



REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE



MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES  
ET DES SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

*Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du  
Diplôme de Master en Sciences de gestion  
Option : Management Stratégique*

**THEME :**

**LA STRATEGIE DE  
L'INTERNATIONALISATION DES  
FIRMES MULTINATIONALES**

**Cas du partenariat entre l'entreprise  
LD Azouaou Eurl et le groupe  
Mahindra&Mahindra**

**Présenté par :**

- M<sup>r</sup> MAHAMAT Youssouf Ali
- M<sup>r</sup> TOUBAL Boualem

**Membres du jury :**

- Président : M<sup>r</sup> DRIR. M,
- Examineur : M<sup>r</sup> ZERKHEFAOUI. L,
- Rapporteur : M<sup>me</sup> MATMAR. D

**Promotion : 2016-2018**

# REMERCIEMENT

*En arrivant à l'accomplissement de ce travail, qui nous a permis d'approfondir nos connaissances en stratégie d'internationalisation, nous tenons à remercier Dieu le tout puissant de nous avoir donné les courages et volonté d'accomplir ce modeste travail.*

*Nous remercions les personnes et les organismes qui nous ont aidés de différentes manières à accomplir cette recherche.*

*Nos reconnaissance s'adresse, avant tout, au professeur M<sup>me</sup> MATMAR Dalila qu'elle a toujours montrée à l'écoute et très disponibles tout au long de ce travail de recherche. Ses conseils, ses remarques et sa relecture finale méticuleuse de chacun des chapitres nous a sans aucun doute permis de préciser notre propos et d'affiner nos développements. Sans elle, ce mémoire n'aurait certainement pas emprunté les chemins qu'il a pris.*

*Nos plus sincères remerciements s'adressent également aux membres de notre jury. Nous tenons le remercier d'avoir fait l'honneur d'accepter de juger ce travail.*

*Nos sincères remerciement a l'entreprise LD Azouaou Eurl d'avoir nous accepter comme stagiaires. Nous remercions plus particulièrement à Monsieur le Président Directeur Général LAHLOUH Azouaou pour la confiance, l'accueil hospitalier que nous a fait durant le stage et son aide précieuse pour la réalisation de ce travail.*

*Nos sincères remerciements à la direction de l'ANDI pour son apport le plus pertinent.*

*Enfin, nous ne pourrions passer sous silence indéfectible de nos familles et des amis soit de près ou de loin pour leurs soutiens. Que ce soit pour votre écoute, vos encouragements ou votre hospitalité, ce mémoire contient aussi un peu de vous.*

**MAHAMAT Youssouf AB ET TOUBAI Boualem**

## DEDICACE

*En préambule à ce mémoire, je remercie tout d'abord le bon Dieu, le tout-puissant, de m'avoir accordé volonté et courage pour accomplir ce modeste travail.*

*Je dédie ce travail :*

*Aux personnes qui m'ont apporté leur aide et qui ont contribué à la réussite de ces formidables années universitaires que j'ai passées à Hasnoua1. La rédaction d'un mémoire de master 2 LMD n'est jamais un travail solitaire.*

*À ma promotrice M<sup>me</sup> MATMAR Dalila, à travers ses pertinents conseils, ses précieuses recommandations et son encadrement amical de bénéficiaire d'un apprentissage dépassant les limites du domaine scientifique.*

*Aux membres de notre jury. M<sup>r</sup> DRIR. M et M<sup>r</sup> ZARKHEFAOUI. L*

*À ma famille et mes amis qui m'ont soutenu et encouragé au cours de mes cursus et la réalisation de ce mémoire.*

*Mes dédicaces ne peuvent s'achever, sans une pensée particulière pour ma mère. Ses encouragements durant tous mes cursus, sont pour moi les piliers fondateurs de ce que je suis et ce que je fais. Merci maman pour tout ce que tu as fait. Que le bon Dieu vous accueille dans son vaste paradis « **Alfirdauss** ».*

**MAHAMAT Youssouf Ali**

## DEDICACE

*Je dédie ce modeste travail avec grand amour, sincérité et fierté :*

*A mes très chers parents qui m'ont soutenu et encouragé durant toute ma vie, sources de tendresse, de noblesse et d'affection.*

*A mes frères et sœurs, avec mes souhaits de bonheur de santé et de succès, et à tous les membres de ma famille.*

*A tous mes amis, tous mes professeurs et à tout qui compulse ce modeste travail.*

*Et à tous ceux qui me sont chères.*

**TOUBAL Boualem**

## LISTE DES ABREVIATIONS

- **ALENA** : Accord de libre Echange Nord-Américain ;
- **AELE** : Association Européenne de Libre Echange
- **ASEAN** : Association des Nations d'Asie du Sud Est ;
- **APEC** : Asian Pacific Economie Coopération ;
- **APC** : Politique Agricole commune ;
- **AMF** : Accord Multifibres ;
- **CRI** : Centres Régionaux d'Investissement
- **CNI** : Conseil National de l'Investissement
- **CDFMPA** : Comptoir de Distributeur de Facteur et Moyen de Production Agricole ;
- **CDEAO** : Commuté Des Etats d'Afrique de l'Ouest ;
- **CEMAC** : Commuté des Etats Monétaires d'Afriques Centrale ;
- **CECA** : Accord de la Communauté du Charbon et de l'Acier ;
- **DIPP** : Décomposition Internationale des Processus de Production ;
- **DG** : Directeur Général ;
- **DI**: Direction des Investissements
- **FIPA**: Foreign Investment Promotion Agency.
- **FMI** : Fond Monétaire International ;
- **FMN** : Firme Multinationale ;
- **FTN** : Firme Transnationale ;
- **GATT** : Accord Général sur les Tarifs Douanier et le Commerce ;
- **GE** : Général Electric ;
- **GZALE** : Grande Zone Arabe de Libre Echange
- **HOS** : Heckscher-Ohlin-Samuelson ;
- **IDE** : Investissement direct Etrangers ;
- **IDH** : Indicateur du Développement Humain ;
- **IS** : Impôt sur la société
- **IBS**: Impôt sur les Bénéfices des Sociétés ;
- **IDP** : International Dvelopment Path ;
- **ISO** : International Standard Organisation ;
- **MDPPI** : Ministère Délégué auprès du Chef du Gouvernement Chargé de Participation et de l'investissement
- **M&M**: Mahindra&Mahindra
- **NAFATA**: North American Free Trade Association;
- **N.P.N** : Nouveau Pays Industrialisés ;
- **NTIC**: Nouvelles Technologies d'Information et de Communication
- **OMC** : Organisation Mondiale du Commerce ;
- **ORD** : Organe de Règlement des Différends ;
- **OLI** : Ownership, Localisation, International ;
- **ONU** : Organisation des Nations Unis.
- **PAS** : Programme d'Ajustement Structurel ;

## LISTE DES ABREVIATIONS

- **PF** : Facteur de Production
- **PCSC** : Plan Complémentaire de Soutien à la Croissance
- **PIB** : Produit Intérieur Brut ;
- **PME** : Petites et Moyennes Entreprises ;
- **PMI** : Petites et Moyennes Industries ;
- **PDG** : Président Général, Directeur ;
- **PESTEL** : Politique, Economique, Socioculturelle, Technologique, Ecologique/Environnemental, Légal ;
- **SMI**: Système Monétaire International;
- **SCI** : Société de Commerce International ;
- **SGE** : Société de Gestion Export ;
- **SARL** : Société à responsabilité limité ;
- **TPM** : Très Petites Entreprises ;
- **TIC** : Technologies de l'Information et de Communication ;
- **UMA** : Union de Maghreb Arabe ;
- **UE** : Union Européenne ;
- **US** : Etats-Unis d'Amérique ;
- **WDI** : World Développement Indicator ;

# INTRODUCTION GENERALE

# INTRODUCTION GENERALE

---

Depuis les années 1970 on remarque un mouvement d'internationalisation des entreprises qui ont pris une ampleur croissante, une vraie compétition s'est engagée vers la mondialisation et le libre-échange commercial.

L'internationalisation est devenue, de nos jours, un facteur de compétitivité et de survie pour les entreprises et un facteur de croissance et de développement pour le pays d'accueil. Cela signifie création d'activité en dehors du territoire national de maison mère, accélération de développement et réduction de la pauvreté pour le pays d'accueil.

L'internationalisation est définie comme étant une stratégie de développement d'une entreprise en dehors de son marché national. Elle consiste à répartir les activités de l'entreprise à travers le monde ou un ensemble de pays. Elle montre aussi la nécessité de s'internationaliser afin d'assurer une pérennité face à un marché local saturé.

Après l'indépendance, l'Algérie a conduit des changements profonds pour transformer et moderniser son économie. Elle a élargi sa coopération internationale avec l'ouverture économique et la libéralisation du commerce extérieur. Ces dernières ont, en effet, permis aux entreprises nationales d'accroître et de développer leurs activités à l'international. Cependant, ces activités sont limitées à la pratique de l'exportation. Depuis toujours, les pétroles et ses dérivés représentent la principale part de la totalité des exportations de l'Algérie. Par contre, ses exportations hors hydrocarbures ne représentent que 2% à 3% des exportations globales. Les pouvoirs publics algériens ont mis en œuvre des mesures destinées à promouvoir la production algérienne sur le marché extérieur dans le but de libérer l'Algérie de sa dépendance des exportations d'hydrocarbures et de se préparer après pétrole.

Malgré les efforts fournis par les pouvoirs publics, la décision de s'internationaliser n'est pas facile pour les entreprises non pétrolières. En effet, les entreprises algériennes souffrent de la rigidité du code de commerce et se plaignent de lenteurs dans les procédures administratives alors que le marché mondial devient agile de jour en jour.

A travers ce mémoire, nous souhaitons, avant tout, déterminer *quelles stratégies d'implantation une entreprise peut-elle mettre en place pour s'internationaliser ?* Pour cela, nous avons pris le cas de l'entreprise **MAHINDRA&MAHINDRA** pour étudier sa stratégie d'implantation en Algérie.

**Face à la concurrence accrue, la flexibilité de l'environnement économique, la révolution technologique et la compétitivité croissante de la firme multinationale sur le marché international :**

- Quels sont les facteurs de réussite en termes de stratégies d'internationalisation pour une entreprise?
- Quelles sont les incitations à l'internationalisation de l'entreprise ?
- Quelle forme d'implantation peut-elle mettre en place et quel type de stratégies d'internationalisation peut-elle adapter ?

Pour répondre à notre problématique, nous avons adopté la démarche suivante :

- Dans un premier temps, une lecture documentaire et bibliographique, dans la littérature spécialisée pour comprendre les concepts et les différents aspects théoriques sur l'internationalisation des entreprises, la démarche d'internationalisation à suivre et le mode de présence des entreprises à l'étranger.
- En second lieu, nous avons réalisé un entretien au niveau d'une entreprise privée nommée LD Azouaou Eurl et analysé les données recueillies. Donc, nous pouvons dire que la démarche méthodologique suivie est une approche déductive conjuguée avec la méthode qualitative (entretien), la méthode descriptive et analytique.

Concernant la structuration de notre mémoire, nous l'avons devisé en trois chapitres :

- Le premier intitulé « **les Motivations et les déterminants de l'internationalisation** ».
- Le deuxième intitulé « **le Processus et les stratégies de l'internationalisation** ».
- Et le dernier nommé « **Cas du partenariat entre le groupe Mahindra&Mahindra et LD Azouaou Eurl pour la création d'une unité de montage et de production des tracteurs en Algérie au niveau de la willaya de Tizi-Ouzou** ».

# CHAPITRE 1 : MOTIVATIONS ET DETERMINANTS D'INTERNATIONALISATION

---

## Introduction

Les flux des échanges commerciaux ont connu des croissances considérables liées à l'ouverture des économies mondiale. Cette ouverture internationale et l'accroissement des échanges entre pays traduisent une forte concurrence sur les marchés, où toute entreprise doit développer son rendement pour assurer sa pérennité. Dans ce contexte, elle délocalise leur production afin de produire à l'échelle mondiale en diversifiant les lieux de production, de distribution et de financement selon une stratégie prenant en compte les différences et atouts des pays d'implantation.

Les firmes multinationales (FMN) ou les firmes transnationales (FTN) sont les principaux vecteurs de l'organisation mondiale de la production par le biais d'implantation de filiales.

En effet, alors quelle sont les incitations qui poussent les firmes multinationales (FMN) ou les firmes transnationales (FTN) pour l'internationalisation de leurs activités dans le monde ?

Pour répondre à cette question, nous avons choisi dans ce chapitre de traité trois sections qui expliquent la question posé. La première section, sous titrer la définition et raisons d'internationalisation ; la deuxième, les fondements théoriques du commerce international et la troisième, les différents effets et les risques liés à l'internationalisation.

# 1 Définitions et raisons d'internationalisation

A travers cette section, nous allons mettre en évidence la notion et les facteurs explicatifs de l'internationalisation des entreprises.

## 1.1 Notion d'internationalisation de la firme

« La stratégie d'internationalisation est une stratégie d'extension d'une entreprise au de-là de son marché national. Elle concerne essentiellement les grandes entreprises. La stratégie d'internationalisation s'inscrit dans un mouvement d'intégration économique mondiale qui, amorcée dès le XVI<sup>ème</sup> siècle, s'est fortement amplifiée depuis 1945<sup>1</sup> ».

Autrement dit :

« L'internationalisation correspond à une stratégie visant à développer l'activité d'une entreprise à l'étranger, à travers plusieurs options, telles que l'implantation d'unités de production à l'étranger, ou encore la conquête de divers marchés nationaux. C'est un processus long et qui peut dépendre d'une multitude de facteurs environnementaux aussi bien internes qu'externes<sup>2</sup> ».

L'internationalisation ne doit plus être considérée principalement comme une stratégie de croissance, mais aussi comme un moyen pour assurer sa survie ou protéger ses marchés d'une concurrence devenue moins prévisible.

La première dimension de l'internationalisation des entreprises est celle qui touche aux flux de marchandises, donc elle concerne d'abord la vente de marchandises à l'étranger (l'exportation) puis à l'expansion en termes plus concrets à travers la création de filiales de sous-traitance de partenariat...etc.

## 1.2 Les incitations à l'internationalisation d'une entreprise

Les causes de l'internationalisation de l'entreprise peuvent être regroupées en deux grandes familles d'éléments :

- Les facteurs externes relatifs à l'environnement international ;
- Les facteurs internes relèvent de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> ISET DJERBA /Salma Bardak EL Younsi « Cours Stratégie d'entreprise », p 8.

<sup>2</sup> Josée ST-PIERRE et al. « Mondialisation et Internationalisation des PME », ED, université du Québec, Québec, 2011.

Cependant, la décision d'internationalisation est motivée par certains nombres de besoins et d'insuffisances, qui incitent les entreprises à les chercher. Ces motifs sont les suivantes :

### 1.2.1 Les facteurs externes

L'entreprise exerce ou œuvre dans un environnement en constante évolution. Depuis 1989 le monde traverse une période de profondes mutations au plan économique, politico-réglementaire et technologiques.

#### 1.2.1.1 Les mutations économiques

L'évolution de la **dimension économique** est appréciable à partir de deux caractéristiques :

- ❖ La montée des pays émergents ;
- ❖ L'harmonisation des normes et de la demande internationale.

#### A- La montée des pays émergents

Les nouveaux pays industrialisés (N.P.I) ou pays émergents est une expression qui désigne l'ensemble des pays en développement d'Asie, d'Amérique latine et de l'Europe de l'Est.

Depuis 2011, on compte les pays émergents de BRICS, sont le Brésil, l'Afrique du Sud, la Chine, l'Inde et la Russie. Et à partir de de sommet de 2011, on prend en compte le Mexique et L'Indonésie comme pays de BRICI.

La définition d'un pays émergent se base sur un ensemble de critères :

- Une croissance rapide (Taiwan a enregistré un taux de croissance de 6% en 1995) ;
- L'évolution du PIB ;
- La diversité de production industrielle (industries légères : textile, électroménager, industries plus complexes : automobile, l'électronique, l'aéronautique...) et l'évolution du poids de ces pays dans le commerce international.
- La baisse des exportations de matières premières aux profits des produits manufacturiers.

Ces éléments constituent un facteur important explicatif de l'internationalisation de certaines entreprises.

Ces pays ont adapté des stratégies de développement différentes mais centrées sur :

- La promotion des exportations industrielles ;
- Le développement des industries légères : textile, jouets, électroménager, puis des industries plus complexes nécessitant un savoir-faire important et dont les produits seront destinés à l'exportation : automobile, l'électronique, l'aéronautique etc.
- L'ouverture aux capitaux étrangers pour bénéficier des transferts de technologies depuis les pays développés et ensuite encourager le développement des entreprises nationales (certaines firmes des pays émergents se classent parmi les plus grands groupes mondiaux).

La main d'œuvre abondante et bon marché est un déterminant de réussite économique de ces pays, elle a permis d'attirer les investisseurs étrangers, qui ont joué un rôle important dans le processus d'industrialisation de ces pays.

- **La Corée du Sud** : Grace à ses entreprises géantes : Samsung, Hyundai (réalisant un chiffre d'affaire de 350 milliards de dollars en 1994), Daewoo (réalisant un chiffre d'affaire de 220 milliards de dollars en 1994), la Corée du Sud occupe le cinquième rang mondial dans l'électronique et l'automobile et le deuxième rang mondial dans la construction navale.
- **Le Brésil** : il se classe au huitième rang mondial par sa production industrielle, en offrant une gamme complète de produits manufacturiers, depuis l'industrie simple à l'industrie de haute technologique, une performance renforcée par la présence de filiales de groupes étrangers (général Motors, Volkswagen etc.) en 1995 et 1996.
- **La chine** : réalise à elle seule 10% de la production mondiale en 2011<sup>3</sup>.

A travers ces exemples de pays émergents, il apparait clair que ces derniers sont désormais des acteurs incontournables dans la scène économique internationales.

---

<sup>3</sup>[www.wikipedia.Com/Les\\_firmes\\_multinationales](http://www.wikipedia.Com/Les_firmes_multinationales). 2011

## **B- L'harmonisation des normes et de la demande internationale**

On assiste depuis quelques années à l'unification et à l'harmonisation des normes de production, des méthodes d'organisation et de la demande.

Encouragé par l'Organisation Mondiale du Commerce (l'OMC), un effet d'harmonisation des normes et procédés de production se généralise favorisant la circulation des produits et visant la protection des consommateurs/utilisateurs et l'environnement.

Les normes ISO International Standard Organisation porte sur les procédures et système de contrôle à mettre en œuvre à chacun des stades de production des produits et services, pour assurer leur conformité lors de mise en œuvre sur le marché<sup>4</sup>, sont adaptés par un nombre croissant d'entreprises à travers le monde.

Ce processus d'harmonisation des normes permet de rapprocher les standards techniques de la production et les modes d'organisation au plan mondial, facilitant ainsi l'internationalisation des entreprises.

Sous l'influence des médias, un mouvement de convergence de comportement se manifeste dans les pays développés et dans certains pays en développement :

- Rapprochement des préoccupations quotidiennes : atteintes de l'environnement ;
- Rapprochement des références culturelles, des pratiques de loisirs, et des modes de vie, liés à la diffusion des programmes culturels ;
- Unification de la demande internationale due au rapprochement des modes de consommations et des goûts.

Cette homogénéisation de la demande internationale n'exclut pas la présence de demande spécifique liée aux différences religieuses, à des comportements particuliers néanmoins elle prend une importance considérable.

L'harmonisation des normes et de la demande internationale permet une diffusion accrue des produits et services au niveau mondial.

---

<sup>4</sup>J.L « *Multinationales et Mondialisation* », Edition du seuil 1998, p102.

### 1.2.1.2 Les mutations politico-réglementaires

La **dimension politico-réglementaire** est au centre des mutations de l'environnement international. Deux mouvements de fonds sont à relever :

- ❖ Le désengagement des Etats ;
- ❖ La montée du libéralisme.

#### A- Les désengagements des Etats

Avant les années 1980, les Etats exerçaient un contrôle élevé sur leurs territoires notamment sur les investissements entrants et sortants à partir :

- **Des procédures** : la plupart des Etats instauraient des procédures réglementaires strictes telles que l'obligation d'avoir une autorisation pour investir ;
- **Des restrictions** : Certains pays interdisaient la détention majoritaire ou à 100% dans une entreprise locale, d'autres obligeait l'exportation d'une fraction de la production à l'étranger.
- **Du contrôle des changes** : Les Etats utilisaient le contrôle des changes pour limiter les investissements entrants et sortants.
- **Et en fin, des monopoles étatiques.**

Après les années 1980, une libéralisation progressive et un assouplissement se manifestent grâce au désengagement de l'Etat qui s'exprime par :

- ❖ La déréglementation ;
- ❖ Les privatisations.

#### a- La déréglementation

L'Etat se désengage des domaines longtemps régies par le secteur public (transport, télécommunication...) en abandonnant son rôle d'acteur unique au profit des interventions de régulation, on assiste alors à :

- La suppression du contrôle de l'Etat sur les prix, les changes (le Royaume-Uni a levé l'ensemble de ses contrôles des changes en 1979, la France a suivi en 1985, suivi par d'autres pays européens<sup>5</sup> ce qui engendre le développement des investissements entrants et sortants ;

---

<sup>5</sup>J.L Mucchielli « Multinationales et Mondialisation », Edition du seuil, 1998, p 108.

- L'assouplissement de la réglementation du travail, simplifications des procédures administratives... ;
- Démantèlement des monopoles étatiques et le développement du secteur public ;
- La déréglementation financière<sup>6</sup> : elle s'explique par l'élargissement du nombre des marchés financiers (lieux de rencontre entre les capacités et les besoins de financement d'une économie), le développement des marchés boursiers et l'augmentation du volume des transactions.

Ainsi, les entreprises trouvent facilement les capitaux dont elles besoins.

### **b- Les privatisations**

Le programme de privatisation des entreprises publiques, résultat de la déréglementation, fut engagé au Royaume-Unis depuis 1980, en France en 1986, puis d'autres pays suivent le mouvement.

Les raisons du développement des privatisations sont multiples notamment :

- La recherche d'une gestion rigoureuse dans un environnement concurrentiel ;
- L'incapacité des Etats à financer les investissements requis pour la modernisation des infrastructures de base ;
- La volonté de réduire le gaspillage et l'utilisation optimale des ressources et remédier à la défaillance du secteur public qui pèse lourdement sur les comptes des Etats ;
- La volonté d'améliorer la qualité des services.

Les privatisations ont joué un rôle important dans l'internationalisation des entreprises (l'acquisition internationale) et dans le processus d'ouverture des pays émergents.

### **A- La montée du libéralisme**

Des institutionnels et réglementaires qui ont favorisés la mondialisation, il s'agit de la libéralisation de flux commerciaux par constitution du GATT, l'OMC et les blocs régionaux (ALENA, ASEAN, APEC, UE...) et de la libéralisation de flux financiers celui de FMI.

---

<sup>6</sup>Voir le nouvel environnement international, *op.cit.*

## **a- Libéralisation de flux commerciaux et internationalisation**

Dans cette partie, nous allons expliquer l'origine de la création de l'organisation commerciale et le passage du GATT (General Agrément on Tarif and Trade) à l'OMC (Organisation Mondiale du Commerce) qui a déclenché les constitutions de différents des différents blocs régionaux.

### **a-1 Du GATT à L'OMC**

- **Le GATT** : signifie le General Agrément on Tarif and Trade, (l'accord général sur les tarifs douanier et le commerce). Cet accord signé par 23 pays en 1947 en faveur du libre-échange ; il se proposait de réduire les droits de douane et d'établir un code de bonne conduite entre les participants.

Le premier principe du GATT est la non-discrimination entre les notions, le commerce international doit se développer sur la base du multilatéralisme.

Ce principe s'incarne dans plusieurs règles, tout d'abord, la clause de la nation la plus favorisée (l'engagement d'étendre à tous les pays signataires de l'accord les conditions les plus favorables appliquées à l'un de ceux-ci), existent aussi la règle de réciprocité (un pays baisse se barrière commerciales, si ces partenaires lui accorde des avantages équivalents), et la règle du traitement national (aucune discrimination entre les producteurs nationaux et ceux des pays signataires).

Le second principe est l'interdiction aux restrictions aux échanges (droits de douanes élevés, contingentement, etc....) et du dumping (vendre moins cher sur les marchés extérieurs et plus cher à l'intérieur du pays). Huit cycles de négociation se sont engagés de 1947 à 1994, qui aboutirent à la réduction de droits de douane en moyenne de 40% à moins de 5% aujourd'hui.<sup>7</sup> Ainsi le taux moyens des droits de douane pour l'ensemble des produits échangés était en 1992 de 6,1% pour l'union Européenne, 4,2% pour les Etats unis et 3,2% pour le japon.<sup>8</sup> Le huitième cycle de négociations du GATT engagé à PUNTA DEL ESTE(URGUAY) en septembre 1986 est arrivé à son terme le 15 décembre 1993(les membres du GATT ont été 124 en 1986), les négociations ne se sont pas limitées aux réductions des tarifs douaniers et des obstacles techniques au commerce, elles ont été élargies aux services, les droits des propriétés intellectuelle et surtout l'agriculture.

---

<sup>7</sup> [www.wikipedia.Cned- Académie en ligne](http://www.wikipedia.Cned-Académie en ligne).

<sup>8</sup> *Revue du cepii « L'économie mondiale » 1995.*

Pour la première fois l'agriculture a été discutée au GATT, la politique agricole commune (PAC) qui permettait aux agriculteurs européens de bénéficier, tant sur le marché intérieur qu'à l'exportation, de prix garantis supérieur aux prix mondiaux, ces mesures concernaient les céréales, la viande bovine, le sucre et les produits laitiers. La réforme a consisté en une baisse des prix se traduit par une réduction des subventions à l'exportation et satisfaire aux conditions d'accès au marché. Ainsi au Japon, l'interdiction d'importer du Riz est levée.

Les pays développés se protègent de la concurrence des pays en développement dans les secteurs où ces derniers bénéficient d'avantages comparatifs forts (textile), il s'agit des Accords Multifibres(AMF). Ainsi les pays développés ont acceptés la suppression progressive (à un horizon de dix ans) des accords Multifibres et l'intégration du textile dans le droit commun du GATT.

- **L'OMC** :(organisation mondiale du commerce) remplace le **GATT** en 1995.123 pays ont signé cet accord le 15/04/1994 à Marrakech.<sup>9</sup>

Ses compétences se sont élargies : il ne s'agit plus de réglementer le commerce des marchandises mais aussi les échanges de services et la question des droits de propriété intellectuelle.

Au sein de l'**OMC** il existe une instance de régulation des conflits entre pays : l'**ORD** (organe de règlement des différends) doté de moyens de sanctions.

Les nombre de conflits est croissante : 156 enquêtes anti-dumping en 1995, et 360 en 1999(le dumping est une pratique consistant à vendre à un prix inférieur à son coût de production, ce qui est interdit par les règles de concurrence). De même la mise en place de droits de compensateurs est passée de 10 à 42(les pays qui se sentent victimes d'une concurrence déloyale mettent en place un droit de douane pour compenser la perte qu'ils subissent, ce qui est interdit par l'OMC).

Au sein de l'OMC les différends sont nombreux et portent sur les subventions à l'agriculture dans les pays développés (la PAC en Europe mais aussi la politique agricole aux USA), sur les problèmes écologiques (engagement ou non dans le protocole de Kyoto), et sur la propriété intellectuelle.

---

<sup>9</sup>[www.wikipédia.Cned-Académie en ligne](http://www.wikipédia.Cned-Académie en ligne).

L'OMC n'a pas réussi à Seattle à résoudre ses problèmes car chaque pays essaie de protéger ses intérêts menacés.

Elle a du mal à asseoir son autorité ; elle est à la fois juge de paix, chargé de faire prévaloir la règle de droit entre états membres, et elle est poussée à établir des règles sous la pression des états.

On critique son manque de transparence dans les décisions et son objectivité :

L'OMC en cherchant à promouvoir le libre-échange n'est pas une institution neutre : la prise en compte des « valeurs supérieures du développement, de l'environnement et de la santé » peuvent être en contradiction avec cette ouverture internationale.

### **a-2 Constitution des blocs régionaux**

D'après une étude de la banque fédérale de Boston, 122 pays qui représentent près de 90% du commerce mondial étaient membres de 23 accords régionaux, ces blocs ont facilité l'investissement direct, les échanges de marchandises, c'est le passage d'une économie internationalisée et globalisée.

Le commerce mondial est structuré autour de trois grands blocs (on parle de triade).qui sont : l'Europe occidentale, l'Amérique du Nord et l'Asie orientale. Ces trois blocs concentrent 71% des échanges internationaux en 2004.

Le premier bloc régional à citer est celui de l'union européenne, débuté en 1952 par la signature de l'accord de la communauté européenne du charbon et de l'acier « CECA », cet accord instituant le libre-échange de ces deux produits, suivit du traité de Rome signé le 25 Mars 1957 instituant la libre circulation des marchandises et des capitaux.

(1) La Politique Agricole Commune (PAC ou Europe verte) représente la politique commune de pays de la communauté Européenne en matière de marché, de prix et des structures agricoles, signées en 1957 lors du traité de Rome.

(2) Accord Multifibres (AMF) signé depuis 1973 par les pays producteurs de textile et de vêtements.

L'élargissement de l'union européenne « Europe des Quinze » a entraîné de changements institutionnels et la signature de l'acte unique qui prévoit notamment la liberté d'investissement dans n'importe quel pays de l'union et la libre circulation des capitaux.

La création de l'union européenne a attiré l'IDE Américain vers l'Europe puis poussé au développement rapide des IDE croisés et du commerce entre pays membres, après la libéralisation des politiques d'accueil de l'IDE. (Source Andreff, les multinationales globales).

Le deuxième grand bloc régional est le NAFATA (North American Free Trade Association) ou ALENA, Accord de Libre Echange Nord-Américain, est un pesant plus de 6500 milliards de Dollars, l'accord entre les Etats-Unis, le Canada et le Mexique créé en 1992 prévoit notamment l'élimination des barrières commerciales sur les échanges de biens et services, libéralisation des investissements, absence de demande d'autorisation si l'investissement envisagé est inférieur à 150 milliards de Dollars.

L'ALENA interdit en particulier aux pays membres d'imposer des normes de performance aux multinationales étrangères qu'ils accueillent et de nationaliser leurs filiales.

L'ALENA représente 7,5% du commerce mondial loin derrière l'union européenne qui représente un quart du commerce mondial.

Les autres blocs régionaux qui ont aidé au développement du commerce mondiale et qui ont offert des cadres propices pour les investisseurs, il s'agit de :

L'ASEAN : L'association des nations d'Asie du Sud Est créé en janvier 1993, et qui concerne, l'Indonésie, la Malaisie, les Philippines, la Thaïlande, Singapour et Brunei, elles offrent aux investisseurs étrangers les mêmes avantages que ceux que la communauté européenne a offert aux japonais.<sup>10</sup>

L'APEC : Asian Pacific Economie Coopération, créée en novembre 1993 elle a pour objectif l'élimination et l'harmonisation des tarifs douaniers et la libéralisation du commerce mondiale. Ses membres sont de l'ordre de 17 en 1993(3).

Les dix-sept pays membres de l'APEC sont : Australie, Brunei, Canada, Chine, Hongkong, Indonésie, Japon, Malaisie, Nouvelle Zélande, Papouasie Nouvelle Guinée, Philippines, Coré du Sud, Taïwan, Thaïlande, Singapour et les Etats-Unis.

La constitution de blocs régionaux semble de manière générale stimuler les implantations extrarégionales, les firmes qui s'implantent dans l'espace protégé tireront partie dans le même temps de l'avantage stratégique d'être « insiders » par rapport aux concurrences absents « outsiders » qui risque d'être pénalisé par des barrières aux échanges, ainsi à la croissance des investissements japonais en Europe ces derniers années s'explique en communauté aux importations « Tarif- jumping »<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> *Revue du cepii « économie internationale », 4<sup>e</sup> Trimestre 1993.*

<sup>11</sup> *Éric LAHILLE « Au-delà des délocalisations », Paris, ECONOMICA 1995.*

## **A- Libéralisation des flux financiers et internationalisation**

Comme dans le partie qui précède, nous avons parlé de la libéralisation de flux commerciaux, cette fois si on va étudier l'origine de la création de la FMI (Fonds Monétaire International) et la Banque Mondiale.

### **a- La FMI et la Banque Mondiale**

Le FMI assure le fonctionnement du SMI (système monétaire international) et la coopération entre états. Il fournit des crédits aux pays qui connaissent des extérieurs et, en contrepartie, il prescrit des politiques économiques libérales.

Le Fond Monétaire international (FMI), a été créé en 1944 ses pays membres sont passés de 39 à 179(juin 1995), avec le souci constant des objectifs qui lui ont été fixés.

Veiller au respect par les pays membres d'un code de conduite des échanges internationaux, assurer un soutien financier conditionnel aux pays ayant des difficultés de balance des paiements et fournir à ses membres l'assistance.

Le FMI a pu jouer un rôle de premier plan dans les grandes transformations financières et économiques les étapes marquantes sont le rétablissement par les pays industrialisés de la convertibilités de leurs monnaies après la deuxième guerre mondiale, l'entrée de nombreux pays en développement devenus indépendant sur la scène économique internationale durant les années 1960 et 1970, la multiplication rapide des taux de changes flottant , la crise de l'endettement des pays en développement de 1982 et les efforts déployés pour la désamorcée et enfin la transition à l'économie de marché entreprise par les pays de l'Est et de l'ancienne Union Soviétique.

Pour la FMI accorde une tranche de crédit à tel ou tel pays, un programme économique doit être adressé au FMI (programme d'ajustements structurels) qui doit obligatoirement traiter les grandes lignes suivantes :

- Une politique monétaire, c'est-à-dire l'ajustement des taux de change (une dépréciation de la monnaie du pays d'accueil y facilite les entrées des IDE), l'ouverture du commerce extérieur, faciliter les règlements et les procédures pour les investissements étrangers.
- Les mesures fiscales entreprises par ces pays ont incités les firmes à s'internationaliser, la suppression du contrôle des mouvements capitaux, suppression du contrôle du taux d'intérêts, suppression ou réduction de quelques impôts tel l'IBS (l'Impôt sur le Bénéfices des Sociétés).

Ces politiques de stabilisation monétaires et budgétaire sous conditionnalité du FMI, en freinant l'inflation, les hausses salariales et l'endettement extérieur, visent à améliorer le climat d'investissement et réduire le risque pays pour séduire les multinationales.

L'IDE dans le monde en 1993 était de 208 milliards de Dollars, 226 milliards en 1994 jusqu'à 235 milliards en 1995.

Aujourd'hui en 1990, le nombre de multinationale recensées est de 37530 dont 34820 originaires de pays développés 2850 des pays en voie de développement et 400 des pays en transition (ex-socialiste) leurs filiales sont au nombre de 206960 dans le monde, ce qui représente un montant de 5000 Milliards de Dollars<sup>12</sup>.

La Banque mondiale dépendante de l'ONU est une institution qui prête pour des projets de développement dans les pays du tiers monde.

Le rôle initial de la banque mondiale était de fournir des prêts destinés à financer des projets développements. Dans les années 1980, la Banque a commencé à assumer des fonctions complémentaires en accordant à des pays endettés des prêts subordonnés à l'exécution de programmes d'ajustement structurel (PAS). Les deux institutions exercent une influence considérable car les banques commerciales se fondent sur leur avis pour décider de rééchelonner les prêts en cours et accorder de nouveaux crédits au monde en développement les deux institutions sont ainsi devenues, dans le contexte de la contre-révolution économique mondiale des années Reagan, des organismes chargés du recouvrement des créances pour le compte des banques commerciales.<sup>13</sup>

### 1.2.1.3 Les mutations technologiques

L'évolution économique et politico-réglementaire est stimulée par les mutations de la composante technologique.

Trois secteurs ont profité des progrès technologiques spectaculaires de la fin du siècle, et ont favorisé les échanges internationaux et ont simplifié la tâche des entreprises : les télécommunications, l'informatique et les transports.

Cette évolution incontestable de la **dimension technologique** a permis de :

- Réduire les coûts de transport, de communication ;
- Réduire les écarts technologique entre les pays développés et les pays en développement par une diffusion rapide des technologies ;

---

<sup>12</sup> W. Andreff, « les Multinationales Globales », *La découverte*, 1996.

<sup>12</sup> [www.wikipedia.Cned-Académie en ligne](http://www.wikipedia.Cned-Académie en ligne).

- Contribuer à l'amélioration des services à la clientèle ;
- Contribuer à l'amélioration de la qualité de transmission des données, des informations ;
- Accélérer la diffusion de l'information.

Les progrès enregistrés dans la communication, l'avènement technologique de l'information (télématique, Internet, Les technologies numériques) améliorent la capacité et la vitesse de traitement des données et la transmission, en temps réel, des informations tout en abaissant les coûts.

L'entreprise et face à la montée des exigences en terme de qualité et délais, à l'intensification de la concurrence, trouvent dans les nouvelles technologies un moyen efficace pour améliorer sa position.

L'Internet est un moyen outil privilégié de diffusion de la croissance et de développement des transactions à distance.

L'ensemble des grandes entreprises dispose de sites Internet consacrés à la présentation de leurs produits et constituent parfois un support de vente.

- ❖ L'OREAL a annoncé l'augmentation de 0.3% à 3% de la part consacrée à L'Internet dans le budget publicitaire, et prévoit la réalisation de 5% de vente sur le net<sup>14</sup>.

Pour l'oriel, le Net est un moyen pour renforcer leur position de leader.

Du côté de Benetton, le Net est un moyen pour relier l'ensemble de leurs magasins franchisés pour améliorer la coordination.

Le progrès technologique constitue pour les entreprises opportunités et menaces. Opportunités puisque les nouvelles technologies améliorent la position de l'entreprise, abaissent les coûts et contribuent à l'homogénéisation des normes et des goûts et donc une meilleure diffusion des produits. Menaces puisque l'accélération de la diffusion des innovations et la réduction de l'écart technologique entre les pays réduisent la possibilité de détenir une avance technologique sur une longue période d'où la nécessité d'innover sans cesse.

---

<sup>14</sup>Le figaro économique, 7 avril 2000.

En définitive, les mutations de l'environnement international définissent le nouvel environnement international dont l'incertitude et l'instabilité sont deux caractéristiques fondamentales.

L'entreprise pour être en phase avec son environnement doit intégrer les trois types de mutations dans la définition de ses orientations futures, afin de saisir les opportunités qu'elles offrent et de contourner ou anticiper les menaces qu'elles engendrent.

### **1.2.2 Les facteurs internes**

Le nouvel environnement international explique, en partie, le recours, par les entreprises, à l'internationalisation. Mais, il demeure insuffisant pour cerner l'ensemble des incitations au développement international. Une entreprise, pour s'internationaliser, doit ressentir le besoin, l'opportunité d'un tel développement.

Les facteurs internes viennent compléter les facteurs externes et permettent de recenser les besoins de l'internationalisation des entreprises.

Ces facteurs de nature différente mais on peut les regrouper en trois sous-ensembles :

- ❖ Les facteurs liés à demande ;
- ❖ Les facteurs liés à l'offre ;
- ❖ Les facteurs liés à la concurrence.

#### **1.2.2.1 Les facteurs liés à la demande**

La demande peut constituer un motif pour s'internationaliser.

##### **A- La recherche de la proximité des clients**

La présence à l'étranger permet aux entreprises de mieux connaître le marché local, d'adapter les produits aux besoins des clients, d'assurer une meilleure connaissance des goûts et réagir vite aux évolutions des besoins.

Pour réussir l'introduction d'un produit sur territoire donné l'entreprise doit l'adapter aux habitudes de consommation, qui sont différentes, aux pratiques du consommateur, aux caractéristiques du mode de vie.

- ❖ L'introduction de Danone en Angleterre fut un relatif échec, le yaourt est jugé par le consommateur britannique trop sucré, trop liquide et trop faible en fruit<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup>J.L Mucchielli, *op, cit, p144*

## **B- L'accès aux nouveaux marchés**

L'internationalisation permet à l'entreprise de profiter de l'ouverture de nouveaux espaces économiques et de leurs évolutions et de remédier à la saturation du marché d'origine (demande de renouvellement).

- ❖ Renault a effectué d'énormes investissements en Turquie et en Brésil, deux marchés en pleine croissance et aux potentiels importants.

Le taux d'équipement en Turquie est de 35 voitures pour 1000habitants alors qu'en France est de 400<sup>16</sup>.

## **C- La diversification des risques**

Etre présent dans plusieurs pays permet à l'entreprise de diversifier les risques liés à la demande, la récession d'un marché (baisse ou stagnation de la demande) et de compenser les pertes enregistrées dans un marché par les bénéfices d'un autre marché.

## **D- Contourner les barrières protectionnistes**

La délocalisation permet à l'entreprise de contourner les barrières protectionnistes tarifaires (droits de douane) et non tarifaires (les contingentements, les licences d'importation, normes). Ces pratiques entraînent une diminution des exportations d'où la nécessité de s'implanter sur les marchés étrangers.

Nombre important d'entreprises étaient amenées, pour s'internationaliser à s'implanter sur les marchés qu'elles veulent conquérir pour remédier à ces barrières protectionnistes.

### **1.2.2.2 Les facteurs liés à l'offre**

La volonté d'améliorer les conditions de l'offre pousse les entreprises à chercher des opportunités à l'étranger.

## **A- La recherche d'avantages comparatifs**

L'avantage comparatif découle d'un prix moindre des facteurs de production à l'étranger qu'au pays d'origine. Il explique en partie, le processus d'internationalisation des entreprises vers les pays en développement, en particulier les pays d'Asie du Sud Est.

---

<sup>16</sup>J.L Mucchielli, *op, cit*, p144

Dans la recherche d'avantage comparatif, il ya trois éléments important qu'il faut recenser notamment :

- ❖ Le coût salarial ;
- ❖ Le coût du capital ;
- ❖ Les ressources naturelles.

#### **a- Le coût salarial**

Les différences salariales entre pays développés et pays en développement sont considérables, ce qui explique la compétitivité des entreprises des pays en développement.

De grandes entreprises sont motivées par les couts salariaux bas, délocalisent leurs production vers les pays d'Asie du sud Est pour réexporter vers les pays développés, et vers le pays d'origine.

Cependant, les entreprises ne doivent pas sur estimer ces couts et doit inclure dans l'analyse comparative, la productivité de la main-d'œuvre.

Par ailleurs, cet avantage est temporaire et les coûts salariaux augmentent avec l'évolution économique des pays considérés.

- ❖ Nike s'est retiré de la Corée du Sud suite à l'augmentation des salaires pour se réorienter vers l'Indonésie et la Malaisie afin de préserver l'avantage coût.

#### **b- Le coût du capital (rendement du capital)**

Certains pays pour améliorer l'attractivité de leur territoire offrent un cadre **réglementaire préférentiel** : avantages fiscaux, prêts à taux intéressant, liberté de circulation du capital, liberté d'utilisation des bénéfices...

Les entreprises sont alors motivées et attirées par la réglementation qui abaisse le coût du capital.

### **c- Les ressources naturelles**

La recherche des ressources naturelles était, pour longtemps, la première motivation, pour s'internationaliser, des firmes jusqu'aux années cinquante.

L'accès direct aux sources de matières premières permet de sécuriser l'approvisionnement et moindres coûts.

### **B- La recherche d'économie d'échelle**

Les économies d'échelle impliquent la baisse du coût unitaire moyen de production grâce à l'accroissement du volume.

Pour obtenir les économies d'échelle, l'entreprise doit atteindre la taille critique minimale au-dessous de laquelle la production sera désavantageuse.

De plus, l'obtention des économies d'échelle est nécessaire dans les activités nécessitent une mobilisation importante des capitaux : les activités à fort contenu de recherche développement (entreprises pharmaceutiques, les technologies de point), ou à fort immobilisation physiques (pétrochimiques).

La recherche des économies d'échelle et l'amortissement des frais amènent les entreprises à s'internationaliser pour accroître le volume des ventes et donc la rentabilité.

### **C- L'accès aux technologies**

L'entreprise pour améliorer son offre peut chercher la maîtrise de technologies disponibles dans les autres pays, d'acquérir une avance technologique.

Cette motivation est à accomplir par l'installation dans les pays détenant la technologie ou par le rachat de l'entreprise en question. Dans les deux cas, l'internationalisation est une nécessité pour les entreprises.

- ❖ L'entreprise coréenne Samsung s'est installée en Californie pour maîtriser les technologies des ordinateurs, son implantation lui a permis de rattraper le retard dans le domaine<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup>J.P Lemaire « Stratégie d'internationalisation », Dunod, 1997, p174.

### **1.2.2.3 Les facteurs liés à la concurrence**

La concurrence peut constituer une incitation au développement international.

#### **A- Remédier à la structure oligopolistique des marchés**

Un marché est dit de structure oligopolistique lorsqu'il est dominé par un nombre réduit d'entreprises. On observe alors une forte stagnation des parts de marché.

Au sein de cette structure, et si le leader décide de s'internationaliser, pour accroître ses parts de marchés globales, il sera rapidement suivi par les autres entreprises pour rétablir l'équilibre entre les parts de marchés et accéder à l'oligopole mondial.

#### **B- Se mesure à la concurrence internationale**

L'entreprise qui s'internationalise exprime par la volonté de se mesurer à la concurrence internationale c'est-à-dire se positionner par rapport aux concurrents à l'échelle internationale. Ceci permet à l'entreprise de valoriser ses compétences et de les comparer à celles des concurrents les plus importants afin de déceler ses points forts et les consolider, et ses points faibles pour les combler.

Cette liste qui reprend les motivations de l'entreprise à s'internationaliser n'est pas exhaustive. Il peut avoir des motivations propres aux entreprises d'un secteur. Néanmoins, elle recense les principales motivations exprimées par les entreprises lors du développement international.

## 2 Les fondements théoriques du commerce international

L'internationalisation de l'entreprise est une notion moderne, mais ses fondements ont été l'objet des anciens travaux qui ont mis en évidence l'impératif nécessité d'exercer le commerce international. Par la suite, et à base de ces travaux, l'exportation du phénomène d'internationalisation a pris un plus large.

Les théories du commerce international présentent un double visage : une grande diversité tenant aux oppositions irréductibles entre les différents courants et donc au statut spécifique de la science économique (une nouvelle application ne rend pas nécessairement caduques les anciennes), associée à un fond commun qui se manifeste par la similarité des questions traitées. Parmi celles-ci, trois émergent et constitue la substance des analyses du commerce international :

- Comment expliquer la composition des flux internationaux ? il s'agit alors de rendre compte de la spécialisation internationale ;
- Comment sont déterminés les prix des flux internationaux ?
- Quel est l'effet du commerce international sur les pays échangistes ?

Selon leurs présupposés respectifs, les écoles de pensée couvrent la totalité de ce champ avec le même intérêt ou se focalisent sur une partie seulement, mais au moins implicitement apportent une réponse aux trois questions. Pour qualifier brièvement la démarche de la presque totalité des auteurs, il est possible de faire référence à une formule célèbre due à Bernard Lassudrie-Duchene : l'échange international est une « demande de différence », car « là où tout se révèle identique il est inutile de rien échanger <sup>18</sup> ».

Dans cette section, nous allons distinguer deux types de théories à savoir les théories traditionnelles et les théories modernes.

---

<sup>18</sup> Michel Rainelli, « le Commerce International », 9<sup>e</sup> éditions la Découverte, 9 bis, rue Abel-Hovelacque, 75013 Paris, 2003. P.21.

## 2.1 Les théories traditionnelles du commerce international

Les théories traditionnelles du commerce international regroupent les théories fondées sur les différences internationales de coûts, les théories fondées sur les différences internationales de technologie et les théories fondées sur les différences internationales dans le mode d'accumulation du capital.

### 2.1.1 Les théories fondées sur les différences internationales de coûts

Il est possible, en dépit de leurs originalités et de leurs particularités, de regrouper sous cette rubrique la théorie ricardienne et celle connue sous l'abréviation d'HOS (pour Heckscher-Ohlin-Samuelson).

#### 2.1.1.1 La théorie des avantages comparatifs (David Ricardo)

Le modèle de David Ricardo n'est pas le premier historiquement mais c'est l'un des plus célèbres. Il repose sur un principe explicatif dit des « avantages comparatifs » qui demeure une référence fondamentale pour la théorie du commerce international. Avant Ricardo, Adam Smith explique l'échange entre les pays par des différences des coûts de production, par comparaison de coûts absolus : un pays importe bien si sa production nationale est plus coûteuse que son importation. Cette idée est beaucoup moins riche que celle développée par Ricardo qui introduit dans l'analyse des coûts comparatifs. Le point de départ de la théorie Ricardo, est la comparaison de deux économies en autarcie, le Portugal et l'Angleterre, qui produisent deux biens, le vin et le drap, à partir de travail. Les coûts de production, mesurés en hommes-année, sont, dans l'exemple construit par Ricardo, plus faibles dans la production des deux marchandises au Portugal.

Pour produire une unité de drap et une unité de vin, il faut respectivement, au Portugal, 90 et 80 hommes-années et en Angleterre, 100 et 120 hommes-années. Ces coûts de production, plus faibles au Portugal qu'en Angleterre pour les deux marchandises, traduisent un avantage absolu du premier par rapport à la seconde. Cependant, contrairement à la conclusion qu'en tirerait un smithien, les deux pays ont intérêt à se spécialiser et à échanger leur production. C'est que les coûts unitaires relatifs de production du drap par rapport au vin ne sont pas les mêmes dans les deux pays : le ratio est de 100/120 en Angleterre et de 90/80 au Portugal (voir le tableau n°1). L'interprétation de ces coûts unitaires relatifs s'éclaire lorsque l'on raisonne sur leur implication dans une économie fermée.

**Tableau n°1 les coûts unitaires de production du drap et du vin en Angleterre et au Portugal dans l'exemple de Ricardo (hommes-année)**

Produits	Angleterre	Portugal
Drap	100	90
Vin	120	80

*Michel Rainelli, le commerce international, 9<sup>e</sup> éditions la Découverte, 9 bis, rue Abel-Hovelacque, 75013 Paris, 2003.*

L'idée nouvelle introduite par Ricardo réside dans ce principe de l'avantage comparatif : chaque pays a intérêt à se spécialiser dans la production de la marchandise pour laquelle il détient l'avantage comparatif le plus faible.

Ainsi le Portugal produira du vin qu'il échangera selon un rapport d'une unité contre une quantité de drap supérieure de 0,88 unité et inférieure à 1,2 unité, les rapports d'échange nationaux en autarcie déterminant les deux bornes du rapport d'échange international. Il faut en effet que la valeur de 0,88 soit dépassée pour que les portugais aient intérêt à se spécialiser dans la production de vin, mais 1,2 ne doit pas être atteint pour que les anglais, de leur côté, trouvent un bénéfice à se spécialiser dans la production de drap. La théorie ricardienne fournit simultanément une explication de la composition du commerce international et une démonstration des gains de l'échange entraînés par l'ouverture des frontières. Sa caractéristique essentielle, outre les aspects déjà cités (coûts de production indépendants des quantités produites, travail comme seul facteur de production), est de considérer que les techniques de production, différentes dans les pays, sont indépendantes des prix des facteurs de production. Comme nous l'avons indiqué plus haut, ce modèle n'est pas abandonné ; il a fait l'objet de recherches récentes tendant à généraliser et à étendre ses résultats.

#### **2.1.1.2 La théorie de dotation en facteur de production (Heckscher-Ohlin et Samuelson)**

Trois économistes Hecksher, Ohlin et Samuelson (HOS) vont renouveler la théorie du commerce international. Pour eux ce sont les dotations en facteurs de production (terre, capital et travail) qui expliquent les avantages comparatifs<sup>19</sup>. Si un pays est bien pourvu en terre, il se spécialisera dans la production de biens nécessitant ce facteur en abondance. S'il dispose de capital ou d'une main d'œuvre en abondance, il exportera des biens qui exigent ces facteurs de production.

---

<sup>19</sup>Teulon, *Op. cit.*, P.24

« Compte tenu des avantages comparatifs des pays du Nord (abondance de capital physique et humain notamment) et de ceux du Sud (main d'œuvre abondante et donc peu coûteuse), un mouvement de spécialisation sectorielle s'opère naturellement entre les deux zones, le Nord est incité à produire des biens à haut contenu technologique et à les exporter vers le Sud qui fabrique des biens basiques exportés ensuite vers le Nord. En effet, la baisse des prix internationaux des biens intensifs en main-d'œuvre peu qualifiée, suit à l'insertion du Sud dans le commerce mondial, conduit nécessairement au déclin des secteurs concernés dans les pays industrialisés.

Les secteurs du textile, des composants électroniques, des jouets, des meubles etc. sont des exemples évidents de ce mécanisme.

En revanche, l'ouverture du Sud offre de nouveaux débouchés aux acteurs à fort contenu technologique (aéronautique, chimie fine, automobile, etc.). Ces secteurs sont donc en expansion. Des transferts de main-d'œuvre doivent s'opérer entre les secteurs en déclin et ceux en expansion. En théorie, ce qui est perdu d'un côté est gagné de l'autre. L'effet net de richesse ou le gain de l'échange est même positif<sup>20</sup> ».

Une brève présentation permet d'isoler deux caractéristiques du modèle HOS :

Il s'agit, dans un premier temps, de deux exposés littéraires, dus à Heckscher, dans un article paru en suédois en 1919 et traduit en anglais seulement trente ans plus, et à Ohlin, dans un ouvrage paru en anglais en 1933. La composition du commerce international y est expliquée à partir d'un nouveau concept, celui d' « abondance relative d'un facteur de production », qui va être à l'origine de l'avantage comparatif. Pour préciser cette idée, spécifions un cadre de raisonnement simplifié ; soit deux pays, A et B, deux biens, les automobiles et le capital.

Rappelons que cela n'est que le modèle de base qui peut être étendu à un nombre quelconque de biens et de facteurs, la seule contrainte étant l'utilisation d'au moins deux facteurs de production. Il est nécessaire d'introduire une spécification supplémentaire à propos des facteurs de production dans le modèle simplifié : leurs quantités disponibles doivent être données et définissent ce que l'on nomme la dotation factorielle d'une nation.

---

<sup>20</sup> Jean Marie Cardebat, « le libre échange est-il inégalitaire ? ».

Dans un deuxième temps, qui commence avec l'article de Stolper-Samuelson de 1941 et qui peut être considéré comme achevé avec celui de Rybczynski de 1955, va être construit un corps théorique formalisé constituant le modèle de base HOS autour de trois nouveaux théorèmes concernant principalement le prix des facteurs. Cet achèvement va produire des effets contradictoires en éliminant les faiblesses d'un raisonnement insuffisamment rigoureux, mais en abandonnant certaines intuitions d'Ohlin qui ne trouvent pas place dans une formalisation nécessairement réductrice. C'est ce modèle qui va être l'objet d'approfondissement nombreux : introduction de la mobilité des facteurs de production, prise en compte de biens non échangés internationalement, raisonnement intégrant les biens intermédiaires... il constitue la référence de ce que l'on considère comme la théorie « moderne » du commerce international.

#### **A- Synthèse de l'apport du modèle de Hecksher-Ohlin-Samuelson (HOS)**

Les avantages comparatifs dans le modèle HOS proviennent de dotations différentes en facteurs de production d'un pays à l'autre. Le commerce international trouve son origine dans les différences de ressources entre les pays : « le Canada exporte du bois vers les Etats-Unis sans que les bûcherons canadiens soient nécessairement plus productifs que leurs homologues américains ». Le modèle de Ricardo ne prend en compte qu'un seul facteur de production, le travail, et fait l'hypothèse que tout avantage comparatif provient de différences de productivité relative du travail.

##### **a- Les hypothèses du modèle HOS**

- Deux pays I et II qui produisent deux biens : vêtements (V) et automobile (A)
- La production de A est plus capitalistique
- Les technologies de productions sont identiques et connues de tous ;
- Les différences nationales proviennent de différences de dotations en facteur de production : dans le pays I, le facteur travail est abondant et donc le salaire horaire est plus faible que dans le pays II ;
- Les biens sont parfaitement mobiles ;
- Les facteurs production sont parfaitement immobiles.

Remarque : si les F.P. étaient mobiles, les travailleurs quitteraient le pays I pour aller dans le pays II où les salaires horaires sont plus élevés.

## **b- Dotation en facteurs et spécialisation**

En autarcie, I produit des V et II des A (spécialisation dans les secteurs pour lesquels les F.P. sont les plus abondants). Les prix relatifs sont différents et le prix de A est plus bas dans le pays I et inversement dans le pays II. La hausse des prix de V dans le pays I fait diminuer la demande et augmenter l'offre qui est écoulee via l'échange international

## **B- Les vérifications statistiques**

Le modèle ricardien a été l'objet, dans les années cinquante et soixante, de différents tests, en général peu favorables. Nous nous contenterons de noter que ses caractéristiques mêmes rendent cette explication difficile à tester empiriquement. En revanche, la théorie d'HOS semble plus facilement traduisible en indicateurs statistiques ; l'une des deux articles de 1953 et 1956 consacrés à l'examen de la position analytiques très importantes qui justifient un examen un peu détaillé des résultats. Comparativement aux autres nations, les Etats-Unis apparaissent en 1947, comme une nation ayant une dotation factorielle où le capital est plus abondant que le travail. Selon le prédicat issu de la théorie d'HOS, on s'attend à ce que les exportations américaines soient composées de biens intensifs en capital et à ce que les importations portent sur des marchandises ayant une forte intensité en travail. Or les résultats obtenus par Leontief sont à l'opposé : les exportations des Etats-Unis ont un rapport capital-travail de 13992 dollars par homme-année. Ce résultat est connu sous le nom «paradoxe de Leontief », dénomination fort curieuse puisqu'elle revient à considérer comme paradoxal un résultat opposé à la théorie. Cela revient à traiter comme vraie la théorie, quels que soient les enseignements statistiques ; cette opération, assez fréquente dans les différentes sciences en dépit de l'accent mis sur le rôle décisif de l'expérience, est rarement exposée sous une forme aussi naïve<sup>21</sup>. Mais le paradoxe de « Leontief » va être à l'origine d'une réflexion approfondie sur la nature des facteurs de production. Pour Leontief lui-même, l'explication du résultat doit être recherchée dans l'hétérogénéité internationale du travail. Ainsi, les travailleurs américains seraient plus productifs que ceux localisés hors des Etats-Unis pour des raisons multiples (esprit d'entreprise, supériorité de l'organisation...) ; pour rétablir l'homogénéité internationale du travail en tenant compte de cette productivité supérieure, il est nécessaire de multiplier leur nombre par trois. Toutes choses égales par ailleurs, un travailleur américain « vaut » trois travailleurs étrangers ; en fait, les Etats-Unis sont un pays relativement bien doté en travail et non en capital.

---

<sup>21</sup> Michel Rainelli, « le Commerce International », 9<sup>e</sup> éditions la Découverte, 9 bis, rue Abel-Hovelacque, 75013 Paris, 2003.

La démarche a été critiquée sur de nombreux points ; ce qui semble essentiel est que, d'après le raisonnement de Leontief, les techniques de production utilisées aux Etats-Unis ne sont pas les mêmes qu'à l'étranger, ce qui revient à sortir du cadre posé par la théorie d'HOS. Mais elle a ouvert la voie à deux nouvelles formations, la première, connue sous le terme d'approche néo-factorielle, la seconde, sous celui de courant néo-technique. Dans la première, les auteurs vont approfondir la suggestion de Leontief en introduisant dans l'analyse différentes catégories de travail distinguées selon leur niveau de qualification. La composition du commerce international est alors expliquée par la place qu'occupe dans la production des biens la main-d'œuvre de différents niveaux dont les pays sont plus ou moins bien dotés. L'approche néo-factorielle est donc un prolongement direct de la théorie HOS.

### C- Limites du modèle HOS

- C'est un modèle pas vérifié empiriquement
- La convergence des rémunérations des F.P. (facteur de production) n'est pas observée voir (cfr. tableau n° 2) ;
- L'échange international est plutôt dû à des différences de productivité (cfr. modèle de Ricardo) qu'à des échanges liés à des différences des ressources entre pays (cfr. tableau n°3 : paradoxe de Leontief) ;
- Même limites que dans le modèle de Ricardo (pas d'économie d'échelle, analyse statique et échanges inter industriels),

**Tableau n°2 : comparaison internationale des taux de salaires (Etats-Unis= 100%)**

Pays	Salaire horaire des ouvriers dans le secteur manufacturier
USA	100
Allemagne	155
Japon	106
Espagne	67
Corée du Sud	40
Portugal	29
Mexique	10
Sri Lanka (1996)	3

Source: Bureau of Labor statistics, Foreign Labor Statistics Home Page

**Tableau n°3 : Contenu en F.P<sup>22</sup> des importations et Exportations des USA en 1962**

	Importations	Exportations
Capital par million de \$	2132000\$	1876000\$
Emploi (personnes/année) par million de \$	119	131
Ratio capital/emploi	17916\$	14231\$
Nombre moyen d'année d'étude par travailleur	9,9	10,1
Proportion d'ingénieurs and scientifiques dans la force de travail	0,0189	0,0255

Source: Baldwin, 1971, « *Determinants of the commodity structure of US Trade* », *American Economic Review*. 61. p. 126-145

### 2.1.2 Les théories fondées sur les différences internationales de technologie

L'usage immodéré et le plus souvent incorrect du terme « technologie » à la place de « technique » irrite à juste titre des défenseurs de la langue française, tel que Alfred Sauvy. La technologie est en effet l'étude de la technique. Son utilisation n'est pas totalement déplacée ici : le phénomène considéré est la conséquence des dépenses en recherche et développement (R&D) ainsi que l'emploi d'un nombre important d'ingénieurs dans la production sur les caractéristiques des biens produits et échangés.

Dans la recherche des déterminants des échanges internationaux, l'accent va mis sur la R&D et ses conséquences, le progrès technique et les innovations. Cette théorie apparaît au début des années soixante ; elle trouve une de ses formes les plus populaires dans le « cycle de vie du produit » exposé par Raymond Vernon en 1966.

#### 2.1.2.1 La théorie internationale du cycle de vie du produit de Raymond Vernon et ses limites (1966)

Pour cette théorie, il s'agit de décomposer les stades d'internationalisation de la Production d'un produit en fonction des quatre phases de son cycle de vie, en l'occurrence la naissance, la croissance, la maturité et déclin. Pour Michel Ghertman, les stades d'internationalisation sont à rattacher aux seules phases de croissance, maturité et déclin<sup>23</sup>.

Selon la théorie du cycle de vie du produit initialisé par Vernon (1966), chaque produit suit cinq phases de développement, de sa naissance à son déclin. Chaque phase est déterminée en fonction de la demande et de la technologie détenue par la firme innovatrice.

<sup>22</sup>F. P., signifie Facteur de Production.

<sup>23</sup>M. Ghertman- « La prise de décision »Ed° PUF/IRM

A la première phase, c'est-à-dire la phase de « conception », les activités de recherche fondamentale sont importantes. Celles-ci exigent des compétences sophistiquées et spécifiques des chercheurs (compétences tacites) ainsi que l'existence de laboratoires et de centres d'études spécialisés. C'est donc la phase d'innovation.

Après sa naissance, le nouveau produit entre dans sa phase de « lancement » et de « croissance ». Cette phase est d'abord caractérisée par de fortes dépenses en R&D. Ensuite, du côté de l'offre, le marché est dominé par un très petit nombre de firmes, ce qui leur donne une position monopolistique ou quasi-monopolistique. Puis du côté de la demande, les parts de marché (de ce produit par rapport aux autres) sont faibles mais en croissance, ce qui laisse présager de fortes dépenses en publicité. Enfin, dans cette phase, l'élasticité de la demande par rapport au prix faible.

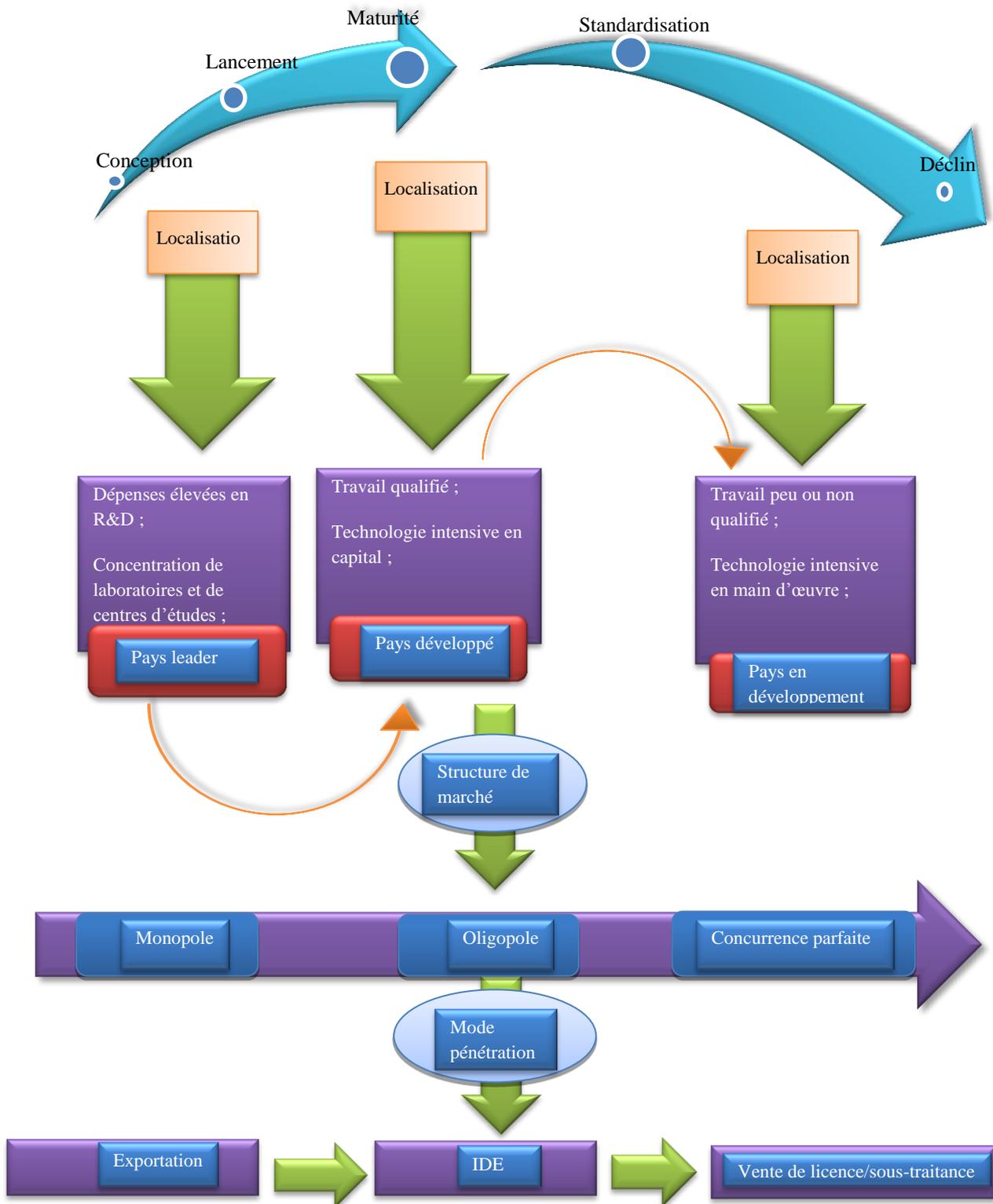
La phase suivante est celle de « maturité » du produit qui est identifiée par des technologies intensives en capital et en travail qualifié. Il s'agit d'une phase d'expansion de marché où des producteurs sont de plus en plus nombreux. Par ailleurs, l'élasticité de la demande s'accroît.

Après sa maturité, le nouveau produit passe à la « standardisation » du processus de production. Il devient banalisé, ce qui conduit à une production de masse. Dès lors, la technologie utilisée, est plutôt intensive en travail peu ou pas qualifié. Cette phase exige des dépenses importantes liées à la différenciation des produits et commence à diminuer. Le marché est en effet dominé par des acheteurs.

Enfin, le nouveau produit entre dans sa phase de « déclin ». Les parts de marché diminuent fortement. Le nouveau produit est menacé par l'apparition d'un autre « nouveau produit » substituable.

Relativement à chaque phase du cycle de vie de son produit, les firmes innovatrices se comportent de manières différentes pour pénétrer le marché. Celles-ci peuvent être résumées dans la figure n°1 ci-dessous :

**FUGURE n°1 : Cycle de vie du produit et mode d'entrée sur le marché**



Source: Bitzera, J., I. Geisheckerb, et al. (2008). « productivity spillovers through vertical linkages : evidence from 17 OCED countries. *Economics Letters* 99(2): 328-331.

Lors de la phase de conception et lancement, les firmes sont innovatrices et en situation monopolistique. Le nouveau produit est vendu sur leur propre marché et exporté vers d'autres pays développés. Ces activités ont pour but d'internaliser les dépenses en R&D et de bénéficier de leur situation monopolistique.

Ces firmes innovatrices, après avoir exporté vers des pays développés, s'y délocalisent. Les explications reposent sur l'évaluation du produit et de la technologie détenue par ces firmes. D'une part, le nouveau produit arrive à son stade de maturité. D'autre part, les firmes innovatrices perdent peu à peu leur avantage technologique absolu, au profit des firmes initiatrices. Les firmes locales dans les pays importateurs commencent à imiter le nouveau produit afin de prendre une part de marché.

Alors pour renforcer leur compétitivité, les firmes innovatrices vont s'implanter dans les pays antérieurement destinataires de leurs exportations. Cette implantation va leur permettre de :

- Réduire les coûts de revient en produisant sur place, elles évitent des coûts liés à l'exportation comme les coûts de transport, les frais d'assurance, les frais de stockage, les frais de distribution, etc. ;
- Mieux s'adapter à l'évolution de la demande locale en produisant sur place, elles peuvent comprendre les différents comportements des consommateurs locaux, ce que l'exportation ne lui permet pas ;
- Augmenter les barrières à l'entrée sur le marché des pays importateurs.

Lorsque le nouveau produit entre dans sa phase de standardisation et de déclin, il devient banalisé. La concurrence s'effectue surtout en termes de prix. Alors la production à moindre coût devient une condition indispensable. Les firmes ont tendance à transférer leurs activités vers les pays en développement où la contrainte de coûts est satisfaite et la demande de ce produit existe encore. Dans la mesure où la concurrence oligopolistique ne joue plus aussi fortement que le cas précédent, ce transfert peut simplement se faire par la vente de licence ou par la sous-traitance des firmes locales.

#### **A- Limites du modèle de Vernon**

Le modèle du cycle de vie du produit se base sur les interprétations de Vernon concernant les investissements américains durant les années 50-60. Dès lors, il comporte certaines limites.

Une première limite est liée à la nature de l'innovation. Ce modèle ne distingue pas l'innovation de produit et l'innovation de procédé (Jacquemot, 1990). La première innovation est destinée à développer un nouveau marché alors que la deuxième vise à réduire le coût et le temps de production. L'analyse de Vernon se place en effet uniquement dans le cas où ces deux types d'innovation sont réunis.

Une deuxième limite porte sur la durée du cycle. Selon l'auteur, la durée de chaque cycle doit être suffisamment longue pour que l'entreprise innovatrice puisse réaliser ses ajustements. Or, de nos jours la durée de vie d'un produit, surtout les produits informatiques et high-tech, est très courte.

Vernon sous-estime également le rôle des pays en développement et les considère comme les pays tardifs. Aujourd'hui, les pays en développement peuvent concurrencer les pays développés en matière d'attractivité de la production de nouveaux produits car ils disposent souvent d'une main d'œuvre jugée non seulement à bas coût mais également qualifiée. On peut citer ici l'exemple des produits informatiques ou automobiles où seule la phase de conception est réalisée dans le pays développés, la production est généralement localisée dans les pays en développement.

### **2.1.3 Les théories fondées sur les différences internationales dans le mode d'accumulation du capital**

Les auteurs marxistes traditionnels, à commencer par Karl Marx, ne sont pas véritablement intéressés à l'explication du commerce international et à la composition des flux de marchandises, mais plutôt à l'impact du commerce sur les notions. À la suite des travaux sur l'impérialisme, les auteurs postérieurs ont focalisé leur attention sur les relations entre les pays capitalistes développés et le tiers monde. Ce n'est que dans la période contemporaine que naît une explication généralement qualifiée de « néomarxiste » qui prend pour sujet d'étude la spécialisation internationale. Elle est due à Jacques Mistral.

La théorie entend effectuer une rupture avec l'explication dominante du commerce international, aussi bien sous sa variante HOS que sous celle de l'échange interbranche. Selon les termes de Mistral, il s'agit de remplacer le couple dotations factorielles-spécialisations optimales par le doublet hégémonie-diffusion inégale du régime d'accumulation. Cela conduit Mistral à analyser la division internationale du travail comme résultant de rapports fondamentaux à la base de l'économie mondiale.

L'idée d'hégémonie, essentielle, est liée à celle de hiérarchisation de l'économie mondiale, avec un contenu analytique tout à fait distinct du concept présenté *supra*. La hiérarchisation renvoie dans ce cas à l'existence d'une économie dominante, capable de fixer les règles du jeu international. La domination va se lire dans la polarisation des échanges à la fois géographique et sectorielle. Selon Mistral, la capacité concurrentielle d'une économie nationale résulte d'un double mouvement : le contrôle du marché intérieur, d'une part, et l'exportation des biens d'investissement de l'autre.

Pour préciser cet aspect, il faut replacer Mistral au sein du courant « relationniste » et se référer à son analyse de l'accumulation du capital. La thèse soutenue est qu'une nation qui a une accumulation du capital autocentrée, c'est-à-dire qui définit en son sein les nouvelles normes de production, est dans une situation dominante internationalement. Cela a été le cas, selon les périodes, du Royaume-Uni, puis des États-Unis et plus récemment du Japon et de la RFA (voir tableau n°4). Les autres notions sont alors des importateurs de biens d'équipement, y compris pour les secteurs dans lesquels elles sont spécialisées. Il s'agit donc, et c'est là un des critères retenus par Mistral pour apprécier la position internationale des pays, d'une spécialisation qui ne peut assurer sa propre reproduction : les importations de biens d'équipement sont indispensables pour produire les marchandises exportées.

**Tableau n°4 : Rapport des exportations aux importations de biens d'investissement pour les principaux pays, 1899-1973 (en %).**

Pays/années	1899	1955	1973
France	63	137	104
Allemagne	286	886	332
Royaume-Uni	755	892	155
Etats-Unis	1500	1020	184
Japon		625	532

Source : d'après J. MISTRAL., « compétitivité et formation de capital en longue période » *Economie et Statistique*, fév. 1978, n°97, tabl. 7, p. 14.

Cette analyse a des conséquences de deux ordres :

- Elle permet de fournir une explication de la polarisation des balances commerciales qui a le mérite de la simplicité : la variable clé est alors *le taux de formation brute du capital fixe, c'est-à-dire le taux d'investissement*, sur une longue période.

Cette variable clé n'est pas toutefois la seule : Mistral met l'accent sur la nécessité d'une protection initiale du marché intérieur qui permet à une nation de construire une base nationale d'accumulation. Dans les deux cas, ce sont des données historiques de longue période (un siècle) qui servent de base à sa démonstration ;

- La théorie permet d'interpréter des résultats économétriques connus sous le nom de « pessimisme des élasticités prix ». Il s'agit de travaux appliqués qui ont mis en évidence le rôle insuffisant des mouvements de prix pour assurer un rééquilibrage des échanges internationaux, par exemple le fait que les augmentations de prix des produits allemands à la suite des réévaluations du mark n'aient pas conduit à une diminution des excédents commerciaux. D'après les thèses de Mistral, cela résulte de la « qualité » de la spécialisation allemande : les autres pays sont contraints de continuer à importer des biens de production allemands en l'absence d'une industrie nationale de biens d'équipement. Il est donc possible de formuler des principes généraux de politique économique susceptibles d'améliorer la position internationale des nations en conformité avec l'analyse de Mistral.

#### **2.1.3.1 Les limites de la théorie**

Certains des points de la théorie ont fait l'objet de critiques assez importantes, liées en particulier au contenu précis du secteur des biens de production et à l'applicabilité du modèle présenté au cas Japonais. De surcroît, elle ne peut permettre de comprendre les déficits ou les excédents qui se manifestent dans les secteurs autres que ceux des biens de production. Le caractère relativement marginal de la théorie par rapport aux travaux académiques la rend difficilement comparable avec les précédentes : il ne s'agit pas d'un corps totalement élaboré et reconnu, faisant l'objet de travaux d'approfondissement. Elle est représentative d'un courant principalement développé en France ; cependant, les auteurs qui mettent au centre de leurs préoccupations l'accumulation du capital, comme W. Andreff, C. A. Michelet ou C. Palloix, n'ont pas une vision unifiée du phénomène. Un panorama de ces tentatives ainsi que d'autres, comme l'« effet sociétal » développé par J. L.

## 2.2 Les théories modernes

Dans ces théories modernes, nous allons étudier la théorie éclectique de Dunning à travers son paradigme OLI (Ownership, Localisation, Internationalisation) qui propose une approche globale des facteurs explicatifs de l'investissement direct. Celui-ci fait la multinationalisation le résultat d'une combinaison de trois éléments interdépendants.

Et la nouvelle théorie du commerce international qui a mis l'accent sur deux aspects que les théories traditionnelles échappaient à savoir les rendements croissants et la concurrence imparfaite.

### 2.2.1 La théorie éclectique :

Une autre approche des entreprises multinationales est celle dites « éclectique » mise en avant par John Dunning. Cette théorie a été qualifiée d'éclectique parce qu'elle combine les apports de plusieurs courants de pensée, notamment celui des avantages inhérents à la firme, celui de l'avantage comparatif des pays, et celui des coûts de transaction.

Selon Dunning, les entreprises deviennent multinationales lorsque les trois avantages « OLI » sont réunis :

- **O** désigne le ownership advantage, c'est-à-dire les avantages spécifiques possédés par la firme et qui fondent son avantage concurrentiel ;
- **L** désigne le localization advantage, c'est-à-dire l'avantage dérivé d'une présence locale dans un pays donnée et qui est produit par les avantages comparatifs de ce pays ;
- **I** désigne l'internationalization advantage, c'est-à-dire l'avantage obtenu, en présence de coûts de transaction significatifs, en conservant l'activité au sein de l'entreprise. Plutôt qu'en cédant à une firme locale les composantes de l'ownership advantage (sous forme de licence par exemple) qui permettrait à cette firme locale d'être aussi efficace que l'entreprise étrangère.

En l'absence de l'un de ces trois avantages, l'entreprise ne peut se multinationaliser : s'il lui manque l'avantage O, l'entreprise ne dispose pas de l'avantage concurrentiel qui lui permettrait de se développer à l'étranger ; en l'absence de l'avantage I, l'entreprise tirerait davantage de profit de la cession de ses ressources (technologie, marque, savoir-faire, etc.) que de leur exploitation en propre dans le pays cible<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup>Strategor, 7<sup>e</sup> édition Dunod, 5, rue Laromiguière, 75005 Paris 2016

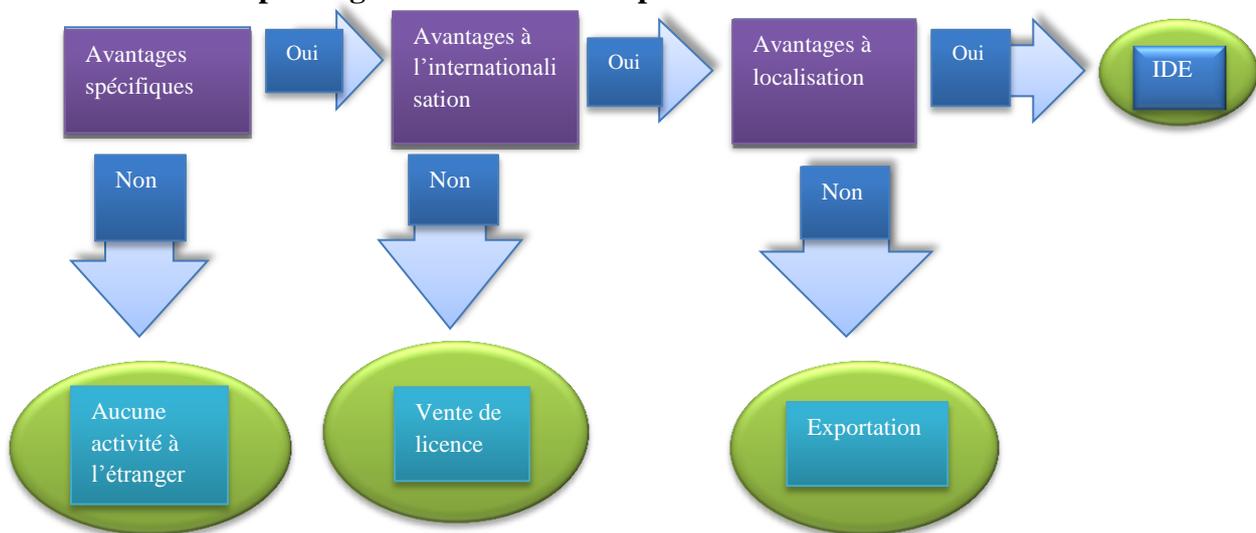
### 2.2.1.1 Paradigme OLI ou éclectique de Dunning (1988)

Selon cet auteur, le mode d'entrée sur un marché étranger de la FMN dépend de la combinaison des trois avantages OLI abordés ci-dessus (ou ci-dessus). L'IDE est choisi lorsque ces trois avantages sont réunis. Dunning prolonge les analyses de Hirsch en précisant les différentes façons selon lesquelles ces trois avantages sont formés. Dunning propose également un cycle d'IDE en fonction de l'évolution des variables OLI.

#### A- Paradigme OLI et mode de pénétration

En prenant les analyses de Hirsch, Dunning (1978) précise le choix de pénétration d'un marché étranger de la FMN. Celui-ci peut être résumé dans figure n°3

**FIGURE n°2 : paradigme OLI et mode de pénétration**



Source : Michel Rainelli, *le commerce international*, 9<sup>e</sup> éditions la Découverte, 9 bis, rue Abel-Hovelacque, 75013 Paris, 2003

Ainsi la décision de pénétrer un marché étranger d'une FMN dépend largement de son avantage spécifique, de l'internationalisation et de l'avantage comparatif du pays d'accueil.

Bien évidemment, dans le cas où elle n'en dispose aucun, aucune activité à l'étranger ne sera réalisée. Par ailleurs, lorsqu'elle détient uniquement son avantage spécifique, elle va céder sa licence à une firme locale. Au contraire, si cette firme possède à la fois l'avantage spécifique et l'avantage à l'internationalisation, l'exportation est préférée à la vente de licence et à l'IDE. Enfin, lorsque ces trois avantages se mêlent, l'IDE devient la stratégie optimale.

## **B- Variables structurelles et formations des variables OLI**

Au niveau macroéconomique, les variables structurelles des pays (tant d'origine que d'accueil) peuvent intervenir sur la formation de l'avantage spécifique de la FMN par leur dotation de facteurs, surtout lorsque ceux-ci sont rares et que cette firme a un certain privilège à y accéder. Cet avantage spécifique peut aussi être affecté par des politiques gouvernementales telles que des dépenses publiques importantes en R&D du pays d'accueil, des politiques protégeant des droits de propriété intellectuelle, etc. Par ailleurs, la localisation est influencée positivement par l'existence d'une distance géographique importante entre pays d'origine et pays d'accueil. Elle peut également être encouragée par des politiques incitatives du pays d'accueil comme la formation des zones franches ou hors taxes, les aides aux investissements étrangers, etc. Quant à l'avantage à l'internationalisation, il est affecté par l'intervention gouvernementale sur le marché (augmentation des coûts de transaction, niveau élevé des taxes) ou par l'infrastructure du pays d'accueil, etc.

Au niveau méso économique, certaines industries exigent une technologie avancée, des économies d'échelle ou des différenciations de produit, ce qui incite la FMN à améliorer son avantage spécifique. Par ailleurs, d'autres industries favorisent la localisation des FMN en recommandant une proximité géographique des ressources (matières premières, travail qualifié) ou en envisageant des coûts élevés de transport ou des taxes douanières importantes pour les inputs importés. Les industries peuvent aussi influencer cette localisation par le mode de concurrence (monopole, oligopole ou concurrence) ou par leur protection spécifique.

La variable I est influencée par les coûts ou la fréquence de transaction sur le marché, par la possibilité d'arrangements contractuels entre producteurs et fournisseurs, etc.

Au-delà de ses analyses sur le mode de pénétration d'un marché étranger et sur les influences des variables structurelles sur la formation des variables OLI, Dunning (1981, 1986) développe les analyses de Hirsch en proposant un cycle de l'IDE (the Investment development path (IDP) model). Il suggère que les IDE entrants et sortants parcourent différentes phases au fur et à mesure de l'évolution du développement d'un pays.

## **C- Evolution des avantages OLI et étapes de multinationalisation**

Le cycle de l'IDE ou autrement dit l'IDP model sur les étapes de multinationalisation est initialisé par Dunning (1981, 1986, 1988). Il est ensuite développé par lui-même et puis par Narula (Dunning et Narula, 1994 ; Narula, 1996). Ce modèle suggère que les IDE entrants et sortants d'un pays suivent 5 stades de développement :

Au premier stade, le pays étudié est sous-développé. Il ne dispose d'aucun avantage favorable à la localisation des IDE, ni à l'exportation des IDE. En conséquence, ce pays ne reçoit aucun IDE entrant. De même, il n'exporte aucun investissement à l'étranger. Donc :

$$IDE\ entrant = IDE\ sortant = 0$$

Au deuxième stade, ce pays est en plein développement. Dès lors, les firmes étrangères trouvent des avantages favorables à y localiser leurs investissements. Ces avantages proviennent du faible coût du travail, de l'existence de matières premières, des politiques incitatives du gouvernement, etc. Dès lors, ce pays commence à des investissements étrangers :

$$IDE\ entrant > 0$$

Cependant, le niveau de développement de ce pays reste encore faible pour que les firmes domestiques disposent d'un avantage spécifique à s'implanter à l'étranger. Il n'exporte alors aucun IDE :

$$IDE\ sortant = 0$$

Au troisième stade, les firmes étrangères continuent à localiser leurs filiales dans ce pays. Toutefois, à la différence du stade précédent, ces firmes commencent à perdre leurs avantages spécifiques, en faveur des firmes domestiques. Ces dernières sont en phase d'expansion et commencent à investir à l'étranger. L'IDE sortant accroît progressivement, et plus rapidement que l'entrant. Ce stade se termine lorsque ces deux types d'investissement s'égalisent :

$$IDE\ entrant = IDE\ sortant$$

Au quatrième stade, le pays concerné devient exportateur de l'IDE. L'investissement direct sortant est plus important que l'entrant :

$$IDE\ entrant < IDE\ sortant$$

Lors de son dernier stade, le pays étudié devient très avancé. L'IDE entrant est alors neutralisé par l'IDE sortant. Dès lors, la balance des investissements étrangers fluctue autour de son équilibre.

$$IDE\ entrant - IDE\ sortant < ou = 0$$

Ce dernier stade est le résultat du développement des accords d'intégration économique internationale entre les pays industrialisés (Dunning et Narula, 1996).

Relativement à l'IDP model proposé et développé par Dunning et Narula, on observe que les Etats-Unis et la plupart des pays développés se trouvent plutôt au dernier stade. Par ailleurs, certains pays émergents comme les quatre dragons asiatiques semblent être à la fin du troisième stade ou au quatrième stade. En revanche, certaines économies en développement et /ou en transition comme la Chine, l'Inde, la Russie, le Brésil ou le Vietnam se situent entre le deuxième et le troisième stade. Les pays Africains, à l'exception de l'Afrique du Sud, se trouvent plutôt au premier stade car un très petit nombre des FMN s'y localisent.

#### **D- Limites et évolution de la théorie éclectique**

Kojima (1982) dans son article « Macroeconomic versus international business approach to Direct Foreign Investment » mentionne certaines limites du paradigme OLI.

Tout d'abord, il critique la signification de l'avantage comparatif dans le modèle de Dunning.

Selon Kojima, cet avantage n'est pas un avantage comparatif ricardien, mais plutôt un avantage absolu d'Heckscher-Ohlin. De ce fait, les analyses de Dunning ne portent que sur un seul bien productible à la fois dans le pays d'origine et à l'étranger.

Ensuite, Dunning n'arrive pas à trouver et à comparer les différents coûts de production dans le pays d'origine et à l'étranger. Par conséquent, il recouvre à la théorie de l'internationalisation.

Enfin, la théorie éclectique de Dunning vise à expliquer la recherche d'efficacité de la FMN. Elle ne nous permet pas d'identifier les impacts macroéconomiques des IDE sur le comportement stratégique de la FMN et sur l'économie du pays d'accueil alors que ceux-ci affectent cette recherche d'efficacité.

Au-delà, une autre limite de la théorie éclectique concerne le comportement stratégique de la FMN face à chaque configuration du paradigme OLI. Autrement dit, cette théorie reste en dehors de l'évolution du temps. Or, à chaque moment donné, la stratégie de la firme dépend sans doute de la configuration de ses variables OLI dans le passé. Cette stratégie, à son tour, a un impact sur la formation de ses variables dans le futur. Cette formation est également influencée par les stratégies de la firme en question dans le passé (notons St- n). De ce fait, Dunning (2001) développe ses analyses initiales en incluant la vision dynamique dans le paradigme OLI.

## 2.2.2 La nouvelle théorie du commerce international

La nouvelle théorie du commerce international s'est développée depuis la fin des années soixante-dix sur la base d'une critique de la théorie traditionnelle, notamment de l'approche HOS. La théorie traditionnelle a fait l'objet, au fil du temps, de critiques et de remises en causes sur de nombreux points. Cependant, ces critiques sont restées marginales parce qu'aucune théorie alternative incorporant de nouvelles hypothèses n'a pu être construite, comme en témoigne le relatif échec de l'approche néo technologique. En revanche, la nouvelle théorie développe une approche complète et formalisée qui cherche à rendre compte de phénomènes inexplicables par l'ancienne, et qui applique de nouveaux instrument d'analyse.

En effet la théorie traditionnelle échoue à expliquer des caractéristiques importantes des échanges internationaux contemporains. Parmi celles-ci, deux posent un problème particulier ; ce sont : *le développement des échanges entre les nations les plus développées dont les dotations factorielles sont proches et l'importance du commerce international intra-branche*. Ainsi, le commerce international se développe entre les nations les plus développées dont les dotations en facteurs de production sont peu différentes. De ce fait, le commerce intra-branche constitue une part croissante des échanges, ce qui reste inexpliqué aussi bien par la théorie ricardienne que celle de l'école suédoise. Les firmes multinationales ne peuvent s'intégrer dans le champ d'analyse des théories traditionnelles<sup>25</sup>.

### 2.2.2.1 L'inadéquation des théories fondées sur les différences internationales des coûts

L'étude des grandes tendances du commerce international contemporain a fait apparaître que l'essentiel du commerce mondial est réalisé entre les nations les plus développées. Ces nations présentent des caractéristiques qui conduisent à penser que les explications avancées par Ricardo ou par la théorie HOS ne peuvent rendre compte de ces échanges. En effet, il n'est pas raisonnable de supposer que les techniques de production utilisées dans ces nations puissent être très différentes ; la théorie de Ricardo n'est donc pas susceptible de s'appliquer. De même, ces nations présentent des dotations relatives en facteurs de production sans doute très proches. Il n'est donc pas étonnant que les tests empiriques de ces théories traditionnelles soient décevants.

Le commerce international Intra-branche est également une caractéristique des échanges actuels incompatible avec ces théories. La possibilité que coexistent, dans un pays donné et pour une même branche, des importations et des exportations a été évoquée par Ohlin en 1993. Cette idée n'a connu aucun succès jusqu'à la réalisation de travaux appliqués

---

<sup>25</sup>Rainelli M, « la nouvelle théorie du commerce international », Ed. Découvert, paris, 2003, P.30.

analysant l'impact du marché commun sur la spécialisation internationale des Etats membres. B. Balassa, dans un article paru en 1966, s'est intéressé à ce phénomène qu'il propose de repérer avec un indicateur simple :  $(X_i - M_i) / (X_i + M_i)$ , avec  $X_i$  qui représente les exportations de la branche  $i$  et  $M_i$  ses importations. Si ce coefficient est égal à 1, la branche est uniquement exportatrice, s'il est égal à -1, elle est uniquement importatrice. Si la valeur est comprise entre - 0,33 et + 0,33, il existe un commerce intra-branche. Des indicateurs plus complexes ont été proposés par d'autres auteurs ultérieurement et ont été utilisés pour quantifier l'importance de ces échanges. Globalement, on peut considérer que plus de la moitié du commerce entre les pays industrialisés relève de l'intra-branche et que cette part est sans cesse croissante. Les théories traditionnelles, qui supposent que les biens échangés sont homogènes, ne peuvent expliquer ces flux commerciaux.

### **2.2.2.2 Les fondements de la nouvelle théorie :**

Pour expliquer ces faits, la nouvelle théorie adopte une représentation des économies nationales qui repose sur un ensemble d'hypothèses différentes ; la différence fondamentale vient de ce que la théorie traditionnelle repose sur la concurrence parfaite, alors que la nouvelle théorie adopte les concepts de la concurrence imparfaite. Les caractéristiques les plus importantes du nouveau cadre de référence sont les suivantes : ***les marchés sont des oligopoles, la production se fait avec des rendements d'échelle croissants, les produits offerts par les firmes sont différenciés, la concurrence entre les firmes peut reposer sur des investissements en R&D.*** Selon les auteurs, l'accent mis sur une ou plusieurs de ces caractéristiques. Le changement de perspective conduit à un rapprochement avec les développements de l'économie industrielle, en raison de l'accent mis sur la concurrence oligopolistique. Ce rapprochement est justifié par Paul Krugman, l'un des fondateurs de la nouvelle théorie, qui met en évidence le rôle joué dans les échanges internationaux par des secteurs qui, sur un plan domestique, sont analysés comme des oligopoles. L'explication du commerce international par la nouvelle théorie peut être présentée en distinguant deux types de variables : *les rendements d'échelle croissants et la différenciation des produits.*

#### **A- Les rendements d'échelle croissants**

Les rendements d'échelle sont le lien existant entre les quantités produites et le coût de production ; deux types de rendements d'échelle sont pris en compte par les théories du commerce international, *le cas des rendements constants et celui des rendements croissants.*

La théorie traditionnelle repose sur l'hypothèse de rendements d'échelle constants, ce qui implique que la spécialisation internationale n'est déterminée que par des différences internationales des techniques de production (Ricardo) ou dans les dotations relatives de facteurs de production (HOS). Cependant, des auteurs traditionnels, comme Ohlin, considèrent que les avantages découlant de la production à grande échelle peuvent expliquer certains échanges internationaux, sans pour autant développer une analyse rigoureuse de cette possibilité. La nouvelle théorie avance sur ce point, à la fois dans le cas des économies d'échelle internes et dans celui des économies d'échelle externes à la firme. C'est-à-dire les économies d'échelle que ce soit : interne (liées à la taille de la firme) ou externe à la firme (liées à la taille du secteur d'activité).

- **Les économies d'échelle interne :** c'est l'augmentation de la taille de l'entreprise, et elle seule qui conduit à ses économies d'échelles par les propres capacités de l'entreprise.
- **Les économies d'échelle externes :** il existe des économies d'échelles externes lorsque l'efficacité d'une firme quelconque est influencée positivement par la taille du secteur ou du pays. C'est l'exemple, lorsque les industries sont concentrées dans un lieu donné ce qui leur permet de bénéficier d'infrastructures plus développées, d'une offre de service plus appropriée ou encore d'une offre de travail spécialisée plus compétente et plus productive ainsi que de l'amélioration des connaissances et du savoir-faire.

*Le premier cas conduit à la disparition de la concurrence :* si les coûts de production diminuent de manière continue lorsque la taille augmente, le marché est en situation de monopole. Les conséquences de ces économies d'échelle sur les échanges internationaux peuvent être exposées dans le contexte particulier du monopole contestable, c'est-à-dire un marché où la firme installée peut voir sa position contestée par un entrant potentiel et où, par conséquence, la firme installée fixe le prix à un niveau égal au coût moyen.

Soit deux pays, A et B, qui, pour un monopole contestable donné, ne sont différenciés en autarcie que par le taux de salaire et donc par le niveau des coûts de production. Supposons que le taux de salaire en A est plus élevé qu'en B.

L'ouverture au commerce international des deux pays conduit à la disparition de la firme localisée en A. La firme du pays B est alors la seule à approvisionner les deux pays et, en raison des économies d'échelle internes, le prix d'équilibre avec échanges internationaux s'établit à un niveau inférieur aux deux prix d'autarcie. Si tous les marchés sont des

monopoles contestables, la spécialisation internationale est totale : *chaque bien n'est produit que par une seule firme et donc dans un seul pays.*

*Le second cas, les économies d'échelle externes à la firme mais internes au secteur sont compatibles avec la persistance de la concurrence, puisque le coût unitaire de production dépend alors de la taille du secteur et non de celle d'une firme spécifique.* Une telle situation se présente avec la concentration géographique d'une industrie donnée, comme dans la *Silicon Valley*. La proximité géographique des firmes conduit à la diffusion d'informations entre les firmes par des rencontres fortuites entre salariés, au développement d'un marché du travail spécifique au secteur et d'une offre localisée de service ou de biens utilisé par toutes les firmes du secteur. L'existence de telles économies a pour effet de favoriser, toutes choses égales par ailleurs, les nations qui produisent des volumes importants. Ainsi, une nation entrée la première dans la production d'un bien ne pourra pas être concurrencée par une autre, avatagée par un taux de salaire plus faible, mais qui ne peut accéder à un niveau de production suffisant pour bénéficier des économies d'échelle. Trois conséquences importantes découlent de cette situation :

- La taille du marché intérieur d'une nation peut, en présence d'économies d'échelle externes, être un facteur explicatif du commerce international ;
- Les spécialisations internationales résultant des économies d'échelle externes sont stables, même si les avantages comparatifs se modifient ;
- Des « accidents historiques » conduisant à la production d'un bien dans un pays donné peuvent expliquer la création des flux commerciaux internationaux.

## **B- La différenciation du produit**

La théorie traditionnelle repose sur l'hypothèse d'homogénéité des biens : tous les producteurs anglais de drap mettent sur le marché le même drap, et le drap produit au Portugal est strictement identique à celui réalisé en Angleterre. Cependant, la théorie microéconomique a développé dès les années trente une hypothèse différente, celle de la différenciation des produits. Pour des raisons subjunctives, les consommateurs ne considèrent pas comme identiques les produits de deux firmes qui appartiennent à la même branche.

Dans ces marchés de concurrence monopolistique, les firmes rivales jouissent d'un certain pouvoir de monopole qui leur confère une certaine latitude dans la fixation du prix. De plus, par des dépenses de publicité, elles peuvent créer ou renforcer la différenciation entre les produits. L'introduction de cette hypothèse dans l'explication des échanges internationaux permet de comprendre l'existence du commerce intra-branche. La différenciation des produits peut en effet donner lieu à deux types de commerce international.

### **a- Différenciation horizontale**

Lorsque les produits présentent la même qualité mais sont distingués par les consommateurs en raison de leurs différences réelles ou perçues. Selon le type particulier de modèle développé, les consommateurs d'un pays vont demander des produits étrangers parce qu'ils ont un goût pour la variété (le commerce international leur permet d'accroître l'éventail des biens) ou bien parce que les producteurs étrangers offrent des produits qui correspondent plus précisément aux spécifications qu'ils demandent.

### **b- Différenciation verticale**

Lorsque les consommateurs sont confrontés à des produits qui ont des qualités différentes, comme par exemple les modèles d'automobiles d'un producteur. Les consommateurs ayant des revenus faibles sont intéressés par la qualité inférieure. La spécialisation internationale s'explique alors par le niveau moyen de revenu des habitants. Le pays avec le revenu moyen le plus élevé se spécialise dans la production de la qualité supérieure, celui avec le revenu moyen le plus faible dans la production de la qualité inférieure, et il existe des échanges internationaux de produits de qualité différente.

Ces deux approches des échanges internationaux offrent des explications relativement robustes du commerce Intra-branche.

### 2.2.2.3 Les apports de la nouvelle théorie du commerce international (NTCI)

Le panorama des théories du commerce international présente dans la période récente une caractéristique originale : aucune des explications proposées ne peut expliquer la totalité des échanges internationaux. Ainsi, alors que la théorie traditionnelle a pour ambition de fournir un modèle général, la tendance actuelle est plutôt de considérer qu'il existe des explications particulières pertinentes pour tel ou tel type d'échanges, selon les différences de développement des pays échangistes, les particularités des processus de production ou encore le degré de différenciation des produits faisant l'objet du commerce international.

Le cadre défini par les théories précédentes constitue le point de départ des nouveaux éléments théoriques apportés par les modèles d'investissement stratégique et la nouvelle théorie du commerce international qui mettent en avant un choix des firmes multinationales entre proximité et concentration<sup>26</sup> :

- **Selon Brainard (1993)**, la multinationalisation horizontale apparaît lorsque les avantages à s'implanter à proximité des consommateurs sont élevés relativement aux avantages liés à la concentration des activités. La firme préfère donc implanter plusieurs sites de production pour servir les marchés locaux si elle peut réaliser des économies d'échelle entre ces différents sites du fait de la présence sur ces marchés, si les coûts d'implantation sont relativement faibles, si les coûts de transport sont plutôt élevés et si la demande sur le marché d'accueil est forte.
- **Markusen et al (1996)**, complètent les résultats du modèle de **Brainard** sur l'arbitrage proximité-concentration en mettant en évidence la multinationalisation verticale où les firmes répartissent leurs activités entre les pays en fonction des différents avantages en taille et en dotations factorielles et établissent les étapes de la production les plus intensives en travail dans les pays où les coûts de la main-d'œuvre sont peu élevés.
- **Helpman, Meltiz et Yeaple (2004)** mettent en évidence l'hétérogénéité des entreprises et soulignent que seules les entreprises les plus efficaces dans leur branche d'activité peuvent s'implanter à l'étranger. En effet, toutes les entreprises ne sont pas d'un même niveau d'efficacité dans une branche d'activité donnée : seules les plus efficaces exportent, et parmi celles-ci, seule une fraction d'entre elles, capable de supporter les coûts d'entrée, pourra s'implanter à l'étranger.

---

<sup>26</sup>Matthieu CROZERT et Lionel FONTAGNE, « L'internationalisation des entreprises » : une analyse microéconomique de la mondialisation, *Economie et statistique* n°435-436, P.P.3-5.

- **M. Mrazova et J.P.Neary (2010)** complètent ce modèle en mettant en évidence le rôle des plates-formes à l'exportation pour souligner que seules les entreprises les plus performantes seront capables de créer des filiales dans tous les pays, tandis que celles qui le sont moins se limiteront aux exportations alors que les entreprises intermédiaires établiront une filiale dans un seul pays et pourront lui confier le rôle de plate-forme à l'exportation.

D'autres analyses ont introduit les concepts d'incertitude et d'acquisition de connaissance sur les marchés étrangers afin d'analyser dans quelle mesure une entreprise peut évoluer d'un mode de pénétration des marchés étrangers vers un autre.

- **F.Albornoz et al** développent un modèle basé sur l'apprentissage et l'expérimentation dans lequel les entreprises ne découvrent leur profitabilité sur les marchés étrangers qu'après avoir commencé à exporter. Plus précisément, une entreprise commencerait à exporter un produit vers un seul pays avant de s'orienter vers d'autres pays si les exportations vers le pays initial s'avèrent profitables. Dans le même ordre d'idée, **P.Conconi, A. Sapir et M. Zanardi** étudient comment une entreprise qui a commencé à exporter vers un pays peut décider de maintenir sa présence dans ce pays en y effectuant des implantations à l'étranger est d'autant plus forte que l'entreprise a acquis via l'exportation, des connaissances sur les structures et le marché du pays d'accueil.

### **3 Les différents effets et les risques liés à l'internationalisation**

Les effets d'entraînements ou les retombées des IDE dans les pays d'accueil fait l'objet d'une littérature abondante. Les études montrent généralement des IDE sur le développement du capital humain, sur l'emploi, la réduction de la pauvreté, le transfert de technologie, l'évolution de l'investissement domestique et le commerce extérieur.

#### **3.1 Les différents effets des IDE sur les pays d'accueil**

Les différents effets engendrés par les Firmes Multinationales (FMN) jouent un rôle croissant et important dans plusieurs perspectives notamment :

### 3.1.1 Effets sur le capital humain

Au cours de ces dernières années, des études sur le rôle des IDE comme vecteurs de la croissance économique à travers l'amélioration du capital humain ont été faites par Markusen (1995), Kinoshita (1998) et Sjöholm (1999). Ces auteurs soutiennent qu'un changement technologique introduit par les firmes multinationales peut provoquer des effets d'imitation et d'entraînement dans le secteur industriel. En s'appuyant sur les travaux de Barro et Lee (1994), Borensztein, De Gregorio et Lee (1998) ont montré que le stock de capital humain est essentiel pour déterminer l'amplitude des effets des IDE sur la croissance. Leurs études portent sur les décennies 70 et 80.

Ils vont même jusqu'à préciser que les effets des IDE sont négatifs dans les pays où le niveau de capital humain est très faible. Selon Mishra D., Mody A et Murshid A. (2001), les capitaux ne vont pas forcément là où ils sont les plus rares, car les rendements des investissements sont plus importants là où la main-d'œuvre est la mieux formée et les infrastructures les plus développées. Ce qui explique pourquoi les capitaux se dirigent là où leur présence est déjà forte.

Ram et Zhang (2002) ont testé l'impact des IDE sur la croissance pour les années 90, avec des données transversales portant sur un grand nombre de pays. Ils ont trouvé que l'impact des IDE sur la croissance est en général significativement positif ; par contre, ils n'ont pas trouvé les liens mis en évidence par Borensztein, De Gregorio et Lee (1998) entre IDE, capital humain et croissance. Blomström M. et Kokko Ari (2003) insistent sur l'importance relative des firmes multinationales (FMN) sur l'enseignement. Selon eux, si le rôle des FMN est assez marginal sur l'enseignement primaire et secondaire, la demande de travailleurs qualifiés par ces FMN peut pousser les gouvernements à investir davantage dans l'enseignement supérieur. Selon l'OCDE (2002), la présence des FMN dans un pays d'accueil pourrait être un élément important du développement des compétences sachant que certains savoirs sont impossibles à transmettre par écrit. En effet, les compétences acquises en travaillant pour une entreprise étrangère peuvent prendre une forme non quantifiable. Il s'agit tout simplement des savoirs tacites, c'est-à-dire difficiles à codifier et à formuler. La meilleure façon de les transmettre est de faire la démonstration et l'expérience sur place.

*« De plus, le savoir tacite s'échange difficilement sur de longues distances. Le meilleur moyen, pour les pays en développement, d'acquérir le savoir contenu dans le processus de production des économies les plus développées pourrait donc être la présence d'entreprises étrangères dans l'économie nationale »<sup>27</sup>.*

Ritchie (2001) explique que les FMN ont joué un rôle important dans la croissance de l'Asie du Sud-Est, mais il se montre plus critique sur l'impact de leurs activités sur la formation qu'il appelle le « capital technique intellectuel », c'est-à-dire la connaissance et les qualifications des ingénieurs, des scientifiques, des techniciens et ménages dans l'économie nationale. Il accepte que les FMN puissent indirectement affecter l'offre de travail en influençant les institutions éducatives des pays hôtes.

Même si ces FMN investissent plus dans la formation que les entreprises domestiques, les qualifications qui se transmettent sont généralement limitées à des processus de production de basse gamme, et les développements technologiques sont limités à des segments étroits des productions (exemple de l'usine d'emballage en Malaisie). Ritchie soutient qu'un pays comme la Singapour, dont le capital intellectuel est comparable à celui de la Corée du Sud et de Taiwan, a produit pendant plusieurs années des cartes mémoires et des disques durs pour les multinationales sans jamais réussir à les produire à 100% sur le territoire national. Selon Ritchie, Singapour s'est engagé dans des segments de production trop restreints sur lesquels il est difficile de s'appuyer pour développer un tissu industriel national concurrentiel. Ainsi, l'auteur pense que l'IDE peut donner un savoir explicite, mais le savoir tacite doit être développé auparavant de manière endogène avant qu'une technologie étrangère puisse être transférée dans l'économie domestique. Des pays comme Taïwan et la Corée du Sud peuvent davantage bénéficier des retombées de l'IDE sur le capital humain dans la mesure où ils se sont ouverts de manière sélective à l'IDE après avoir développé un capital intellectuel significatif. Les effets négatifs du transfert de technologie et surtout le comportement de certaines FMN dans les pays en développement ont été signalés également dans la littérature. Tsai (1994), Ross (2001), Hertz (2002), Stiglitz (2002), Mold52004), Gries et Jungblut (1997) ont évoqué les comportements des FMN et les conséquences d'une trop grande dépendance envers elles. Les reproches faits à l'encontre des FMN dans la littérature font état des influences qu'elles exercent sur les gouvernements locaux dans le but de préserver leurs intérêts et des inégalités dans la répartition des richesses qu'elles provoquent.

---

<sup>27</sup> OCDE (2002), « *Foreign direct Investment for development: Maximising benefits, minimizing costs* », OCDE publishing. Paris.

En résumé, ces résultats devraient conduire à s'interroger plus précisément sur les facteurs initiaux et sur les seuils de développement (capital humain, infrastructures, etc.) à franchir pour que les IDE aient des effets positifs sur la croissance des pays les moins avancés.

En réalité, dans les pays dont les conditions initiales sont moins favorables, les FMN qui investissent auront tendance à utiliser des technologies plus simples qui contribueront faiblement à l'apprentissage et au développement d'une qualification locale.

### 3.1.2 Effets des IDE sur l'emploi

Deux tendances s'affrontent concernant les effets d'entraînement des IDE sur l'emploi dans les pays d'accueil. Les auteurs comme Mickiewicz, Radosevics et Varblane (2000) parlent des effets positifs alors que les autres comme Root et Ahmed(1979), Schneider et Frey (1985), la CNUCED (1994), Lall (1995) ainsi que Feenstra& Hanson(1995) dénoncent les effets négatifs. Pour montrer les effets positifs de l'IDE sur l'emploi Mickiewicz, Radosevics et Varblane (2000) ont fait une étude sur les pays d'Europe centrale pendant la période de transition de leurs économies. D'après leur modèle, il existe à la fois des investissements liés à la recherche de marchés et au faible coût des facteurs. Le modèle développé comprend trois étapes principales. Dans la première étape, le but des investisseurs est de gagner des parts de marchés domestiques et d'utiliser une main-d'œuvre bon marché. Les IDE se limitent aux travaux d'assemblage des produits à faible intensité capitaliste et à faible valeur ajoutée. Le capital investi est faible et l'innovation technologique n'est pas un objectif essentiel pour les investisseurs. Comme résultat, l'impact des IDE sur l'emploi est limité, mais à travers le phénomène d'apprentissage les entreprises domestiques vont gagner en organisation et en qualité managériale.

Dans la deuxième étape, les conditions des firmes transnationales s'améliorent au fur et à mesure que la transition évolue. A ce niveau, ces firmes profitent de la faiblesse des coûts du travail mais aussi de la qualité de la main-d'œuvre. C'est en ce moment que les flux d'IDE vont augmenter et commencer à transférer leur technologie. Les investisseurs étrangers ont maintenant un impact sur l'emploi dans le pays hôte. Enfin dans la troisième étape, les entreprises domestiques deviennent à leur tour des fournisseurs au niveau régional, et le renforcement des relations de coopération avec les sous-traitants locaux conduit à la création d'emplois. L'introduction des nouvelles technologies, les investissements dans la formation et la maîtrise des techniques de pointe et en collaboration avec les institutions éducatives locales, ainsi que l'accès aux marchés et à la production mondiale, permettront d'augmenter le rendement industriel. Généralement à ce niveau les entreprises étrangères payent des salaires à leurs employés supérieurs à ceux payés par les entreprises domestiques, mais au fur et à mesure que la part des IDE dans l'emploi augmente les entreprises domestiques commencent à mieux payer leurs employés. Ainsi, la situation de l'emploi s'améliore en même temps que l'économie en transition se développe.

Gries et Jungblut (2004) ont tenté de montrer l'impact positif des IDE sur l'emploi dans les pays en développés. A l'aide d'un modèle théorique ils ont démontré que l'ouverture aux capitaux étrangers a un effet positif sur la création d'emploi dans le pays d'accueil. Ils précisent néanmoins que la structure des emplois créés reste ambiguë, c'est-à-dire que ce sont des travailleurs qualifiés qui bénéficient des emplois offerts par les entreprises étrangères. Les auteurs estiment néanmoins que ce problème pourrait être résolu par l'envoi d'experts pour former la main-d'œuvre domestique ou par l'investissement massif dans l'éducation dans le pays d'accueil. Hunya et Geishecker (2005) ont effectué une étude dans les pays d'Europe de l'Est après la décentralisation pour voir les effets des IDE sur l'emploi. Dans leur étude ils constatent que les pertes d'emplois provoquées par la privatisation des entreprises d'Etat ont entraîné une restructuration de ces entreprises qui ont été plus compétentes et plus efficaces. Le test économétrique effectué à l'aide d'un modèle de gravité confirme que les FMN privilégient les employés qualifiés à qui elles offrent des salaires supérieurs, contrairement aux entreprises domestiques qui offrent des salaires peu élevés à des travailleurs non qualifiés.

### **3.1.3 Effets des IDE sur la réduction de la pauvreté**

Dans un contexte marqué par le renouvellement des analyses sur lesquelles reposent la coopération et l'aide au développement, les études faites pour évaluer les impacts des IDE sur les pays en développement s'intéressent également au rôle qu'ils peuvent jouer dans la réduction de la pauvreté<sup>28</sup>. Les articles de Jalilian et Weiss (2002) et Klein, Aaron et Hadjimichael (2001) analysent explicitement la question de la relation entre IDE et la réduction de la pauvreté. Selon eux les IDE ont un impact positif sur la croissance et la croissance à un impact positive sur la réduction de la pauvreté.

Quant à Dollar et Kraay (2000), ils précisent que les IDE sont bons pour la croissance qui est bonne pour les pauvres. Ce lien peut se faire notamment par l'intermédiaire du marché du travail. Jalilian et Weiss (2002) mettent néanmoins l'accent sur certains problèmes relatifs à la mesure de la pauvreté, comme le choix de la ligne de pauvreté, la comparabilité des données entré pays, etc.

---

<sup>28</sup> Depuis fin 1999, sur l'initiative de la Banque Mondiale et du FMI, les pays à revenus qui veulent une aide financière ou un allègement de dette dans le cadre de l'initiative PPTe (pays pauvre et très endettés), doivent préparer un programme de lutte contre la pauvreté, DSRP (document stratégique de réduction de la pauvreté) ; l'ensemble de la communauté des donateurs s'est ralliée à cette démarche.

Dans le cas de l'Asie, il paraît que la croissance rapide a été accompagnée par une baisse de la pauvreté grâce à la hausse du niveau de l'emploi, au développement d'infrastructures sociales (éducation, etc.). Par exemple au Vietnam entre 1993 et 1998, la pauvreté a baissé de 58 à 37%. Néanmoins, les données au niveau national ne montrent pas les inégalités entre les régions d'un même pays. En outre, la crise asiatique aurait eu des effets négatifs importants sur les pays de la région. Klein, Aaron et Hadjimichael (2001) considèrent que les IDE ne peuvent pas remplacer les politiques gouvernementales indispensables, notamment pour la mise en place des services sociaux et des services publics (eaux, énergie). Mais selon eux, les IDE restent un moyen efficace pour lutter contre la pauvreté. La croissance réduit la pauvreté mais elle peut le faire de façon plus ou moins importante. Kakwani et Pernia (2000) soulignent les effets distributifs de la croissance. La Thaïlande et le Laos montrent une baisse de la pauvreté mais elle aurait été plus importante si elle avait été associée une baisse des inégalités.

Les analyses concernant l'impact des IDE sur les inégalités viennent compléter les approches en termes de pauvreté. Bussman M., De Soysa I., oneal J.R., (2002) vont utiliser ainsi le coefficient de Gini calculé à partir de la courbe de Lorentz pour tester l'impact des IDE sur les 20% les plus pauvres d'un pays.

Une forte présence de FMN ou une ouverture commerciale importante (commerce/PIB) n'aggrave pas les inégalités et ne marginalise pas les plus pauvres. Les résultats de Bussman et al. (2002) sont néanmoins ambigus, c'est-à-dire que ces résultats ne sont valables qu'en coupe transversale. Ils permettraient de montrer le fait qu'il y ait moins d'inégalités dans les économies socialistes mais ceci aux dépens de la croissance. L'impact des IDE sur la réduction de la pauvreté passe également par la création d'emplois. Selon Velde et Morrissey (2001), les FMN paient mieux leurs salariés, qui sont généralement plus qualifiés, mais elles créent peu d'emplois non qualifiés à part dans le textile. Elles sont donc peu capables de réduire la pauvreté. Dans une étude basée sur l'impact des IDE sur le développement humain, chudnovsky et Lopez (1999) ne considèrent que l'importance de l'emploi direct, généré par les FMN dépend bien sûr des secteurs mais que globalement c'est l'emploi indirect, c'est-à-dire lié aux effets d'entraînement qui sont déterminants. Ils rappellent quelques tendances : le nombre des emplois créés sera plus important en cas de nouveaux investissements plutôt que dans celui de rachats, dans le secteur des services plutôt dans l'industrie et lorsque les locaux sont faibles.

Dans les stratégies de développement, des IDE sur la croissance des pays hôtes est à prendre en compte, mais la causalité est à double sens. Les firmes ont tendance à investir dans les pays qui connaissent les meilleurs taux de croissance. Les stratégies de localisation des FMN permettent de combiner de façon optimale un ensemble de facteurs qui conduit à délaissier les pays pauvres. Le contexte dans lequel les IDE arrivent est essentiel pour qu'ils aient un impact positif sur la croissance. Le capital humain est un élément déterminant, même si certains résultats portant sur la période récente sont moins catégoriques. Nous pouvons complètement comprendre qu'un meilleur niveau d'éducation soit un des facteurs qui permettent de mieux tirer profit des apports des entreprises étrangères. Pourtant, une des critiques à l'égard des institutions de BrettonWoods, portait sur les réductions des budgets sociaux venant des ajustements structurels vécus par beaucoup de pays en développement, en particulier les pays africains. Ainsi, ces pays ont peu de choses à attendre des investissements internationaux alors que leurs populations figurent parmi les plus pauvres du monde.

Par rapport aux différents résultats présentés ci-dessus, les IDE peuvent difficilement apparaître comme un élément déclencheur d'un processus de développement mais devraient plutôt être envisagés comme facteur d'intensification de la croissance (Mishra, Mody et Murshid, 2001).

### **3.1.4 Effets des IDE sur les investissements domestiques**

Dans les études empiriques menées sur les effets des IDE sur les investissements domestiques, la question essentielle est de savoir dans quelle mesure l'IDE exerce un effet d'éviction (crowding out) ou un effet d'entraînement (crowding in) sur les investissements domestiques ? Borensztein, De Gregorio et Lee (21998) montrent que les IDE auraient un effet positif sur les investissements nationaux sans que cet effet soit très significatif. Selon DE Soysa et Oneal (1999), les IDE encouragent l'investissement intérieur au lieu de le compromettre. Les résultats d'Agosin et Mayer (2000) qui portent sur la période 1976-1996 vont dans le même sens pour l'Asie mais sont beaucoup moins nets pour l'Afrique.

Pour l'Amérique latine, ils trouvent un effet d'éviction<sup>29</sup>. Rodriguez-Claire (1996), Markusen et Venables (1999), quant à eux trouvent qu'il peut y avoir des effets de complémentarité entre les IDE et les entreprises domestiques.

---

<sup>29</sup> Ces travaux ouvrent les débats sur la concurrence entre firmes étrangères et locales.

Ces deux derniers auteurs ont construit un modèle théorique dans lequel ils ont montré que l'effet d'entraînement dépend de la stratégie appliquée par le FMN (production pour le marché local ou exportation à l'étranger), et le volume des liens en amont pour elles. Selon ces mêmes auteurs, plus les liens sont importants plus la probabilité d'effet d'éviction sera faible. A partir d'une étude portant sur 107 pays en développement, de 1980 à 1999, Kumar et Pradhan (2002) montrent que les IDE ont un effet généralement négatif sur les investissements nationaux. Ils distinguent néanmoins deux phases : après un impact négatif, la situation va s'améliorer.

Dans le *World Development Report 2002 (WIR, 2002)*, la CNUCED<sup>30</sup> (2002) explique que l'effet positif des IDE sur l'investissement domestique se manifeste à travers plusieurs canaux comme : l'accroissement de la concurrence et de l'efficacité ; la transmission des techniques de contrôle de qualité à leurs fournisseurs et l'introduction d'un nouveau savoir-faire (effet de démonstration des nouvelles technologies). Les FMN peuvent aussi pousser les entreprises domestiques à améliorer leur gestion ou à adopter les techniques de commercialisation appliquées par les multinationales sur le marché local ou mondial. Selon les résultats de De Soysa et Oneal (1999) et ceux de Borenztein, de Gregorio et Lee (1998) des FMN avec les marchés internationaux tant pour les approvisionnements que les débouchés, les technologies et les compétences de gestion auxquelles elles ont accès. Bussman M., de Soysa I., Oneal J.R., (2002), ont effectué leurs tests sur les pays en développement et ils ont trouvé que les investissements étrangers, tout comme les investissements intérieurs, ont un impact sur les revenus moyens des pays en développement. Selon eux, cet effet dépend de la façon dont les IDE entrent dans le pays, soit par rachat d'entreprises locales existantes soit par le développement de nouvelles entreprises.

Bosworth et Collins (2000) étudient les effets des IDE et des flux de capitaux sur l'investissement domestique pour un panel de 58 pays en développement entre 1978 et 1995. L'investissement est constitué des pays d'Asie de l'Est et du Sud, d'Amérique latine, du Moyen-Orient, d'Afrique du Nord et d'Afrique subsaharienne. Trois types de flux sont considérés (IDE, investissements de portefeuille et prêts bancaires) et ils n'apparaissent pas corrélés entre eux. Les auteurs trouvent qu'à chaque Dollar d'entrée de capitaux correspond une augmentation de 50% des investissements intérieurs pour l'ensemble de l'échantillon. Ce résultat ne montre pas toutefois les différences marquées selon le type de flux.

---

<sup>30</sup> *Conférence des Nations Unis pour le Commerce et le Développement 2002.*

Il conclut tout de même que l'IDE a le plus grand impact : un dollar d'IDE augmente l'investissement domestique de 80% ; les investissements de portefeuille n'ont pratiquement pas d'impact et les prêts bancaires ont un effet intermédiaire. Bouklia et Zatla (2001) défendent qu'un effet d'éviction de l'investissement domestique par les IDE dans les pays du Sud-Est de la méditerranée (PSEM) réduit forcément leur contribution à la croissance économique. Les auteurs pensent qu'« à côté d'éventuels effets de seuil ou d'une insuffisance capacité d'absorption technologique des entreprises locales, c'est tout simplement l'absence de complémentarité entre le capital étranger et local qui expliquerait le faible impact de l'IDE sur la croissance économique des PSEM ».

Par rapport aux différentes analyses précédentes, il semble plus réaliste de supposer que l'impact des IDE sur l'investissement domestique est par nature dynamique et peut se dérouler en deux étapes : premièrement, un effet initial négatif dû à l'entrée de la FMN qui, à cause de ses avantages compétitifs, gagne des parts de marché au détriment des entreprises locales ; deuxièmement, un effet à long terme plus favorable sur les entreprises locales qui bénéficient des externalités liées aux activités des FMN, par effet de démonstration ou de diffusion du savoir-faire.

### **3.1.5 Effets des IDE sur la politique commerciale**

La relation entre IDE et la politique commerciale permet de poser deux types de questions : premièrement, dans quelle mesure les politiques commerciales permettent-elles de mieux tirer profit des IDE dans le pays d'accueil ? Deuxièmement, quel sera l'impact des IDE sur la balance commerciale (son signe, la structure des exportations et importations) ?

Au niveau de la première question, lorsque le pays d'accueil pratique des politiques protectionnistes, elles auront pour effet d'attirer des IDE guidés par la nécessité de contourner la protection du marché intérieur. Par exemple, à la fin des années 1980 au Vietnam, une partie des IDE effectués s'explique de cette façon. Néanmoins, des tests économétriques effectués par Borensztein, de Gregorio et Lee (1998), qui restent prudents par rapport aux résultats, suggèrent que des déséquilibres sur les marchés des changes ou en termes de politique tarifaire n'affectent pas les flux d'IDE. D'autres tests effectués plus tôt par Bramasubramanyam et al, (1996) différenciant les pays pratiquant la substitution aux importations et les pays orientés vers la promotion des exportations, montraient de meilleurs résultats pour ces derniers. Dans le même contexte, les travaux de Mai (2001) pour le Vietnam ou Loll et Streeten (1977) ont abouti à la même conclusion.

Ces auteurs ont fait remarquer que l'orientation vers l'exportation dans les pays asiatiques s'est accompagnée de politiques actives de transferts de technologies étrangères vers les secteurs nationaux mais aussi d'une très grande intervention dans le domaine commercial en particulier pour protéger des industries dans l'enfance.

Au niveau de la deuxième question, l'impact des IDE sur le commerce extérieur est souvent considéré comme indispensable pour les pays en développement pour lesquels il s'agit de remédier, à court terme, le manque de devises. Mais les IDE peuvent aussi être la cause d'un creusement du déficit commercial des pays d'accueil. Selon Pottier (2001), ça été le cas éventuellement au Vietnam ensuite, les firmes étrangères ont joué un rôle d'amortisseur. Il rajoute que « la poussée des IDE a entraîné un fort accroissement des importations de biens d'équipement par les multinationales depuis 1995, alors que le développement de leurs exportations n'a été sensible qu'à partir de 1997. Malgré la baisse spectaculaire des IDE, le secteur étranger a nettement accru sa production industrielle et ses exportations de 1997 à 1999. En cela, il a joué un rôle amortisseur de la crise face au fort ralentissement de la croissance de la production des entreprises locales, notamment dans le secteur industriel d'Etat ».

### **3.1.6 Effets des IDE sur la structure d'exportation**

Dunning (1970) est l'un des premiers économistes à avoir parlé d'un lien direct entre les IDE et la politique économique à travers les échanges commerciaux. Les IDE peuvent être d'un apport considérable en devises étrangères pour les pays en développement. Dunning explique ce phénomène par la présence simultanée de trois avantages pour les FMN : *ownership-specific advantage* ; *location advantage et internationalization advantage*, c'est-à-dire les avantages spécifiques liés à la propriété, à la localisation et à l'internationalisation du commerce (OLI).

Les IDE ont joué un rôle très important au succès du « modèle asiatique ». Comme l'explique Mucchielli (2002), les IDE peuvent agir sur les exportations des pays d'accueil à travers différentes stratégies : faire du pays d'accueil une plate-forme de réexportation soit vers le pays d'origine, soit vers des marchés tiers ; avoir comme but la conquête de nouveaux marchés dans la région ; concurrencer les entreprises locales et donc, soit les rendre plus compétitives, soit les faire disparaître ; et surtout, ils modifient la spécialisation à l'exportation du pays d'accueil. Rhee et Belot (1990) ont en évidence le rôle catalyseur des exportations des investisseurs étrangers à travers des études de cas.

Ils montrent que ces exportations contribuent au processus de développement d'une industrie d'exportation dans beaucoup de pays en développement. A titre d'exemple, l'industrie d'habillement au Bangladesh, qui constitue la première source de devises du pays, a été mise en place grâce aux investisseurs coréens qui ont favorisé la création de centaines de petites entreprises domestiques orientées vers l'exportation. La supériorité des multinationales américaines dans les exportations de l'industrie électronique de certains pays d'Asie à la fin des années 1970 prouve également le rôle qu'a joué l'IDE dans le succès industriel de ces pays dans cette région. En 1982, la part des filiales américaines dans les exportations était de 97% aux philippines, de 75% en Malaisie et en Thaïlande. En 1977, elle dépassait 50% à Singapour et atteignait 30% à Hong-Kong et Taiwan.

Bouteiller et Fouquin (2001) décrivent eux aussi les processus de remontées en gamme qu'on effectués de nombreux pays d'Asie y compris le Japon ils ont tous commencé avec des produits traditionnels peu transformé (matières ou industries légères, assemblage). Le décollage n'est arrivé qu'avec le début de la sous-traitance internationale, activité souvent dévalorisée alors que selon ces auteurs elle peut prendre des formes très différentes, et même être à l'origine de positions dominantes. Ils précisent l'importance des effets d'entraînement des industries d'exportation sur le reste de l'économie. Les IDE ont été à l'origine des trois vagues d'industrialisation qui se sont succédé en Asie, provoquant la montée en puissance des produits fabriqués, à chaque fois que de nouveaux venus (nouveaux pays industrialisés puis ASEAN<sup>31</sup>) commençaient à les concurrencer en exportant des produits simples incorporant beaucoup de main-d'œuvre.

Ce modèle basé sur les avantages comparatifs, obligeant une entrée sur le marché international par le biais d'une spécialisation peu dynamique, a bien fonctionné dans le sens de croissance rapide du commerce international. Aujourd'hui, des pays comme le Vietnam, arrivés sur les marchés internationaux moins dynamiques par le biais des IDE ou de la sous-traitance, sont confrontés à une très forte concurrence, précisément de la Chine. La Chine est même présente dans des secteurs du marché de plus en plus nombreux et divers et non plus uniquement sur des produits à faible valeur ajoutée.

---

<sup>31</sup> ASEAN ou ANASE (*l'Association des Nations de l'Asie du Sud-est*) est une organisation politique, économique et culturelle regroupant dix pays d'Asie du sud-est.

Une étude de l'OCDE (1999) fait une analyse plus critique du rôle de l'IDE dans le succès à l'exportation des économies asiatiques. Selon cette étude, les performances commerciales des quatre principaux pays de l'ASEAN (Indonésie, Malaisie, Singapour, Thaïlande) reposant sur l'IDE sont en réalité limitées à un nombre faible de produits, en majorité intermédiaires. Les secteurs de production contrôlés par les entreprises étrangères seraient en réalité des « enclaves étrangères virtuelles » à l'intérieur du pays d'accueil. Ils sont caractérisés le plus souvent par un faible potentiel à augmenter la valeur ajoutée avec des transferts de technologie réduits.

Les ratios élevés de dépendance à l'importation des exportations des multinationales sont considérés comme une faible intégration des filiales étrangères dans l'économie domestique. Par exemple, en Asie dans l'industrie du matériel de traitement automatique des données, les importations représentent 80% de la valeur des exportations des biens finaux en Thaïlande et 95% en Malaisie. Pour conclure, les auteurs précisent que ces pays n'ont pas réussi à améliorer leur appareil de production pour faire face à la montée en puissance de la Chine et du Vietnam, ce qui expliquerait en partie leurs problèmes structurels croissants qui ont débouché sur la crise financière asiatique.

En 1995, la CNUCED a testé cette relation dans un modèle simple regroupant 33 pays en développement (UNCTAD, 1999). L'intérêt de leur analyse était de décomposer les exportations selon leur intensité technologique. Les résultats montrent une relation positive et significative : une augmentation de 1% de l'IDE par habitant dans un pays est associée à une hausse de 0,45% des exportations manufacturières totales du pays. L'élasticité apparaît plus élevée (0,78) pour les exportations les plus intensives en technologie. Parmi les autres variables explicatives, les dépenses de recherche et développement et la valeur ajoutée manufacturière par tête sont également significatives.

Il faut de toute manière être prudent avec ces résultats car ils n'établissent pas une causalité directe, ils suggèrent néanmoins que l'IDE peut être un facteur de soutien des exportations. Il faut savoir que les retombées plutôt que vers l'exportation (UNCTAD, 2001), l'intégration régionale peut constituer une stratégie déterminante.

### 3.1.7 Effets des IDE sur les transferts de technologies

Les transferts de technologies dépendront tout d'abord des effets d'entraînement sur l'économie d'accueil. Ces effets sont liés aux relations avec les fournisseurs domestiques qui sont beaucoup plus importants dans le cas des firmes étrangères intéressées par le marché domestique que par celles qui optent pour l'exportation. L'IDE est l'un des principaux moyens dont disposent les pays en développement pour accéder aux technologies. Blomstron, Globerman, Kokko (2000) et Kumar (2002) ont analysé les conditions dans lesquelles les firmes étrangères sont poussées ou non à transférer des technologies vers leurs filiales. Dans le cas d'entreprises jointes, ces trois auteurs ainsi que Javorcik et Spatareanu (2003) expliquent que les FMN seraient moins enclines à transférer des technologies avancées, à cause du risque plus élevé d'une appropriation par la concurrence, que dans le cas d'entreprises à capitaux 100% étrangers. De Mello (1997) donne deux voies principales par lesquelles les IDE encouragent la croissance. Selon lui, les IDE permettent la diffusion du progrès technique par des effets d'entraînement et par le transfert des connaissances, notamment par l'acquisition de nouvelles techniques managérielles et organisationnelles.

Chundnovsky et Lopez (1999) expliquent que les transferts de technologies dans les pays en développement dépendent de la capacité d'absorption locale, de l'adéquation de cette technologie aux besoins du pays, des compétences des salariés, etc. Les analystes sont presque tous d'accords dans la littérature pour affirmer que les relations verticales qui existent entre fournisseurs et clients sont les meilleurs moyens de transmission de technologies mais aussi d'informations commerciales. Les firmes peuvent mettre la pression sur les fournisseurs pour qu'ils améliorent la qualité des *inputs*, qu'ils réduisent leurs délais de livraison, etc. Dans les pays en développement, les retombées liées à ces relations verticales dépendent des capacités des fournisseurs locaux et retombées liées à ces relations verticales dépendent des capacités des fournisseurs locaux et de la taille du marché intérieur. L'écart technologique entre les firmes étrangères et nationales ne doit pas être trop grand pour qu'il y ait des retombées.

En utilisant un modèle de croissance endogène, Nelson, Phelps (1966), Jovanovic, Rob (1989), Grossman, Helman (1991), Segerstrom (1991), Barro, Sala-i-Martin (1995) et plus récemment Borensztein, DE Gregorio et Lee (1998), soutiennent que les IDE aident à promouvoir la croissance dans les pays en développement en facilitant le transfert de technologie, en accroissant le niveau de qualification des travailleurs et surtout en augmentant les exportations et la compétitivité.

Selon eux, les IDE jouent un rôle central dans le processus de développement, contrairement aux théories traditionnelles où l'innovation technologique était oubliée. En plus, les IDE peuvent avoir des effets d'entraînement dans le domaine des infrastructures. Toujours dans le même sens, Coe et Helman (1995), Engelbrecht (1996), Griffith, Redding et Van Reenen (2000) affirment que les activités de recherche et développement menées par les FMN étrangères exercent un effet de contagion sur les firmes domestiques que ce soit au niveau de la formation de la main-d'œuvre ou au niveau du rendement des *inputs*. Après une étude de Mello (1997), il trouve que l'entrée des flux d'IDE n'est pas forcément bénéfique aux pays d'accueil. Dans son étude, l'auteur divise son échantillon de pays en deux groupes, le premier groupe est constitué des pays « *leaders* » innovations technologiques (pas développés) et le deuxième groupe est constitué des pays « *suiveurs* » ou pays en développement qui importent les technologies depuis les pays développés. Les effets des IDE sont généralement positifs sur la production dans les deux groupes de pays. Les effets sont aussi positifs sur la productivité totale des facteurs des pays développés mais par contre négatifs sur celle des pays en développement. Ce résultat est expliqué par le fait que les pays *suiveurs* ne font qu'utiliser la nouvelle technologie sans une absorption réelle. Les pays développés connaissent par contre un effet de substitution et de diffusion des nouvelles technologies par rapport à celles existantes, ce qui donne une production plus efficace. Ces résultats peuvent être interprétés de la façon suivante : le transfert technologique accompagné des flux entrant d'IDE ne sera bénéfique au pays d'accueil que si le pays a un niveau de croissance économique important.

### 3.2 Les risques d'internationalisation

Toute activité humaine génère des risques, plus ou moins graves, plus ou moins conscients, plus ou moins facilement évitables. Avant toute action, la bonne attitude serait d'identifier les risques encourus, de les évaluer dans la mesure du possible, de les éliminer ou de réduire la probabilité de leur survenance au minimum et surtout ne garder que ceux qui ne seraient pas dangereux pour la survie même de l'individu. Evidemment, avant de s'engager, des conseils auront été demandés à des personnes compétentes, des précautions auront été prises pour diminuer les risques ou leur effet, éventuellement l'action ne sera pas entreprise si la survie n'est pas assurée avec une probabilité suffisante<sup>32</sup>.

---

<sup>32</sup>Anne DEYSINE, Jacques DUBION « *S'internationaliser Stratégies et Techniques* », CFEC (Centre Français du commerce Extérieur), DOLLAZ 1995, p 330.

Chaque pays présente des risques plus ou moins importants et dont l'évaluation est nécessaire avant d'entamer un processus d'ouverture internationale. Les risques d'une société internationalisée, présente sur un marché précis, pourra se présenter ainsi : Politiques, Economiques, Financiers, Technologiques.

### 3.2.1 Les risques politiques

Le risque politique est un type de risques auquel sont confrontés les acteurs publics et privés, spécifiquement les investisseurs. Ce risque se réfère à tout changement politique, social ou sécuritaire susceptible d'avoir un impact significatif sur des intérêts, notamment économique, humains ou diplomatiques. Ce risque, peut résulter de l'action du gouvernement local (non-respect d'obligations contractuelles, décision d'expropriation, évolution d'une Politique macroéconomique...), ou d'autres facteurs de changements (instabilité sociale, terrorisme, coups d'Etat...). Investir dans les pays en développement, mais aussi dans les pays émergents, nécessite d'envisager et d'anticiper ce risque, pour tenter de s'en prémunir et en atténuer les effets. Le risque politique peut être une composante majeure du **risque projet**, spécifiquement dans le cas de grands projets industriels ayant pour cadre des régions instables ou des environnements sécuritaires dégradés. Il existe de longue date des organismes publics de garantie contre le risque politique, destinés à favoriser le commerce et l'investissement à l'étranger (Coface en France, Hermes en Allemagne, etc.). Depuis les années 1980, le « marché » du risque politique s'est également ouvert à des acteurs privés (compagnies d'assurances, sociétés de conseil, sociétés militaires privées...). Il s'agit d'évaluer la stabilité du régime politique en place, les conflits entre des groupes locaux, les relations extérieures avec les partenaires internationaux.

### 3.2.2 Les risques juridiques

Le risque juridique est un type de risque lié au droit ou à une règle de droit.

Ce risque peut correspondre :

- A l'absence ou à un trop-plein de règles applicables à une situation, une activité donnée ;
- A l'éventuelle mauvaise ou la difficulté de son interprétation ;
- Ou encore, à la mauvaise volonté dans l'application d'une loi de la part des personnes physiques ou morales qui sont soumises.

L'extension des domaines de responsabilité juridique des entreprises, l'aggravation des sanctions en cas de mise en cause les rend de plus en plus sensibles à la notion de risque juridique en particulier pour leurs dirigeants.

Le contrat représentant la loi des parties, la référence à un système juridique est le plus souvent nécessaire à moins qu'elle ne soit imposée. Pour éviter des difficultés, le mieux est de se situer dans une situation connue et maîtrisée :

- Utiliser les incoterms ;
- Adapter un système juridique connu ;
- Se référer aux conventions internationales ;
- Prendre conseil auprès d'un avocat.

### **3.2.3 Les risques commerciaux**

Le risque commercial concerne l'acheteur privé. C'est-à-dire un opérateur qui peut être mis judiciairement ou administrativement en faillite. Il recouvre le risque d'insolvabilité et donc le risque de non-paiement de sa créance financière : sécurité de la transaction, délai et retards de paiement, degré de solvabilité...

Ce risque va également concerner les autres aspects de la transaction : livraison des marchandises, respect du contrat (incapable d'exécuter ses obligations contractuelles) etc.

### **3.2.4 Les risques financiers**

Un risque financier est un risque de perdre de l'argent à la suite d'une opération financière (sur un actif financier) ou à une opération économique ayant une incidence financière (par exemple une vente à crédit ou en devises étrangères).

Le « risque-pays » existe du fait même que l'entreprise passe la frontière. Mais son niveau de vulnérabilité dépendra du pays et de la stratégie envisagée : exportation, implantation ou cession de droits de propriété industrielle. Dans le tableau suivant les risques sont classés suivant leur nature : politique, juridique, commerciale ou financière.

**Tableau n°5: Nature du risque en fonction de l'internationalisation**

	<b>Risque politique</b>	<b>Risque juridique</b>	<b>Risque commercial</b>	<b>Risque financier</b>
<b>Exportation</b>	Non-transfert des créances, grèves, émeutes, barrières douaniers et protectionnistes, catastrophes naturelles.	Disparités juridiques et réglementaires imprévues, règles impératives d'application immédiate, statuts protecteurs d'intermédiaires, inopposabilité de certaines clauses (réserve de propriété), responsabilité produit	Non-paiement d'une créance, insolvabilité de l'acheteur, retards de paiements, atteintes à l'image de marque, environnement culturel différent.	Interruption de marché, fluctuation des changes, cautions données.
<b>Etablissement à l'étranger</b>	Confiscation, nationalisation, non-rapatriement des bénéfiques, obligation de statut, choix des dirigeants, embauche du personnel	Régimes sociaux, réglementation sur la vie de l'établissement, contrats-types obligatoires	Choix du circuit de distribution, concurrence locale et internationale, atteinte à l'image de la société, mauvaise intégration culturelle	Rentabilité des capitaux investis, obligation de supporter les pertes, absence de rentabilité

Source : *S'INTERNATIONALISER Stratégie et Techniques CFCE (centre Français du Commerce Extérieur) DALLOZ p.364*

L'analyse comparative de ces critères dans un contexte international permet de déceler les opportunités et menaces de chaque pays et de déterminer pour chaque ensemble de critères les limites conduisant à exclure certains pays.

La réussite de cette analyse repose sur la qualité des informations et leur pertinence ce qui explique la nécessité d'un système de veille.

### **3.3 La nécessité d'un système de veille**

#### **3.3.1 Définition**

C'est « processus par lequel l'organisation observe, recherche, localise, traite, analyse et diffuse l'information stratégique à des buts décisionnels et compétitifs<sup>33</sup> ».

L'éloignement géographique rend difficile la collecte d'informations nécessaires au diagnostic. La nécessité d'accéder à l'information pertinente conduit les entreprises à constituer des systèmes de veille.

#### **3.3.2 Les éléments de ce système**

##### **3.3.2.1 Les informations internes et externes**

Les sources d'informations externes sont multiples : les organismes nationaux et internationaux qui publient périodiquement des études sur le niveau de développement des pays, des statistiques, les organisations internationales (l'OMC, le FMI), les banques fournissent des informations économiques, financières et réglementaires riches.

Les sources d'informations internes sont liées aux services techniques commerciaux ou fonctionnels (financiers, juridique) qui sont en mesure de fournir des informations sur les technologies utilisées, les besoins exprimés par les clients, les exigences reçues. Ces services peuvent attirer l'attention sur l'importance d'une variable délaissée par l'entreprise, proposer des améliorations des services.

---

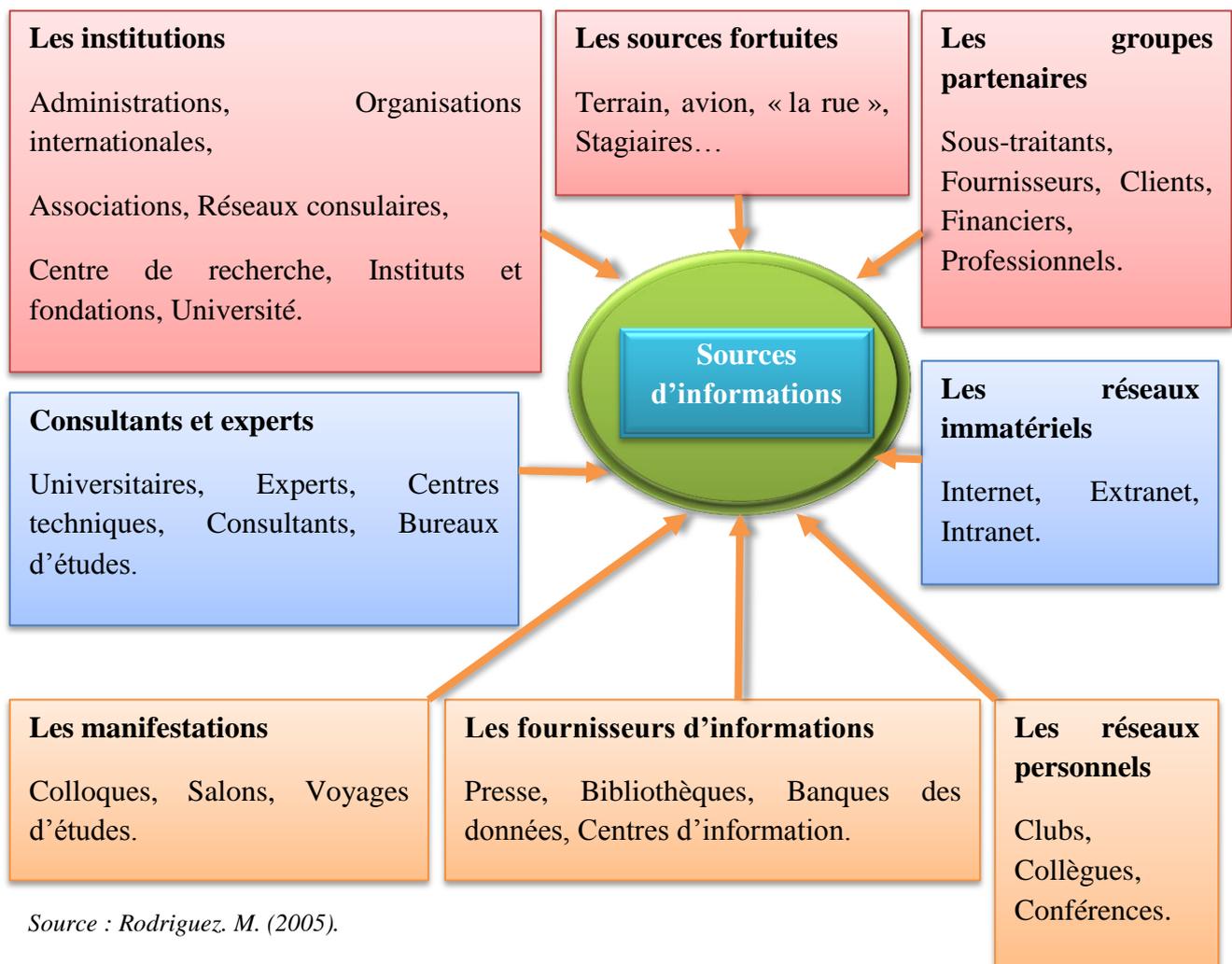
<sup>33</sup> Humbert Lesca (1997), Agrégé des sciences de Gestion, Professeur à l'Université de Grenoble II (ESA).

### 3.3.2.2 Les informations secondaires et primaires

Les informations secondaires proviennent des institutions publiques, des banques des cabinets de consultations, ce sont des informations écrites, publiées.

Tandis que les informations primaires sont informelles et collectées directement du terrain. La présence sur le terrain (le contact avec l'environnement) permet d'affiner l'information dans le sens des détails recueillis.

La figure n° 3: Source d'information



## Conclusion

Pour tirer une conclusion, l'internationalisation des entreprises est un phénomène récent, par contre ses fondements ont été l'objet des anciennes études et travaux des (**David Ricardo, Adam Smith, Paul Krugman, Raymond Vernon ...**) qui ont mis en évidence l'impératif nécessité d'exercer le commerce international. Dans le cadre d'un processus de mondialisation, ce phénomène a pris une notion plus large c'est-à-dire, les entreprises ont élargi leurs démarches à l'international non seulement par l'intensification des exportations, mais aussi par une présence concrète sur les marchés international (création des filiales de distribution et de production). Ce processus de développement à l'international diffère d'une entreprise à une autre puisque leurs motivations et leurs moyens ne sont pas les mêmes. Cette divergence était l'objet d'explication de plusieurs travaux à savoir : la théorie de paradigme OLI de Dunning, et celle de la théorie de cycle de vie de produit de Vernon, l'approche comportementale et réseau....

# CHAPITRE 2 : PROCESSUS ET STRATEGIE D'INTERNATIONALISATION DES FMN

---

## Introduction

La mondialisation économique est l'un des faits majeurs du monde économique contemporain.

Manifestée par les uns, contestée par d'autres, elle se trouve au cœur du débat politique et économique. Les manifestations antimondialisation se produisent à chaque rendez-vous des grandes organisations internationales comme l'OMC et le FMI.

Les firmes transnationales (FTN) ou firmes multinationales (FMN) sont les actrices principales de cette mondialisation car à travers leurs activités que l'économie mondiale a connu un grand bouleversement ces derniers siècle.

Mais quelles sont les stratégies utilisées par ces firmes transnationales (FTN) ou firmes multinationales(FMN) pour l'internationalisation de leurs activités dans le monde?

Pour répondre à cette question, nous avons choisi dans ce chapitre de traité trois sections qui expliquent la question posée. La première section, sous titrer processus d'internationalisation ; la deuxième, les différents formes de présence à l'étrangers (forme d'implantation) ; et la troisième, traite les différents types de stratégies internationales.

## 4 Processus d'internationalisation des entreprises (FMN)

Le processus d'internationalisation des entreprises définissent des étapes qui sont primordiales pour n'importe quelle entreprise qui veut aller vers un marché international. Sans planification de ce processus, la pénétration sera difficile pour la firme. Pour cela, nous avons repartis la section en deux grandes parties : la première d'abord le choix du pays d'implantation et la seconde, concerne les objectifs stratégiques de la firme.

### 4.1 Le choix du pays d'implantation

Le choix du pays d'implantation, n'est pas quelque chose qui se fait par hasard, car y a un ensemble des études basé sur des diagnostics appropriés. Ces diagnostics, définissent plusieurs critères que nous allons le voir sur les sous titres qui suivent.

#### 4.1.1 Analyser le macro-environnement : le modèle PESTEL

Pour identifier les variables de l'environnement externes qui ont un impact majeur sur le **futur** de l'entreprise, on peut utiliser diverses techniques, parmi lesquelles la plus connue est l'analyse PESTEL, qui prend en considération les variables : politiques, économiques, socioculturelle, technologiques, écologique et légaux.

Le choix des variables et leur interprétation dépendent en grande partie de la nature du secteur, de la structure de la concurrence, des stratégies adoptées et des capacités du management. Il est donc possible de construire de nombreux schémas (grilles) différents, selon les situations spécifiques.

Commentons brièvement les grands groupes de variables, avec quelques éclaircissements préliminaires :

- L'entreprise doit comprendre comment les principales variables de l'environnement peuvent agir sur l'avenir du domaine de l'activité, comment elles changent et comment elles interagissent entre elles ;
- Les variables ne sont pas des entités séparées, mais sont interdépendantes : une nouvelle vague d'innovation technologique peut mettre en crise une partie de l'économie, elle peut créer du chômage, des tensions sociales et inciter le gouvernement à promulguer, d'une part, de nouvelles lois en matière de mobilité de l'emploi, et de l'autre, de nouvelles disciplines de la concurrence ;

- Certains soutiennent qu'il n'existe une combinaison optimale entre les stratégies d'une entreprise et son environnement, une sorte de combinaison unique offrant la meilleure position possible (Chandler 1962). D'autres affirment, en revanche, que les managers ont une ample variété de choix et qu'il y a de nombreuses configurations stratégiques possibles pour l'entreprise. Ce qui compte, c'est que la configuration choisie crée de la valeur pour le client, en leur fournissant des produits et services attrayants dont la production et la vente créent de valeur pour les actionnaires de l'entreprise (Child 1972).

Dans cette analyse, c'est, en dernière lieu, la réflexion est importante et deux objectifs sont à poursuivre, il faut avant tout cerner la nature de l'incertitude. L'environnement est-il relativement stable ou bien fortement dynamique ? y a-t' il des signes de changements profonds en cours ? En second lieu, il faut identifier les tendances qui peuvent agir sur les choix stratégiques. Les entreprises qui veulent s'internationaliser se trouvent souvent devant une série de dilemmes :

- Faut-il conquérir de nouveaux marchés ?
- Faut-il choisir en priorité les pays « plus facile » par exemple l'Autriche pour l'Allemagne, ou choisir les plus grands marchés : Les Etats-Unis, la France, l'Italie, l'Allemagne, Grande Bretagne.
- Faut-il s'internationaliser au pays de l'Est peu solvable ou la concurrence est réduite, ou s'investir en Asie du sud, marché solvable mais beaucoup plus concurrentiel ?

Bien que la situation financière de l'entreprise influera sur ses choix, mais ceux qui réussiront sur les grandes marchés compétitifs deviendront des compétiteurs mondiaux. Le choix du pays est une autre dimension du processus de décisions d'investissement. L'analyse des pays a fait l'objet de nombreuses études, souvent fondées sur l'aspect macro-économique des avantages concurrentiels. Déterminer l'attrait d'un pays n'est pas une tâche aisée, compte tenu de l'éloignement géographique et culturel de certaines zones et de la difficulté d'accès à des informations. Le choix des critères à analyser dépendent de la nature de l'activité de l'entreprise et de ses ambitions.

#### **4.1.2 Liste des critères à prendre en compte pour le choix d'un pays d'implantation**

Le tableau suivant présente une liste (non exhaustive) de critères que l'on peut utiliser pour analyser le macro-environnement selon les catégories du modèle PESTEL.

**Tableau n°6 : Les principales variables d'une analyse de PESTEL**

<b>Critères économiques</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evolution du PIB</li> <li>▪ Taux change (Evolution des échanges appréciation/dépréciation de la valeur de la monnaie)</li> <li>▪ Coûts salariaux</li> <li>▪ Politique monétaire</li> <li>▪ Taux d'intérêt</li> <li>▪ Disponibilité/ rareté des ressources</li> <li>▪ Chômage</li> </ul>	<b>Critères technologiques</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dépenses publiques en R&amp;D</li> <li>▪ Investissement privés et publics sur la technologie</li> <li>▪ Nouvelles découvertes, nouveau développement</li> <li>▪ Vitesse des transferts technologiques</li> <li>▪ Taux d'obsolescence</li> <li>▪ Télécommunication</li> </ul>
<b>Critères politique</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stabilité gouvernemental</li> <li>▪ Politique fiscale</li> <li>▪ Réglementation du commerce extérieur</li> <li>▪ Déréglementation</li> <li>▪ Discipline de la concurrence, du marché du travail et des capitaux</li> <li>▪ Protection de l'environnement</li> </ul>	<b>Critères écologique/Environnemental</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Catastrophes naturelles</li> <li>▪ Consommation d'énergie</li> <li>▪ Protection de l'environnement (politique contre la pollution)</li> <li>▪ Gestion des déchets et recyclage</li> <li>▪ Responsabilité sociale</li> </ul>
<b>Critères socioculturelle</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Démographie</li> <li>▪ Distribution des revenus</li> <li>▪ Niveau d'éducation</li> <li>▪ Tendances des consommateurs</li> <li>▪ Attitude par rapport aux loisirs et au travail</li> <li>▪ Climat social</li> </ul>	<b>Critères légaux</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réglementation sur l'emploi</li> <li>▪ Droit du travail</li> <li>▪ Réglementation sur les marchés</li> <li>▪ Protection des consommateurs</li> <li>▪ Normes comptable et réglementaires financière</li> <li>▪ Législation sur la santé</li> </ul>

Source : STRAREGOR toute la stratégie d'entreprise 7<sup>eme</sup> édition. Coordonné par LEHMANN. ORTEGA. GARRETTE. DUSSAUGE. DURAND. P.4

- ❖ A partir de cette liste générique de critères, la démarche sera la suivante : pour chacune des 6 dimensions du modèle PESTEL, certains items seront sélectionnés et retenus pour leur degré de pertinence ou leur adéquation à la période étudiée. Ensuite, une note sera attribuée de 1(faible) à 5 (forte) pour estimer la force de l'impact sur la stratégie de l'entreprise.
- ❖ Cette sélection et cette évaluation peuvent être effectuées par des groupes de travail internes ou externes à l'entreprise, des panels de consommateurs, ou bien des groupes d'experts pouvant recourir à des méthodes de scénarios ou de perspective.

#### *4.1.2.1 Critères politiques*

Les facteurs politiques auxquels il faut consacrer une attention particulière sont nombreux : déréglementation, protection de l'environnement, discipline de la concurrence, normes en matière d'emploi, échanges avec l'étranger, politiques des transports, protection des consommateurs, politique fiscale, aides aux entreprises. Les conséquences des changements au sein des facteurs varient d'un secteur à l'autre et d'un pays à l'autre.

- La déréglementation : politique à travers laquelle l'Etat intervient dans l'économie en abolissant les obligations, les mesures protectionnistes et en libéralisant est et a été à l'origine de changements considérables dans la concurrence. En Europe, la déréglementation des télécommunications a fait naître l'un des marchés les plus concurrentiels du monde, en Allemagne, sept mois après la décision du gouvernement de libéraliser le marché, 230 demandes de licence pour la constitution de nouvelles entreprises de ce secteur avaient été déposées et 130 autres étaient en phase de préparation.
- Pour ce qui est de la protection de l'environnement, la pollution atmosphérique représente une menace sérieuse pour l'humanité et tous les parlements des pays industriellement avancés ont à l'étude des réglementations qui pourront avoir de profonds effets sur les stratégies.

- Pour les effets des normes en matière de distribution commerciale sont tout aussi importants. Pour une chaîne de grande distribution qui voudrait s'installer dans une autre nation, l'évolution des réglementations concernant la concession de licences et les horaires d'ouverture ont un poids déterminant et pourraient modifier profondément le succès de toute stratégie. En France, par exemple, la loi Raffarin, qui limitait fortement l'ouverture de nouvelles grandes surfaces de la grande distribution, a été à l'origine de la hausse des investissements à l'étranger de Carrefour, Promodès, Casino et d'autres chaînes encore (après la fusion entre Promodès et Carrefour, la France contrôlait 22% du marché alimentaire en espagnol).
  
- La politique fiscale agit directement ou indirectement sur de nombreux choix : dans quel pays investir, dans quelle activité, sous quelle forme de financement et de nombreux autres encore. En 2005, le parlement Allemand a ainsi décidé de suivre la politique fiscale des pays plus petits, dont un grand nombre étaient nouvellement entrés dans l'Union Européenne. Ces pays avaient réussi à attirer des investissements et des emplois en diminuant la pression fiscale sur les entreprises. En tenant compte des divers impôts et taxes, la pression fiscale était estimée à 40% au Japon, 39,4% aux Etats-Unis et 52% en Allemagne. Cela expliquait que d'autres pays aient attiré avec succès des investissements et des emplois : la Hongrie 18%, la Pologne 28%, la Slovaquie 29%, le Royaume –Uni 30%.
  
- La variabilité des facteurs politiques et d'une importance toute particulière quand l'entreprise opère dans des pays où il existe des risques d'insurrection, de révolution ou de coups d'état avec arrivée au pouvoir de régime autoritaire. Dans les démocraties occidentales, tout changement radical fait l'objet d'un ample débat public préliminaire et peut donc être prévu.

Il ne faut pas oublier que l'intervention des pouvoirs publics ne peut être connue à l'avance avec certitude, c'est pourquoi il n'est pas toujours possible de faire des prévisions sur l'impact que pourra avoir une décision.

Par exemple, nombreux sont les projets de fusion qui ont été repoussés ou soumis à de profondes révisions de la part de la Commission de l'Union Européenne. Ce fut le cas pour le General Electric (GE) et Honeywell, qui avaient décidé de faire une concentration pour augmenter leur capacité concurrentielle sur les marchés mondiaux. Le plan de (GE) à créer de système de produits en combinant ses propres moteurs à réaction avec les appareils d'avionique d'Honeywell. L'agence antitrust de la Commission Européenne, craignant que la fusion ne puisse exclure du marché les concurrents ne disposant pas d'une gamme semblable de produits, demanda à GE de vendre plus de la moitié de la division aérospatiale d'Honeywell (les moteurs à réaction et une partie de l'avionique). GE fit une contre-offre que l'antitrust jugea trop éloignée de sa demande. Pour la première fois dans l'histoire, une fusion qui devait se faire aux Etats-Unis fut abandonnée par effet d'une décision de l'antitrust européen. L'interdiction de la Commission n'est pas pour seule conséquence de bloquer le projet, mais provoqua une crise dans le management d'Honeywell, qui accusa GE de n'avoir pas conduit convenablement les négociations avec les autorités européennes.

**Tableau n°7 : les effets engendrés par des décisions politiques**

<b>Facteurs</b>	<b>Effets</b>	<b>Secteurs impliqués</b>
<b>Contrôles aux frontières</b>	Moins de voyages en provenance du pays et vers le pays	Compagnies aériennes, tourisme, hôtels, restaurants.
<b>Moins d'aides aux prix des produits agricoles</b>	Augmentation des prix des matières premières agricoles. Perte de compétitivité des pays où l'agriculture est moins efficiente.	Production agricoles. Machines destinées au traitement des matières alimentaires.
<b>Entrée dans un pays l'Union Monétaire Européenne et dans la zone euro</b>	Respect des obligations de Maastricht (taux d'intérêt, inflation, dette publique). Monnaie unique.	Tous les secteurs, mais tout particulièrement ceux qui misaient précédemment sur la dévaluation concurrentielle.

Source : Giorgio Pellicelli, *stratégie d'entreprise*, p 101.

#### 4.1.2.2 *Les critères économiques*

De nombreuses variables économiques peuvent influencer sur la stratégie. A titre d'exemple, voyons l'impact de l'évolution du PIB, des taux d'intérêt et des taux de change.

- L'évolution du PIB. Si le PIB augmente, ses principales composantes devraient augmenter elles aussi, les consommations (privées et publiques), les investissements et le solde import-export. L'augmentation des consommations et des investissements créent des opportunités : l'augmentation de la demande ouvre des espaces de marché et rend moins intense la concurrence, de nouvelles entreprises naissent et certains secteurs connaissent de fortes impulsions vers le développement (ex : les produits de luxe, le bâtiment, le tourisme et le transport aérien). Au contraire, si le PIB diminue, ou si la croissance ralentit, la consommation et l'investissement baissent. La concurrence devient plus forte, le nombre d'entreprise en faillite augmente ainsi que le chômage ; certains secteurs entrent en crise et peu d'entre eux parviennent à en réchapper.
  
- Le coût de l'argent. Ce facteur agit profondément sur la demande : si le coût augmente, la demande de tout ce qui fait recours au crédit baisse. Les entreprises de la grande distribution souffrent, de même que les entreprises qui produisent des biens durables et les entreprises de constructions mécaniques et du bâtiment ; les stratégies financières changent aussi. Si le coût de l'argent est élevé, les plans de développement ne peuvent trouver un soutien que dans l'autofinancement ou dans les cessions d'entreprises.
  
- L'évolution des taux du marché des changes. Cette variable agit sur toutes les entreprises : si la monnaie d'un pays s'apprécie par rapport à celle d'un autre pays, le coût de ce que l'on importe baisse et il est plus difficile d'exporter du pays où les coûts sont élevés. Si en revanche, la monnaie se déprécie, c'est l'inverse qui se produit. Pour les entreprises qui vendent des parts importantes de leur production dans des pays ayant une devise différente, la tendance des changes a de profonds effets. Les décisions des entreprises de la zone euro d'investir dans des installations de production aux Etats-Unis (et vice versa) se fondent également sur la volonté de décrocher leur compétitivité de l'évolution du cours du dollar.

La conjoncture de l'économie a l'impact le plus important sur le succès d'une entreprise et sur sa capacité à générer des profits. La conjoncture joue en effet sur le pouvoir d'achat, et donc sur la demande, sur le coût des facteurs, sur les changes et sur l'évolution des prix.

La conjoncture économique à crée constamment des opportunités et des menaces : dans une économie en récession, la plupart des entreprises sont en difficulté, mais certaines arrivent à trouver des opportunités (les banques les premières).

La conjoncture économique agit aussi sur les choix stratégiques. Si une entreprise en difficulté et si la demande à long terme a une tendance à la baisse, l'entreprise, confrontée à un choix entre restructuration profonde (turnaround) et désinvestissement (cession de l'entreprise), peut choisir la seconde stratégie ; Si, au contraire, la demande a une tendance à la hausse, la restructuration peut être jugée préférable. Des choix de ce type sont fréquents dans les secteurs dont l'évolution est fortement cyclique (par exemple les véhicules industriels, les machines agricoles et le bâtiment).

L'intégration économique a créé une forte interdépendance, surtout entre les trois plus grands systèmes : Etats-Unis, Union-Européenne et Japon. Les conflits qui ont surgi sur les courants d'échange, les politiques de protection des industries nationales et l'évolution de la compétitivité par rapport aux changes ont eu une forte incidence sur les stratégies des entreprises multinationales.

**Tableau n°8 : les effets de la situation économique**

<b>Facteurs</b>	<b>Effets</b>	<b>Secteurs impliqués</b>
<b>Augmentation du coût de l'argent</b>	Moindre tendance à investir de la part des entreprises et de la part des individus. Moindre tendance à recourir au crédit pour financer les achats.	Tous les secteurs, mais tout particulièrement ceux du bâtiment, ainsi que les entreprises qui recourent fortement au crédit (pour vendre ou pour acheter).

Source : Giorgio Pellicelli, *stratégie d'entreprise*, p 101.

#### 4.1.2.3 *Les critères socioculturels*

De nombreux facteurs sociaux agissent directement ou indirectement sur l'économie des entreprises. Voyons quelques exemples :

- La démographie est l'une des composantes les plus importantes. Si la population vieillit, les consommations changent, le marché des produits consacrés à la santé augmente, etc. Si les unités de consommation (familles) sont toujours plus petites, si le nombre de célibataires augmente, les consommations changent également. Si la population est toujours plus attentive au rapport régime/santé, les achats alimentaires augmentent en valeur mais diminuent en volume.
- L'augmentation des revenus individuels a favorisé la motorisation et ce phénomène a modifié le mode de vie d'un grand nombre de personnes ainsi que les stratégies de la grande distribution. Grâce à la plus grande facilité de déplacement des consommateurs, la grande distribution a ouvert des points de vente sur de grandes surfaces, situés dans des banlieues des grandes agglomérations urbaines ou au carrefour des grandes voies de communication et a contribué à diffuser l'habitude du one stop-one-shopping. En même temps, cette tendance a contribué au déclin de nombreux petits points de vente indépendants situés en centre-ville. L'augmentation des prix du mètre carré dans des zones urbaines a eu des effets analogues. La distribution de l'ameublement pour la maison a subi les conséquences les plus évidentes car, ayant besoin de grandes surfaces pour exposer les produits au public, elle a été repoussée vers les banlieues et le long des routes à proximité des villes.
- Le vieillissement de la population et une plus grande expérience d'achat de la part des consommateurs, associés à l'augmentation des revenus, ont sanctionné le déclin partiel des marchés de masse. Les entreprises ont répondu à la fragmentation des marchés en adaptant des stratégies de niche et de masscustomization.
- L'offre des mêmes opportunités pour les individus de sexe, de religion et de race différents est un principe qui fait désormais partie de nombreuses législations. Ses effets se manifestent non seulement sur l'emploi, mais aussi sur le style de vie et sur le revenu dont dispose chaque catégorie de personne. Le rôle de la femme dans les sociétés, par exemple, a changé radicalement à partir des années 80.

Alors que pour l'analyse des changements démographiques, de nombreuses données sont disponibles (classes d'âge et composition de la population, taux de natalité et de mortalité ; groupes socio-économiques), il est cependant plus difficile d'avoir des données sur le changement de comportement des individus.

Il est relativement facile de connaître le nombre d'hommes et de femmes qui composent une population et de savoir combien d'hommes atteindront (sur la base de l'espérance de vie) l'âge de 55 ans en 2005, il est plus difficile, par contre, d'évaluer les changements dans le style de vie, dans la propension à la consommation, dans les attitudes à l'égard de la protection de l'environnement. Il est relativement facile de connaître les tendances du changement, mais il est plus compliqué d'en mesurer la rapidité. Il est facile d'observer dans le comportement des consommateurs plus grande attention au rapport entre régime (et donc l'achat de certains produits alimentaires) et santé, mais il est difficile d'estimer quel effet cette tendance peut avoir dans un secteur donné.

**Tableau n°9 : les effets des changements dans la société**

<b>Facteurs</b>	<b>Effets</b>	<b>Secteurs impliqués</b>
<b>Vieillesse de la population</b>	Plus grande demande de produits pour la défense de la santé	Pharmaceutique, services financiers, service pour la personne, services pour les loisirs, assurances, fonds de pension.
<b>Style de vie. Augmentation des « célibataires par choix »</b>	La demande de biens de consommation durables et non durables change et devient plus sélective.	Packaging, loisirs, électroménagers, automobiles, meubles, bâtiment, articles pour la maison.

Source : Giorgio Pellicelli, *stratégie d'entreprise* p 105.

#### **4.1.2.4 Les critères technologiques**

Le progrès technologique peut rapidement faire émerger de nouveaux produits et de nouveau processus de production et, tout aussi rapidement, les rendre obsolètes. Il peut donc créer des opportunités et de menaces, il peut élever ou abattre des barrières à l'entrée de nouveaux concurrents dans un secteur donné.

De nombreuses entreprises des Etats-Unis, d'Allemagne, du Royaume-Uni, du Japon, de France, et d'autres pays qui ont une longue tradition industrielle ont transféré leurs établissements de production dans les pays en voie de développement où le coût du travail est bas : les progrès de la technologie ont, eux aussi, permis ces délocalisations. La télécopie, Internet, la téléphonie cellulaire et la vidéoconférence ont modifié la manière de communiquer. Les nouvelles technologies ont rendu possible le shopping virtuel, la vente par téléphone de produits d'assurances à travers des programmes informatisés et interactifs.

L'introduction des scanners dans les points de vente a accru l'efficacité de la gestion des stocks et des commandes et a modifié aussi les rapports entre production et distribution. Dans une première phase, elle a augmenté le pouvoir de la distribution car elle a mis à sa disposition des informations précises sur le comportement des consommateurs. Quand, dans un souci de réduction des temps d'approvisionnement les points de vente ont été reliés à la production, de nombreuses décisions concernant les produits à vendre, à combien et à qui les vendre, de même que le choix du meilleur emplacement des produits à l'intérieur des points de vente, sont passées aux producteurs. Souvent le principal problème que doit affronter le management est d'anticiper le changement technologique dans son secteur et dans les secteurs qui sont en relation avec lui. Le rythme du changement est en accélération depuis quelques décennies mais varie cependant d'un secteur à l'autre. Il est incessant dans les secteurs financiers ; il est plus lent dans l'instruction universitaire.

Il peut être donc risqué de prendre en considération une seule technologie ou uniquement celles qui se rapportent au secteur dans lequel opère l'entreprise. De nombreux exemples de développement de la technologie dans un secteur ont eu, par la suite, de fortes répercussions dans d'autres secteurs. Comme, par exemple, l'industrie suisse des montres qui a été en partie détruite par les progrès de l'électronique et par la production de montres digitales (dont, par contre, l'industrie japonaise a su profiter).

L'impact du changement technologique peut être considéré selon deux points de vue :

- L'ampleur du changement, car l'innovation technologique passe d'incrémentale (comme les améliorations dans les performances d'un appareil photo) à radicale (arrivée d'Internet). L'innovation radicale est la plus importante pour l'impact qu'elle a sur les stratégies ;
- La position de l'entreprise dans le secteur. Porter (1980) fait une distinction entre :

- Les faiseurs de règles (rulemakers), qui sont depuis longtemps dans le secteur et dictent les règles du succès, valables tant que le secteur reste stable ;
- Les preneurs de règles (ruletakers), qui ne sont que des imitateurs et n'ont pas le choix. Le pouvoir de rulemakers est si fort qu'il ne leur laisse qu'une seule alternative : imiter ou abandonner.
- Les briseurs de règles (rulebreakers), en général de petites entreprises, qui créent de nouvelles règles concurrentielles et déstabilisent le secteur. Comme elles détruisent les anciennes règles, elles peuvent être considérées comme révolutionnaires, et sont réductibles à deux catégories : les révolutionnaires à l'intérieur du secteur auquel elles appartiennent, c'est-à-dire des entreprises du secteur qui adaptent des stratégies tout à fait nouvelles en partant des règles existantes (par exemple les premières banques qui ont adopté le courtage en ligne) ; et les révolutionnaires qui proviennent de l'extérieur du secteur, de nouveaux entrants qui introduisent de nouvelles stratégies, en déstabilisant et parfois en détruisant le secteur (c'est le cas du cd-rom, qui a radicalement changé le marché des encyclopédies).

La défense de la propriété intellectuelle lie la politique à la technologie. Dans les secteurs où la recherche de nouveaux produits comporte des investissements considérables, la tendance à investir est proportionnelle à la possibilité de protéger les innovations. Si la protection est élevée, les investissements augmentent et, en cas de succès commercial des nouvelles découvertes, la rentabilité augmente.

En 2005, une entreprise pharmaceutique indienne, qui voulait entrer sur le marché américain (le premier marché mondial en termes de chiffre d'affaires), a demandé (sans succès) à un tribunal des Etats-Unis de déclarer déchu le brevet qui protégeait Lipitor, un médicament anti-cholestérol, appartenant à Pfizer. Le brevet devait arriver à échéance en 2011. Si le tribunal avait donné raison aux Indiens, une sorte d'onde sismique se serait propagée dans le secteur pharmaceutique. Lipitor rapportait tous les ans à Pfizer des bénéfices pour plus de 9 milliards de dollars (sur un total de 45 milliards encaissés par l'entreprise tout entière). Cela aurait provoqué aussi l'effondrement des cotations boursières des actions de la société. Pfizer, une Blue-chip dont on estimait qu'elle faisait partie d'au moins 1300 fonds d'investissement, était le titre le plus recherché.

**Tableau n°10 : les effets des changements dans les technologies**

Facteurs	Effets	Secteurs impliqués
<b>Internet</b>	Possibilité de nouveaux modèles d'affaires (business model)	Tous, mais en particulier ceux dont le produit peut être digitalisé.
<b>Introduction du gros porteur</b>	Développement du transport aérien sur les longues distances et à faible coût.	Tourisme de masse, transport aérien passagers et marchandises.

Source :Giorgio Pellicelli, *stratégie d'entreprise*, p 107.

Une autre méthode de sélection des pays peut être établie à partir des notes N des différents pays :

$N = \sum P_i C_i$  Où N : la note globale d'un pays.

$P_i$ : La pondération d'un critère i.

$C_i$  : La note liée au critère i.

$i$  : Allant de 1 à N.

En attribuant des notes à chaque critères, on obtient une note globale pour chaque pays, ce qui permet donc de classe ce pays par rapport aux autres et d'observer l'évolution de sa note au cours des années (Amélioration ou détérioration de sa position), Ces classement permettant de place chaque pays dans une catégorie de risque dans une grille où 7 est la catégorie la plus favorable (risque assimilable de la zone OCED) et 1 représente les pays à risques dangereux.

Il est donc important de comprendre dans quel environnement évolue l'entreprise. Pour cela, on peut utiliser le modèle PSTEL, qui a un double objectif :

- Décrire le macro-environnement et ses principales composantes ;
- Comprendre son évolution future et les changements prévisibles des facteurs macroéconomiques, sociaux et environnementaux (au sens écologique du terme).

## 4.2 Les objectifs stratégiques des FMN

### 4.2.1 Les quatre grandes étapes de l'évolution stratégique des FMN

- Les FMN à stratégie d'approvisionnement (dès le XVI<sup>e</sup> siècle jusqu'à nos jours) :  
Il s'agit d'assurer l'approvisionnement des développés en matières premières énergétiques (pétrole) et agricoles.
- Les FMN à stratégie de marché (début XX<sup>e</sup> siècle jusqu'à années 1960) :  
La stratégie consiste à implanter des filiales à l'étranger (filiales-relais) pour produire des biens que les pays développés produisaient jusque-là (exemple de l'agroalimentaire, de la sidérurgie, de l'automobile).
- Les FMN à la stratégie de la rationalisation de la production (années 1960-1980)  
cherchent à délocaliser leur production et mettent en place des filiales-ateliers. La production est segmentée et chacune des filiales implantées des différents pays réalise une partie de la production ; on parle de D.I.P.P.
- Notion de Décomposition Internationale des Processus de Production (DIPP) : une firme automobile qui délocalise en Asie du SE la production de boîtes de vitesses, et qui maintient une autre partie de la production en Europe, agit selon le principe de DIPP : le processus de production se déroule dans plusieurs pays. Autres exemple : textile, articles de sport, électronique.
- Les FMN à stratégie globale (depuis les années 1980) :  
Avec la globalisation qui est en cours les FMN cherchent à constituer de grands groupes réunissant des sociétés industrielles, commerciales et financières.  
Elles utilisent les stratégies précédentes selon les opportunités de coûts, de marché, de nouveautés technologiques et de gains financiers.  
Elles multiplient les accords de coopération en créant des filiales communes : les joint-ventures sont des exemples de filiales communes et de coopérations entre entreprises.

#### 4.2.2 S'internationaliser pour gagner en compétitivité

Pour une FMN les déterminants de la multinationalisation sont les suivants :

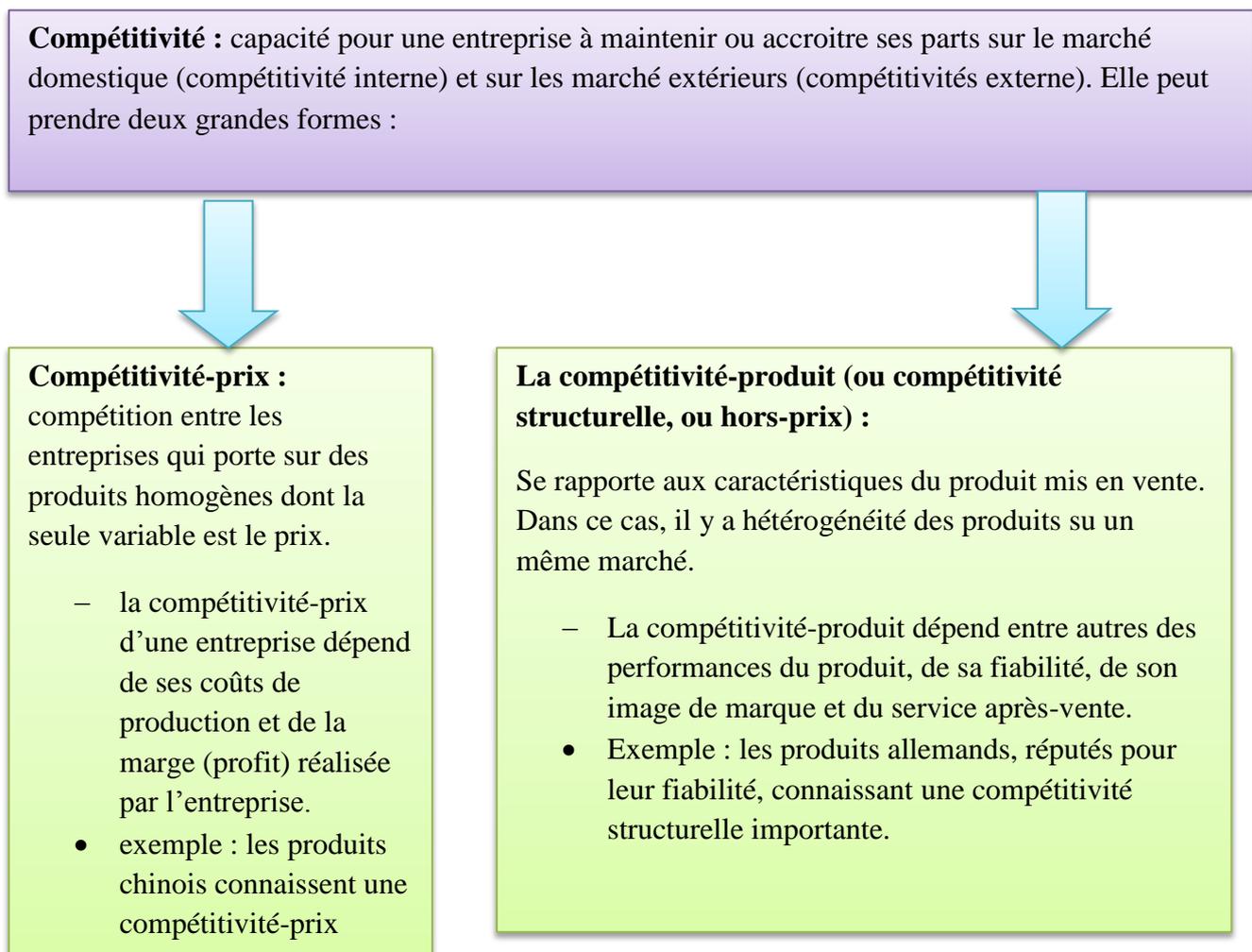
**Réduire le risque :** être présent sur le marché mondial permet de bénéficier des différences de goûts, de conjonctures entre les pays, et de contre la concurrence.

**Etre plus efficient :** les FMN sont contraintes par leurs actionnaires d'être plus efficaces et de dégager plus de profits. Il s'en suit un développement sur une plus grande échelle (économie d'échelle) et le souci de réduire les coûts salariaux et fiscaux.

**Etre plus compétitif :** les FMN, par leurs caractéristiques, sont supérieures autres entreprises en termes de productivité et de recherche développement.

Le choix de l'implantation des filiales de FMN va dépendre de la compétitivité recherchée : compétitivité prix ou compétitivité hors-prix.

**Tableau n°11 : les quatre grandes étapes de l'évolution stratégique des FMN**



Marc HUMBERT, « Investissement international et dynamique de l'économie mondiale », Economica, 1996.

## 5 Les différentes formes de présence à l'étranger (Formes d'implantation)

Une des acteurs majeurs de la mondialisation, les firmes multinationales (FMN) caractérisées par leurs formes de présence à l'étranger.

En 2004 on dénombrait environ 70000 firmes multinationales disposait de 690000 filiales à l'étranger ce qui donne en moyenne 9,86 filiales par FMN et employant environ 57 millions de salariés (source : CNUCED2005). Elles représentaient en 2004 9,1% du PIB mondial.

Une firme multinationale est une entreprise qui fabrique la totalité ou une partie d'un produit à l'étranger par le biais d'une filiale.

Dans cette partie de notre recherche, nous présenterons les divers moyens que peut utiliser une entreprise pour être présente sur les marchés internationaux.

La présence sur un marché répond à deux objectifs :

- Premier objectif : répondre à la concurrence.
- Nécessité de définir des objectifs :
  - De rentabilité sur tous les marchés où l'entreprise est présente ;
  - De renforcement des compétences commerciales pour maintenir la compétitivité.
- Deuxième objectif : maintenir ou renforcer les compétences productives et industrielles.
- A pour objectifs :
  - La diminution des coûts de production ;
  - Le renforcement des connaissances et de la R&D ;
  - L'accroissement de la rentabilité ;
  - La diminution des risques, notamment financier et de risque de change<sup>34</sup>.

---

<sup>34</sup> Anne DEYSINE, Jacques DUBOIN, *s'internationaliser stratégies et techniques*, code A/2249, P633.

### 5.1.1 Les modes d'accès aux marchés étrangers

Les différents modes d'accès aux marchés étrangers s'expliquent par quelques grandes parties à savoir, l'implantation passive ou exportation directe, l'implantation active ou exportation indirecte et l'implantation en association avec un partenaire local.

Cependant, la multinationalisation n'est pas, pour une entreprise, le seul mode de conquête des marchés étrangers.

#### 5.1.1.1 Implantation passive ou exportation indirecte

##### A- Définition

C'est un mode de pénétration par lequel l'entreprise recourt à la structure de distribution d'intermédiaires qui ont les ressources et les compétences nécessaires en matière commerciale, culturelle et linguistique, ainsi que l'expérience et la connaissance du marché (modes de transport, clients, fournisseurs, réseaux de distribution, réglementation,...).

**Tableau n°7 : les avantages et inconvénients d'implantation passive ou exportation direct**

Avantages	Inconvénients
- Faible implication en termes de structure export, et d'investissement en ressources financières et humaines.	- Maitrise très faible voire nulle de la politique commerciale, malgré certaines clauses contractuelles destinées à garantir un certain contrôle. - Vision commerciale à court terme des intermédiaires qui sont souvent rémunérés à la commission. - Qualité et quantité d'informations obtenues via les intermédiaires potentiellement très faibles. - Pressions exercées par les intermédiaires pour faire baisser les prix lorsque leur part dans le chiffre d'affaires de l'entreprise devient très importante.

Source : Radley Ressources Inc. P.20

##### a- L'importateur

L'importateur ou distributeur est un commerçant indépendant étranger qui achète ferme les produits de l'exportateur et qui ensuite les revend à son nom et pour son propre compte, donc à ses risques et profits. Il se rémunère en prélevant une marge bénéficiaire.

Il organise lui-même toutes les activités nécessaires à la vente (prospection, distribution physique, stockage du produit, organisation d'un réseau de vente, animation de la force de vente,...) ainsi que à des manifestations commerciales, publicité, actions de promotion,...).

L'exportateur n'a aucun contrôle sur la politique de commercialisation mise en œuvre et définie par l'importateur sur le marché étranger.

**Tableau n°12 : les avantages et inconvénients de l'importateur**

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>-simplification des opérations logistiques et administratives puisque sont reportées sur distributeur.</li> <li>-Réduction du risque de change puisque la vente se fait en devises nationales.</li> <li>-Report du risque de non-paiement sur l'importateur.</li> <li>-Investissement de départ peu importants puisque l'exportateur bénéficie de la structure et de connaissance du marché de l'importateur.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Perte de maîtrise totale de la politique de commercialisation et du marché</li> <li>-Dépendance vis-à-vis des performances du distributeur.</li> <li>-Risque de réduction de la marge bénéficiaire.</li> </ul>

*Source : Radley Ressources Inc. P.21*

**b- Le concessionnaire**

Lorsque l'exportateur octroie à l'importateur une exclusivité de distribution sur une zone géographique donnée, dans le cadre d'un contrat de concession, on parle alors d'importateur exclusif ou de concessionnaire.

L'achat de quantités minimales par le concessionnaire est souvent la contrepartie de l'exclusivité.

**Tableau n°13 : les avantages et inconvénients de concessionnaire**

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Meilleure maîtrise de la commercialisation que via un importateur car le contrat impose au concessionnaire d'informer l'exportateur et de collaborer pour la mise en œuvre des actions commerciales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-En contrepartie de l'exclusivité territoriale, l'exportateur peut lui imposer des obligations plus ou moins fortes au niveau de la mise en œuvre de la politique de commercialisation et en matière d'information sur le marché et les consommateurs dépendance vis-à-vis des performances du distributeur.</li> </ul>

*Source : Radley Ressources Inc. P.21*

### c- L'agent commercial

L'agent commercial ou agent commissionné est un représentant mandataire indépendant et permanent d'un exportateur, appelé commettant. Il agit en son propre nom, et pour le compte et aux risques de l'entreprise mandante.

Il n'assume aucune responsabilité pour la marchandise. L'agent commercial, lorsqu'il conclut un contrat pour le compte de son mandant, engage ce dernier mais ne s'engage pas lui-même, même s'il négocie les conditions de l'opération.

L'exportateur reste maître de la fixation du prix et des conditions générales de vente et est le seul responsable auprès du client. L'agent a pour mission principale de rechercher des clients pour son mandant.

Plus rarement, il assurera d'autres missions telles que la gestion d'un stock, la gestion du fichier clientèle, l'organisation du service après-vente,...

L'agent est rémunéré principalement par des commissions sur le chiffre d'affaires qu'il réalise.

**Tableau n°14 : les avantages et inconvénients d'agent commercial**

<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>-Maîtrise de la politique commerciale</li><li>-Contrôle et connaissance préalables du marché et de la clientèle potentielle par l'agent.</li><li>-L'agent est rémunéré principalement par des commissions sur le chiffre d'affaires qu'il réalise.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Implications administrative, logistique, financière et commerciale complètes d'où la nécessité de disposer en interne d'une cellule export composée de personnel motivé et disponible.</li><li>-Risque commercial à charge de l'exportateur.</li><li>-Sélection et recrutement d'un agent difficiles</li><li>-Risque que l'agent s'approprie la clientèle.</li></ul>

*Source : Radley Ressources inc.P.22*

### d- Les sociétés de commerce international (SCI)

Une société de commerce international est une société d'import-export qui achète pour son propre compte des produits appartenant à d'autres entreprises et qui ensuite les revend en son nom propre sur les marchés étrangers en y appliquant la marge voulue et en gérant tous les aspects liés à la commercialisation sur le marché étranger. La plus part des sociétés de commerce international sont des organisations commerciales très puissantes qui dominent certaines régions ou même certains pays. Ces sociétés, généralement spécialisées par zones géographiques ou par famille de produits, sont très répandues dans les pays développés.

**Tableau n°15 : les avantages et inconvénients des sociétés de commerce international (SCI)**

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gain de temps considérable dans la pénétration d'un marché grâce au réseau de distribution local, à l'infrastructure logique, à l'expertise approfondie des produits des marchés, ainsi qu'au réseau de contacts professionnels locaux de la SCI</li> <li>-Risque commercial faible car la vente se réalise à partir du marché domestique.</li> <li>-Pas de prise en charge de la prospection, et des formalités liées à l'exportation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Perte totale du contrôle de l'activité d'exportation</li> <li>-Risque de perte de marché.</li> <li>-Prix et marges de l'exportateur potentiellement faibles</li> <li>- ventes ponctuelles</li> <li>-Exigences de la société de commerce au niveau des conditions de vente... potentiellement élevés.</li> <li>-Intermédiaires susceptibles de commercialiser des produits concurrents.</li> </ul>

Source : Radley Ressources inc.P.22

**e- Les sociétés de gestion export (SGE)**

Une société de gestion export est une société de service indépendante qui remplit l'ensemble des fonctions du service export d'une entreprise (prospection, mise en place de la politique commerciale et de la distribution, vente, gestion des opérations logistiques et administratives,..) dans le cadre d'un contrat de mandat. Son activité s'inscrit plutôt dans la durée que ponctuellement. Elles agissent au nom de l'exportateur et sont rémunérées d'une part par un abonnement mensuel (fixé à l'avance) et d'autre part par une commission sur les ventes. Elles sont généralement spécialisées géographiquement et par personnel de l'entreprise mandante aux techniques du commerce international<sup>35</sup>.

**Tableau n°16 : les avantages et inconvénients des sociétés de gestion export (SGE)**

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Pénétration rapide du marché grâce à l'expérience et aux contacts de la SGE</li> <li>-Investissement et risque limités</li> <li>-Maîtrise de la politique commerciale (dans la pratique, le manque d'expérience, de moyens financiers et de temps impliquent que le contrôle est assez faible).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Coordination absolument indispensable entre l'entreprise exportatrice et la société de gestion export</li> <li>-Risque commercial entièrement à charge de l'exportateur</li> <li>- Risque de perte de marché si la SGC fait écran et si le contrôle est insuffisant.</li> <li>- Risque que le produit soit négligé par la SGC si son portefeuille de produits est trop important.</li> </ul>

Source :Radley Ressources inc.P.23

<sup>35</sup> [www.wikipedia.com/exportation](http://www.wikipedia.com/exportation)

#### f- Les bureaux d'achat

Le bureau d'achat est une cellule d'achat situé dans le pays de l'exportateur à la recherche d'entreprises susceptibles de lui fournir des produits adaptés aux besoins et aux goûts des consommateurs de son pays d'origine. Le bureau d'achat possède en général un service logistique qui gère toutes les opérations d'exportation (documents, transport, mode de règlement), à l'exception du stockage. Il agit pour le compte de commettants étrangers.

Il est mandaté et rémunéré par eux pour mener toutes recherches, études de marchés et négociations, selon leurs directives.

Il n'est jamais propriétaire de la marchandise.

**Tableau n°18 : les avantages et inconvénients des bureaux d'achat**

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"><li>- Pas de production à mettre en œuvre, ni d'Operations logistiques, administratives et financières à gérer.</li><li>- Risque financier très faible.</li><li>- Connaissance préalable de la langue et des caractéristiques locales pas nécessaire.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Nécessite de proposer des offres de prix très compétitives</li><li>- Adaptations des produits souvent nécessaires.</li><li>- Contraintes strictes imposées par les bureaux d'achat en matière de qualité et de respect des délais.</li><li>- Aucune connaissance des conditions de commercialisation des produits, ni de leur succès.</li></ul>

Source :Radley Ressources inc.P.23

#### g- Le portage ou piggy-back

Le piggy-back ou exportation kangourou, encore appelée portage, est une forme de coopération internationale entre deux entreprises dont les produits sont complémentaires. Dans le contrat de portage, une grande entreprise (entreprise porteuse) soutient une PME exportatrice (entreprise portée) dans la commercialisation de ses produits sur le marché étranger où elle est implantée. Pour ce faire, elle met à disposition de la PME sa structure de distribution (réseau commercial, force de vente, logistique,...) et joue également auprès d'elle un rôle de conseil (recherche de clients, étude de faisabilité, aide à la recherche du financement soutien logistique,...). Elle lui apporte également son savoir-faire commercial, sa connaissance du marché, et notoriété dont elle dispose.

**Tableau n°19 : les avantages et inconvénients de portage ou piuggy-back**

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coûts financiers réduits, risque limité.</li> <li>- Accès facilité et accéléré au marché étranger, opérations logistiques et administratives réduites.</li> <li>- Image de marque de l'entreprise porteuse bénéfique pour les produits de l'entreprise portée.</li> <li>- Disponibilité immédiate d'une force de vente structurée, très bonne connaissance du marché à travers le porteur.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faible motivation des grandes entreprises à devenir porteuses.</li> <li>- Difficulté de trouver des partenaires offrant un produit et un réseau de distribution compatibles.</li> <li>- Risque de perte de marché (réduit si complémentarité des produits et suivi commercial entre les partenaires).</li> <li>- Risque de conflit d'intérêts (les agents locaux peuvent privilégier les intérêts de l'entreprise porteuse avant ceux de l'entreprise portée).</li> <li>- Risque de manque de confiance mutuelle et de manque d'implication.</li> <li>- Exigences et conditions d'accès au réseau commercial des grandes entreprises parfois très strictes.</li> </ul>

Source :Radley Ressources inc.P.24

#### 5.1.1.2 Implantation active ou exportation directe

##### A- Le représentant salarié

Le représentant salarié est une personne physique qui est liée à l'entreprise par un contrat de travail. Il lui est donc subordonné c'est-à-dire qu'il est complètement soumis à son autorité. Le représentant salarié a pour fonctions principales de rechercher des clients et de vendre pour le compte de son employeur. Parfois, il a le pouvoir de conclure des accords mais le plus souvent, l'acceptation des commandes se fera par l'entreprise elle-même. Il doit également informer l'exportateur des caractéristiques et de l'évolution du marché. Le représentant est rémunéré par un salaire fixe complété éventuellement par des commissions proportionnelles aux commandes.

**Tableau n°20 : les avantages et inconvénients de représentant salarié**

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présence immédiate sur le marché cible, contrôle totale de la politique commerciale (remontée d'information excellente)</li> <li>- Bénéfices reviennent intégralement à l'exportateur</li> <li>- Bonne connaissance des pratiques commerciales locales, de la culture, des solutions de transport les mieux adaptées,...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risque commerciaux et financiers entièrement assumés par l'exportateur coûteux (du fait des frais fixes liés au salaire).</li> <li>- Nécessité d'une structure export qualifiée sur le territoire domestique pour gérer les opérations logistiques et administratives liées à la vente.</li> <li>- Recrutement difficile d'un représentant salarié local.</li> </ul>

Source :Radley Ressources inc.P.25

## B- Le bureau de représentation

Le bureau de représentation est une forme d'implication directe de l'entreprise exportatrice sur un marché étranger qui ne dispose pas de personnalité juridique et fiscale propre. Ce service annexe et décentralisé de l'entreprise exportatrice permet d'assurer une présence permanente ou temporaire sur le marché. Les fonctions généralement assumées sont la représentation auprès des clients étrangers, éventuel. Très exceptionnellement, il gère les fonctions administratives, logistiques ou financières.

## C- La succursale

La succursale est, comme le bureau de représentation, une forme d'implantation directe sur un marché étranger, qui ne dispose pas de personnalité juridique et fiscale propre. Ce service annexe et décentralisé de l'entreprise exportatrice permet d'assurer une présence permanente ou temporaire sur le marché. Les fonctions assumées sont généralement les mêmes que celles d'une filiale. Elles sont à la fois commerciales et logistiques et destinées à la prospection, la gestion des actions opérationnelles, la prise de commandes et éventuellement la vente et son suivi (facturation, livraison, recouvrement des factures,...), l'information sur le marché,...

**Tableau n°21 : les avantages et inconvénients de la succursale**

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"><li>- Maitrise totale de la politique commerciale</li><li>- Bénéfices reviennent intégralement à l'exportateur.</li><li>- Bonne connaissance du marché et des besoins des clients.</li><li>- Coûts de création limités par rapport à ceux de la filiale</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Niveau élevé de formalités administratives (autorisation des pouvoirs publics, déclaration d'ouverture, inscription au registre de commerce,...).</li><li>- Risque commercial assumé par l'entreprise exportatrice, ces deux formes d'implantation n'ayant pas de personnalités juridique, fiscale et commerciale propres.</li><li>- Coûts de création assez élevés.</li></ul>

Source :Radley Ressources inc.P.26

#### D- La filiale commerciale

La filiale commerciale ou filiale de distribution est une société de nationalité locale, indépendante juridiquement de la maison-mère et contrôlée majoritairement par celle-ci. Elle permet d'établir une présence locale permanente dans un marché étranger. La filiale agit en son nom propre et à ses propres risques. Elle est autonome du point de vue de la gestion quotidienne mais reste fortement dépendante de la maison-mère au niveau stratégique (investissement, définition de la politique commerciale,...).

C'est le mode de pénétration le plus complet d'un marché étranger qui permet à l'entreprise exportatrice d'établir une présence locale permanente, tout comme le bureau de représentation et la succursale<sup>36</sup>.

**Tableau n°22 : les avantages et inconvénients de la filiale commerciale**

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"><li>- Très bonne connaissance du marché</li><li>- Très bon contrôle de la politique de commercialisation</li><li>- Nationalisation du produit qui permet de rassurer et de fidéliser les clients et partenaires potentiels</li><li>- Simplification et rentabilisation des opérations logistiques, administratives, commerciales et financières.</li><li>- Responsabilité de l'exportateur limitée au souscrit dans la filiale</li><li>- Contournement de certaines barrières administratives parfois possible (facturation avec numéro de TVA local)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Investissement de départ et coûts fixes d'implantation élevés</li><li>- Risques, politique ou commercial, plus élevés car engagement à long terme</li><li>- Formalités de création assez importantes (capital minimum, actes de création...)</li><li>- Nécessité d'une connaissance approfondie de la législation locale (comptabilité, fiscalité, droit du travail, code des investissements...)</li><li>- Contrôle financier plus difficile qu'avec d'autres formes d'implantation.</li></ul>

Source :Radley Ressources inc.P.27

#### 5.1.1.3 Implantation en association avec un partenaire local

##### A- La franchise commerciale :

La franchise commerciale ou franchise de distribution est un contrat temporaire et exclusif de commercialisation de produits ou de services sur un territoire défini. Par le contrat de franchise, le franchiseur concède à un franchisé le droit exclusif, sur une zone géographique définie, d'utiliser certains droits de propriété industrielle tels que nom commercial, enseigne commerciale, marque, logo, dessins et modèles, droits d'auteurs, etc.

<sup>36</sup> R-A Thietart et J- Xuered « Stratégies –concepts. Méthodes ».

Le franchiseur apporte également son savoir-faire commercial forme le franchisé avant le démarrage de l'activité et fournit une assistance commerciale et technique continue (aide à la vente, aide à la mise en place du service après-vente, fourniture de documentation, conseils en gestion administrative et financière,..). Le franchisé est un commerçant indépendant qui gère le fonds de commerce et l'exploite à ses risques.

La franchise internationale est un contrat par lequel un franchiseur d'un pays met à la disposition d'un franchisé d'un autre pays, un savoir-faire ; un nom des techniques de fabrication et de commercialisation, une assistance, moyennant de droits de franchise et de redevances régulières, pendant une durée déterminée dans le contrat.

Elle peut s'appliquer aux services : hôtellerie (par exemple Hilton, Kenpinski...), à la restauration(Mc Derald's), à la distribution (Carrefour) ou à la production (Danone, Yoplait, Coca Cola...). Il s'agit alors de vente à l'étranger d'un système global (fabrication, commercialisation, gestion) à un opérateur capable de l'assimiler et de l'appliquer localement.<sup>37</sup>

**Tableau n°23: les avantages et inconvénients de la franchise commercial**

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement de l'activité et diffusion rapides permettant une rentabilisation accélérée des investissements</li> <li>- Investissement financiers et humains moins importants que pour une succursale.</li> <li>- Risque moindre pour l'exportateur car une partie est reportée sur les franchisés.</li> <li>- Contrôle de la politique commerciale et des conditions de commercialisation jusqu'au point de vente.</li> <li>- propriété de la marque et du savoir-faire commercial conservée.</li> <li>- Bonne connaissance du marché et de la clientèle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation, gestion, contrôle et animation difficiles du réseau de franchisés surtout sur des marchés éloignés.</li> <li>- sélection difficile des franchisés.</li> <li>- Risque d'imitation et de concurrence par les anciens franchisés au terme du contrat.</li> <li>- Risque de perte de marché si suivi insuffisant.</li> </ul>

Source :Radley Ressources inc.P.28

<sup>37</sup> M. Gervaise, *op.cit.*, p 246

## **B- La joint-venture**

La joint-venture est un accord de coopération entre deux partenaires issus de pays différents et qui consiste en la création ou l'acquisition conjointe d'une filiale commune sur le marché du partenaire étranger.

Les partenaires partagent la gestion, le contrôle, les risques et les profits associés à cette structure commune. La création d'une joint-venture implique la mise en commun de compétences spécifiques uniques qu'elles soient commerciales (réseau de distribution,...), techniques (outil de production, licence,...) ou managériales, mais aussi de moyens financiers et humains de la part de chaque partenaire.

Il y a deux sortes de joint-ventures : joint-venture à capitaux et joint-venture contractuelles ou alliances stratégiques.

### **a- Joint-venture à capitaux**

Elles résultent de la création d'une société mixte située à l'étranger entre deux entreprises de pays différents, et chaque partenaire détient une fraction du capital.

### **b- Joint-venture contractuels**

Ces joint-ventures mettent en commun des moyens (équipes de recherche développement, des lignes de production, des réseaux de distribution) dans le cadre d'une coopération limitée dans le temps.

Elles réunissent, généralement, les entreprises des pays développés, concentrées dans les industries de haute technologies, d'agroalimentaire et l'automobile.

- Alliance entre Nestlé (suisse) et général Mills (Etats-Unis) pour fabriquer et distribuer des céréales pour le petit déjeuner aux Etats-Unis. Nestlé apporte son appareil commercial et général Mills son savoir-faire technique.<sup>38</sup>
- Alliance entre Renault et Matra, selon laquelle la fabrication est réalisée dans une usine Matra et la commercialisation est assurée par le réseau Renault.

---

<sup>38</sup> P. Joffre « Comprendre la mondialisation ».

Ces joint-ventures se caractérisent par :

- Un partage des ressources et des compétences ;
- La baisse des coûts d'accès à certains pays ;
- La possibilité de pallier les faiblesses de l'entreprise ;
- Elles concernant une partie des activités des partenaires, ces derniers conservent des activités propres hors partenariat.

**Tableau n°24 : les avantages et inconvénients des joint-ventures contractuels**

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pénétration des marchés plus faciles et plus rapides grâce aux circuits de distribution du partenaire local. Idéal pour une entreprise limitée en ressources financières et humaines</li> <li>- Diminution des risques financiers et des coûts, théoriquement partagés entre les partenaires.</li> <li>- Diminutions du risques commercial car l'entreprise peut bénéficier de l'expérience du marché (culture, réglementations, contact,...).</li> <li>- Meilleure image auprès des consommateurs locaux et meilleures relations avec le gouvernement local et les syndicats grâce à la nationalisation des produits et donc simplification des formalités administratives</li> <li>- Bonne connaissance du marché et bon contrôle de la politique commerciale (à condition que l'entreprise exportatrice affecte du personnel interne à la joint-venture et qu'elle ait un droit de regard sur les décisions prises).</li> <li>- accès à des technologies non maîtrisées.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bénéfices potentiels moindres car ils doivent être partagés.</li> <li>- coûts de création et le cas échéant, de dissolution assez important que les autres formes de partenariat.</li> <li>- formalisme de la structure plus élevé que dans d'autres formes de partenariat.</li> <li>- Montage juridique très délicat.</li> <li>- Risque de mésentente à propos de la répartition des dividendes.</li> <li>- Risque de mésentente sur les philosophies managériales à appliquer.</li> <li>- problème de fixation des prix de transfert entre l'exportateur et la joint-venture.</li> <li>- Risque de résolution abusive de contrat.</li> <li>- Risque de vol du savoir-faire industriel sauf si la joint-venture est seule propriétaire des nouvelles technologies découlant du partenariat.</li> <li>- Risque de conflit d'intérêt.</li> <li>- Risque de perte de marché.</li> <li>- Risque de manque de communication risque d'affecter les opérations sur d'autres marchés.</li> </ul>

Source :Radley Ressources inc.P.30

### C- La licence

Le contrat de licence est un accord par lequel une entreprise d'un pays (donneur de licence ou concédant) concède à une entreprise située dans un autre pays (licencié) le droit d'utiliser ou d'exploiter, pendant une durée limitée et sur un territoire défini, l'un ou plusieurs droits de propriété intellectuelle dont elle est titulaire. La concession porte généralement sur un processus de fabrication ou une invention spécifique au donneur de licence, qui doit être protégés dans le pays étranger visé. Dans ce cas on parle de licence de brevet.

Ce processus de fabrication peut également porter sur une marque, auquel cas il y a cession de licence de marque. De plus, la vente du droit d'utiliser un processus de fabrication doit parfois s'accompagner d'une formation du personnel et d'un transfert de l'expérience opérationnelle liée à la technologie cédée. Il faut alors prévoir un contrat annexe de cession de licence de savoir-faire (technique ou commercial).

**Tableau n°25 : les avantages et inconvénients de la licence**

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Moyen très rapide, très facile et très peu coûteux de pénétrer et d'accroître la notoriété d'une marque sur un marché étranger. Le capital à investir est très faible par rapport aux autres modes d'implantation directe. Production local possible dans les marchés dont les gouvernements ne sont pas favorables aux investissements directs étrangers.</li> <li>- Contact plus facile avec les gouvernements et les syndicats locaux et consommateurs rassurés grâce à la nationalisation du produit.</li> <li>- Risque commercial nul.</li> <li>- Rentabilisation des investissements en recherche et développement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risque de perte du marché car le licencié est un concurrent potentiel.</li> <li>- Risque que le licencié exploite de façon incomplète le marché et donc n'obtienne pas les résultats commerciaux attendus.</li> <li>- Difficulté potentielle de coordonner un licencié au niveau mondial et de ce fait, manque de flexibilité.</li> <li>- Difficulté de contrôler le licencié au niveau de la qualité de la production et de la politique commerciale et donc risque que l'image de marque soit ternie.</li> <li>- Mauvaise connaissance du marché, sauf si clauses spéciales dans le contrat.</li> <li>- Rentabilité limitée (commissions des licenciés faibles par rapport à l'investissement en temps à consentir).</li> <li>- Risque de contrefaçon (imitation de la marque et du brevet).</li> </ul>

*Source :Radley Ressources inc.P.31*

## 6 La typologie des stratégies internationales

Peu d'entreprises peuvent soustraire à la concurrence d'entreprises d'autres pays. Même si elles décident d'opérer uniquement sur leur marché d'origine, ce choix ne les met pas à l'abri de la compétition internationale. Dans les pays développés, comme les pays de l'Union-Européenne, des entreprises étrangères sont présentes dans de nombreux secteurs.

L'activité sur les marchés internationaux, peut prendre des formes très différentes. Elle peut aller du simple achat de matières premières à l'étranger, aux exportations des de la production au-delà des frontières du pays d'origine, à des entreprises qui vendent dans plusieurs marchés avec les mêmes stratégies comme les frontières n'existaient pas.

En général, l'activité internationale évolue progressivement. La plupart des entreprises commencent avec les importations et exportations. Si un marché présente un potentiel élevé, l'entreprise peut entrer avec son propre réseau de distribution, produire localement ou céder des licences de production ou l'usage de sa marque ; pour entrer dans des nouveaux marchés, elle peut également passer des alliances ou de constituer une coentreprise. L'étape suivante peut viser à développer une plus grande implication, avec l'investissement direct dans certains pays : il peut s'agir d'une filiale, ou de la participation dans une entreprise locale. Les entreprises qui entrent sur de nouveaux marchés géographiques obtiennent des avantages qui ne sont pas à portée des entreprises qui restent sur le marché ou les marchés d'origine. Parmi les principaux avantages de l'expansion sur les marchés mondiaux il y a des possibilités majeures de développement et de profits : la diversification des risques, un usage la plus ample des compétences liées au produit et aux technologies ; les économies d'échelle et de but, une meilleure utilisation de la capacité de production. Le choix des marchés est dicté principalement par l'orientation stratégique de l'entreprise, par les caractéristiques des marchés, par la structure de la concurrence dans le secteur et par les stratégies adoptées par les concurrents. La stratégie d'entrée dans un nouveau marché géographique part de l'examen des avantages concurrentiels que l'entreprise peut mettre sur le terrain grâce à ces compétences ou à son appartenance à un système économique. Les stratégies principales sont l'exportation indirecte, la vente directe et l'intégration sur le marché. Après être entrée sur un nouveau marché, si les résultats sont bons, l'entreprise tâche de consolider ses positions : elle segmente le marché, elle choisit un positionnement et adapte le marketing mix.

Quand la présence sur les marchés étrangers dépasse un certain niveau de complexité et de poids économiques, l'entreprise lance une stratégie de consolidation. Elle a devant quatre grandes options : stratégie transnationale, stratégie multidomestique, stratégie multinationale, stratégie globale<sup>39</sup>.

Selon **Atamer** et **Calori** distinguant entre quatre types (options) de stratégies internationales à partir de deux dimensions :<sup>40</sup>

- **La configuration des activités** qui signifie où et dans combien de pays chaque activité est exercée ;

---

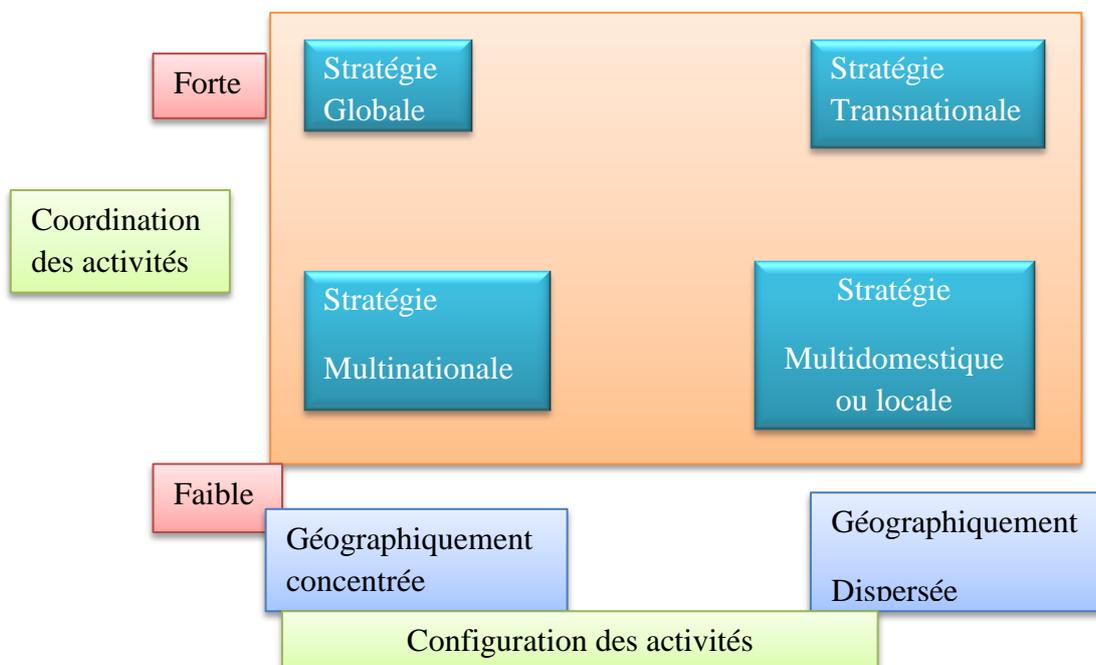
<sup>39</sup> « Stratégie d'entreprise », Adaptation de la 2<sup>ème</sup> édition italienne par Kamel Ben Youssef, Didier Chabaud, Fabrice Bondoux, Olivier Germain. Préface de Hervé Penan de Boeck. P, 568.

<sup>40</sup> Calori, T. ATAMER « Diagnostic et décision stratégique ». Op.cit p.515.

- **Le mode de coordination des activités** c'est-à-dire comment coordonner ces activités.

La combinaison de ces deux dimensions va permettre d'établir une typologie dans la figure suivante.

**Figure n°4 : la carte des stratégies internationale**



Source : Calori, T. ATAMER « Diagnostic et décision stratégique ». Op.cit p.515.

## 6.1 La stratégie transnationale

La stratégie transnationale consiste à une étape avancée dans le processus d'internationalisation de l'entreprise dans la mesure où elle permet à l'entreprise de concilier les forces d'intégration globale avec les exigences d'adaptation aux spécificités locales des marchés ciblés par l'entreprise. L'objectif principal visé par cette stratégie consiste à bénéficier des avantages des coûts que la différenciation grâce à la coordination général des activités, tout en veillant à une réactivité et flexibilité pour identifier et exploiter des opportunités locales. Les facteurs clés de succès de la stratégie transnationale à la capacité de l'entreprise transnationale à coopérer avec les exigences d'intégration et de différenciation, transformation ces contradictions en une réalité opérationnelle.

Cette stratégie vise à construire des avantages concurrentiels fondés sur le coût et la différenciation dont le but de gagner des parts de marche à l'étranger dans des pays ayant les moyens suffisants pour développer leur défense.

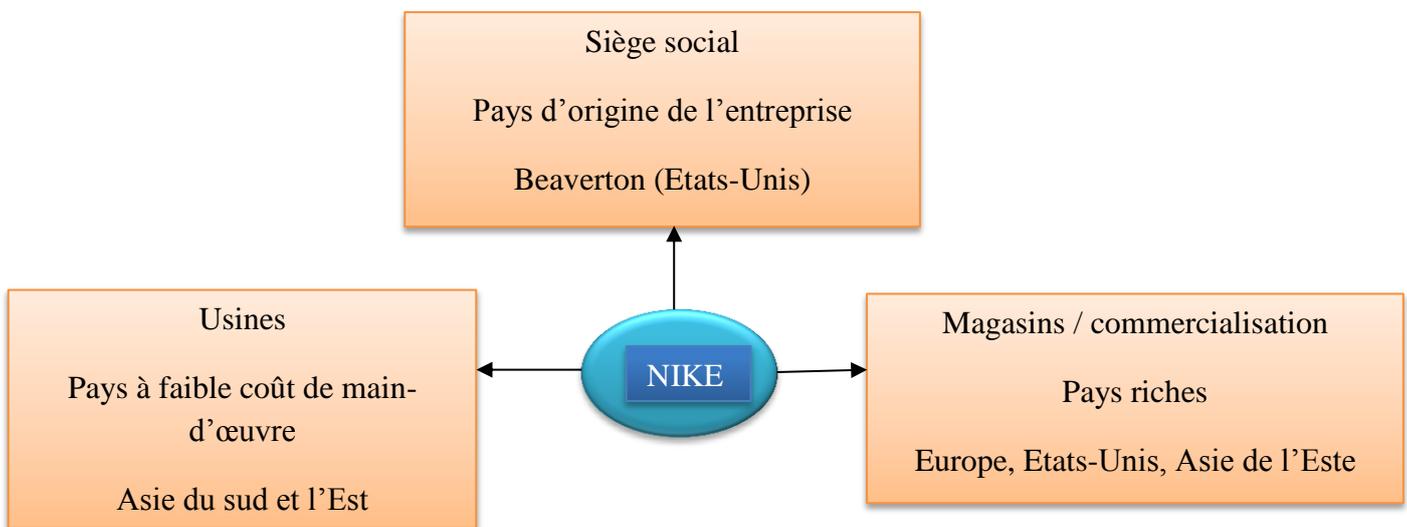
La stratégie transnationale permet d'obtenir des économies de localisation et des économies d'échelle, ainsi que l'avantage d'adapter les stratégies aux demandes du marché. Elle pose cependant des problèmes d'organisation.

**Tableau n°26 : Tableau représentatif des firmes transnationales la plus puissante au monde**

Chiffre d'affaire des Firmes transnationales	PIB d'Etat (= richesse produite par un pays)
Exxon Mobile 482 milliards de dollars	= PIB de la Norvège
Royal Dutch Shell 467 milliards de dollars	= PIB de l'Argentine
China Petroleum 419 milliards de dollars	= PIB de l'Australie
Toyota 254 milliards de dollars	= PIB de la Grèce
Volkswagen 254 milliards de dollars	= PIB de l'Egypte
Total 240 milliards de dollars	= PIB de Philippines
Samsung 188 milliards de dollars	= PIB du Quatre

Source : consensus des analyses Fact, et FMI

**Figure n°5 : Un schéma simple pour montre l'organisation de la firme transnationale NIKE**



Source: *www.ac – Grenoble. Fr 02- geo 04- FTN.*

## 6.2 Stratégie multidomestique (locale)

Cette stratégie consiste à sélectionner (ciblé) des pays et y investir dans des filiales autonomes. Elle utilise l'exploitation de proximité et les concessions simples de licences ou de marque commerciales en plus de l'investissement. Elle s'appuie principalement sur les exportations, c'est-à-dire elle transfère au-delà de ses frontières les produits et capacités (de marketing ou elle entend entre. L'adaptation aux exigences de la demande locale est modeste (faible). Si un nouveau marché à des dimensions importantes, elle peut choisir de transférer la production, dans ce cas aussi avec de modestes adaptations. Si la pression pour adapter les produits est forte, la stratégie est perdante.

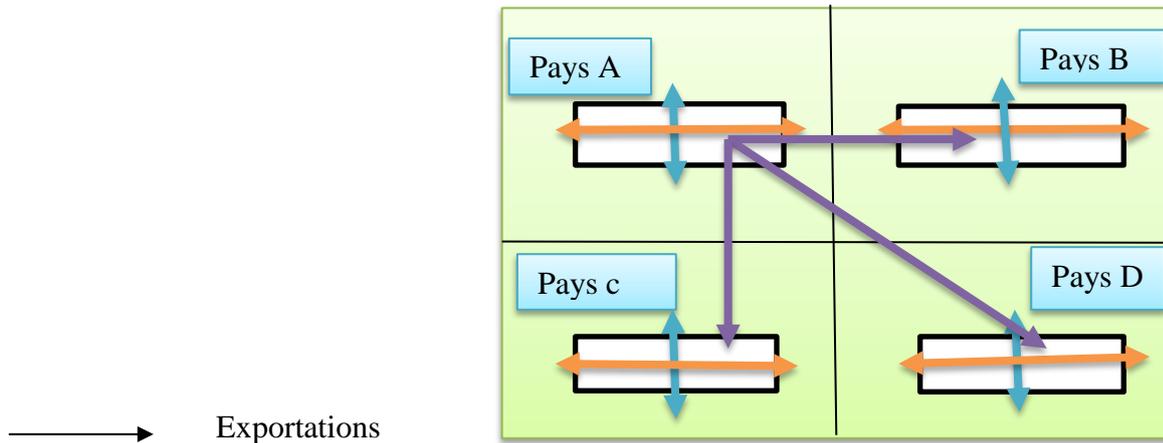
Ce type de configuration est adapté aux entreprises souhaitant limiter leur internationalisation à quelques pays et souhaitant les coûts de structure et de coordination. Les entreprises situant au premier stade du processus d'internationalisation adaptent souvent cette stratégie. Sont concernées les entreprises récentes et les sociétés de taille modeste comme les PME- PMI et les TPE souhaitent se développer à l'international tout en réduisant les coûts à l'international. Les facteurs clés de succès dans ce type d'organisation portent principalement sur la gestion des négociations commerciales avec les entreprises étrangères.

Cette stratégie a l'avantage de transférer des compétences distinctives du marché d'origine à d'autres marchés, mais elle a le désavantage de ne pas réaliser d'économie de la localisation et d'économies d'échelles.

### 6.2.1 Type d'industrie multidomestique

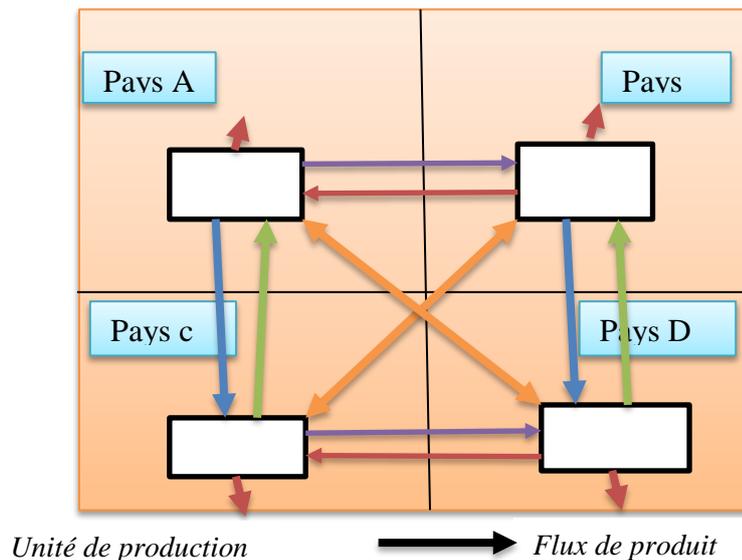
Selon porter, dans l'industrie multidomestique, la firme dispose dans chaque pays de filiales largement autonomes et les gères comme des valeurs de portefeuille. Il existe deux configurations extrêmes au sein de l'industrie multidomestique qui peuvent être représentées dans les figures suivantes.<sup>41</sup>

**Figure n°6 : la configuration multidomestique**



Source : Calori, T. ATAMER « Diagnostic et décision stratégique ». Op.cit p.515.

**Figure n°7 : la configuration régionale**



Source : Calori, T. ATAMER « Diagnostic et décision stratégique ». Op.cit p.515.

La **figure 6** représente le stade primaire de l'industrie multidomestique alors que la **figure 7** représente le stade ultime de cette industrie. En effet, cette forme va commencer par des ventes unilatérales entre le pays A et ses voisins B, C et D par le biais d'exportation. Il va avoir par la suite une généralisation des échanges entre ces quatre pays avec une libéralisation

<sup>41</sup> M. de Lapierre, C Mililtili, « Les firmes multidomestique ». Vuibert, 1995, page 119-121.

dans le cadre de regroupement économique régionaux tel que CCE (figure 7). Les entreprises qui évoluent selon cette conception, vont, par l'intermédiaire de leurs filiales, produire pour chaque des produits adaptés aux caractéristiques de ce marché. Ces filiales vont souvent fabriquer toute la gamme des produits et réaliseront tous les stades de production pour répondre à leurs marchés respectifs.

### **6.2.2 Les orientations dans les industries domestiques**

Dans les activités à dominante locale, la compétitivité est indépendante d'un pays à l'autre et liée à la qualité d'adaptation locale.

Pour réussir la carte d'adaptation locale, l'entreprise doit décentraliser les fonctions marketing et recherche développement en plus des fonctions assemblage et distribution pour mieux s'adapter au contexte local et être à l'écoute du client.

Les filiales jouissent d'une autonomie remarquable, sont incitées à rechercher les meilleures performances financières et l'exploitation des opportunités locales.

### **6.3 Stratégie multinationale**

L'entreprise multinationale manifeste un engagement plus déterminé au niveau international que l'entreprise internationale (multidomestique). Elle localise ses opérations de production et de commercialisation dans différents pays (marchés) ou elle ouvre et adapte les produits et services aux marchés locaux pour profiter du meilleur dans chaque pays. Chaque pays peut avoir sa propre production distincte, son propre marketing, sa propre R&D. L'objectif prioritaire est de donner aux exigences spécifiques de la demande, car ce sont des domaines où les différences entre les marchés sont fortes et où les spécialités d'économies d'échelle dans la production sont limitées. L'entreprise recherchera des avantages dans le transfert des capacités du management (notamment dans le marketing) plutôt que dans la production.

Elle utilise l'investissement direct pour implanter des unités de production locale ou de développement des contrats de transfert de technologie avec des entreprises étrangères, celle qui ne possédants pas le niveau technologie requis. Les décisions stratégiques restent centralisées au siège de l'entreprise alors que la gestion des activités (acticités) locales est confiée aux unités locales. Elle centralise la R&D en visant la réduction des couts en l'orientant vers les procédés, dans le but d'acquérir un avantage concurrentiel que l'entreprise transfert rapidement aux filiales.

La standardisation est bannie, chaque marché ayant ses besoins différents de ceux des autres marchés que l'entreprise se doit de satisfaire. Ce type de configuration a donc pour but de favoriser la différenciation (au détriment de standardisation) des produits et services, en vue de répondre au mieux aux spécificités de chaque marché local. Les marchés potentiels pour l'entreprise multinationale sont ceux de taille importante ou à forte croissance et où l'intensité concurrentielle est moyenn ou faible.

Cette stratégie multinationale adopte les stratégies aux conditions des marchés locaux et augmente ainsi les possibilités de saisir les opportunités. Elle présente toutefois un désavantage : il est difficile de transfère les compétences d'un marché à l'autre. Autre point faible : l'autonomie des différentes unités opérationnelles constitue un pré requis pour la localisation des ressources et pour l'évaluation des résultats.

Les facteurs clés de succès pour une entreprise multinationale sont la gestion des relations entre le siège et ses filiales, le management des mutations internationales et au positionnement et à l'image des différentes filiales au sein de leur pays d'accueil respectif. Le niveau de contrôle exercée sur les filiales et le niveau d'autonomie des filiales et la gestion des impatriés et expatriés (les mutations) déterminent le succès de l'entreprise multinationale.

#### **6.4 Stratégie globale (mondiale)**

L'entreprise globale ou mondiale adopte une stratégie à vocation mondiale axée (fondée) autour d'une politique de standardisation des produits et services (limitation de l'adaptation locale) et d'optimisation des ressources. Il est guidé par une forte intégration entre les activités exercées dans différents pays (marchés). Le monde est considéré comme un seul marché. La stratégie repose sur une présence commerciale et industrielle de l'entreprise à l'échelle mondiale. Les offres proposées sont standardisées avec un marketing indifférencié, une coordination centralisée des activités et l'exploitation d'interdépendances stratégiques.

La recherche d'économie d'échelle, le partage des coûts la coordination des flux et l'intégration de la recherche, au plan mondial sont au cœur de la stratégie globale.

L'entreprise globale essaie de dépasser le stade des différences culturelles en gérant au plan mondial des équipes et le développement des activités. Elle est à la recherche d'une véritable identité, ce qui constitue l'un des facteurs clés de succès.

Dans la réalité pratique, ce type d'organisation reste extrêmement minoritaire en raison de la difficulté d'appliquer à l'échelle mondiale un système de croissance universel fondé sur des critères essentiellement technico-économique. La question des différences culturelles tend à être dépassée.

La stratégie globale permet d'obtenir des économies de la localisation et des économies d'échelle, mais elle est amenée à négliger les exigences locales.

Par exemple dans certains secteurs, des standards globaux, ont fait leur apparition, tel que dans le secteur des semi-conducteurs, des avions (fuselages : avant/arrière et moteurs). Boeing produit pour le marché mondial en assemblent dans une seule base productive (Seattle) et pour le 777 l'entreprise a utilisé des composants produits par plus de 500 sous-fournisseurs, dont huit Japonais et trois Italiens.

La nature de la stratégie internationale de l'entreprise découle des choix ultérieurs lors de la formalisation de la stratégie d'internationalisation.

#### **6.4.1 Les orientations dans les industries globales**

Les activités globales incitent l'entreprise à adapter des stratégies de volume et de détenir un avantage compétitif en terme de coûts ceci implique :

- Une standardisation poussée des produits et services au niveau mondial, pour bénéficier des économies d'échelle ;
- L'unification du politique marketing pour l'ensemble des pays ;
- La recherche d'une position concurrentielle forte, pour maximiser des parts de marché ;
- La concentration des fonctions production, recherche développement sur un nombre réduit de sites (pour réduire les coûts) ou sur un seul site et multiplier les sites de distribution et vente.

De plus, l'entreprise doit adopter la gestion centralisée, ses filiales seront fortement dépendantes du siège et seront soumises à un contrôle strict pour assurer une meilleure coordination et intégration entre les filiales et la maison mère. Parmi les entreprises présentes dans ce type d'industries : Coca-cola, Microsoft, Motorola, ces entreprises tendent à devenir globales.

#### 6.4.2 La stratégie internationale de McDonald's

McDonald's est souvent considéré comme l'archétype de la « *world company* », firme mondialisée, ayant comme ambition de faire manger à la planète entière le même hamburger made in the USA. De ce fait, cette ambition semble être devenue réalité, puisqu'en 2013 le n°1 mondial du *fastfood* contrôle plus de **34000 restaurants** à l'enseigne du célèbre M jaune, implantés dans **119 pays**, et qui servent **69 millions de repas** par jour. Tous ces restaurants dans le monde sont tenus de respecter des règles de fonctionnement très strictes de l'entreprise, qu'il s'agisse de la charte visuelle s'appliquant à la marque, des exigences en matière d'entretien et de propreté des locaux, des principes en matière d'hygiène dans la préparation et la conservation des aliments, etc.

L'entreprise McDonald's adopte une stratégie à vocation mondiale axée autour :

- Politique de standardisation (Si tous ces restaurants-ou presque- servent le même menu de base composé d'burger et de frites accompagné d'un *Soft drink*), et limitation de l'adaptation locale ;
- Il y a une forte intégration entre les activités exercées dans différents pays ou marchés (elle contrôle plus de 34000 restaurants, implantés dans 119 pays, et qui servent 69 millions repas par jours) ;
- L'intégration de ses activités au plan mondial dans toutes ses dimensions, gestion, contrôle financier, recherche et développement, production et vente ;
- La segmentation (Aux Etats Unis deux segments : La population à revenu modeste et les jeunes enfants entre 3 et 8 ans. Dans les pays émergents comme l'Inde, L'Indonésie, Colombie la clientèle principale est constituée d'adolescence et de jeunes adultes).<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup>STRATEGOR « Toute à stratégie d'entreprise 7<sup>ème</sup> édition » DUNOD.

## Conclusion

Pour conclure notre chapitre, on peut dire que toutes ces spécificités des mises en œuvre de la stratégie d'internationalisation sont primordiales pour une entreprise qui cherche à s'internationaliser mais elles supposent des moyens, des compétences et des ressources tangibles et intangibles dont ne disposent pas la plupart des entreprises du pays du Sud (les pays des régions Asie, Amérique latine et Afrique) et quelques celles du Nord (le pays de l'occident).

En bref, la mise en œuvre de la stratégie d'internationalisation est une étape stratégique importante dans le développement et la croissance des entreprises et constitue un concept actuel et essentiel pour une entreprise si elle ne veut pas stagner et rester active dans son marché. Beaucoup d'approches et stratégies sont offertes aux entreprises pour aller vers un marché international, ces stratégies tout comme a des avantages mais y a des inconvénients aussi.

A l'époque, La plus part des entreprises qui ont les moyens pour la mise en œuvre d'une stratégie d'internationalisation et arrivent à pénétrer les marchés internationaux, ce sont ceux du pays du Nord (les pays de l'occident) mais de nos jours, avec le système de libre-échange et le bouleversement de l'économie mondiale, à favoriser certains entreprises de pays du Sud aussi à pénétrer les marchés internationaux. Par exemples la présence des géants Chinois et Indiens en Afrique et autre. Ce pourquoi nous avons choisi dans notre chapitre pratique qui suit, d'étudier le cas du groupe MAHINDRA sa présence en Algérie dans le domaine des productions du tracteurs.

# CHAPITRE 3 : CAS DU PARTENARIAT ENTRE LE GROUPE MAHINDRA&MAHINDRA ET L'ENTREPRISE LD AZOUAOU EURL POUR LA CREATION D'UNE UNITE DE MONTAGE ET DE PRODUCTION DES TRACTEURS AU NIVEAU DE LA WILAYA DE TIZI-OUZOU

---

## Introduction

La mondialisation est devenue l'un des concepts les plus en vogue depuis le milieu des années 90 non seulement dans le milieu des sciences sociales mais également au sein du grand public. Le terme est fréquemment employé dans les discours politiques, le plus souvent pour justifier des restructurations dans le domaine public et le retrait de l'Etat de certains secteurs de l'activité économique. Dans le monde des affaires, on se réfère généralement à la mondialisation pour expliquer la nécessité de « rationaliser » les activités de l'entreprise et pour justifier les vagues de fusion-acquisitions sur le plan international. Pour une partie importante de la population finalement, la mondialisation rime avec les pertes d'emplois, l'exploitation des travailleurs par les grandes entreprises et la hausse des inégalités<sup>43</sup>.

Dans la même période, les pays du Maghreb ont entamé une série de réformes sous les auspices des organisations internationales, en l'occurrence le fonds monétaire international et la banque mondiale, visant à faire passer leurs économies d'une économie fortement protégée par un Etat principal investisseur à une économie ouverte à l'impulsion du secteur privé, national et étranger, comme principal moteur de croissance. En effet, les facteurs d'attractivité du climat des affaires sont essentiels pour promouvoir la croissance et faire reculer la pauvreté. Les gouvernements des pays du Maghreb sont conscients de l'importance de l'investissement privé et de l'intérêt qu'il offre à leurs économies respectives.

---

<sup>43</sup>Sondage réalisé par le magazine de la télévision art dans un web documentaire en 2015 lors de la montée du populisme en Europe et aux Etats-Unis.

Les économies émergentes connaissent, depuis quelques années, des taux de croissance spectaculaires. Affectées et sorties très rapidement grâce à ces progrès économiques fulgurants, de nombreuses firmes originaires des pays en développement (PED) rivalisent désormais avec leurs homologues du Nord. Au cours des dix dernières années, ces entreprises multinationales en plein essor ont vu leur chiffre d'affaires et leur rentabilité progresser bien plus vite que ceux de leurs concurrentes des pays avancés. Ces firmes ont également adopté de nouvelles méthodes de gestion des ressources humaines afin de se doter du capital humain indispensable pour être concurrentielles au niveau international.

Face à cette émergence des multinationales des pays du sud, nous constatons une montée en puissance de la coopération sud-sud et des IDE basés sur le partenariat gagnant-gagnant. **Quels sont alors les facteurs d'attractivité ayant favorisé les firmes multinationales pour pénétrer nos marchés ?**

Pour répondre à cette question, nous avons choisi dans ce chapitre d'étudier le cas du partenariat entre le géant indien groupe Mahindra&Mahindra et LD AzouaouEurl dans le cadre de la création d'une unité de montage et production des tracteurs sous forme d'une joint-venture.

Nous avons structuré ce dernier chapitre autour de trois (3) sections. Dans la première section, nous allons présenter une étude empirique sur le climat des affaires dans la sous-région d'UMA (Union Maghreb Arabe), des pays du Maghreb et plus particulièrement celui de l'Algérie en tant que pays d'accueil pour connaître l'attractivité de son marché domestique. Dans la deuxième section, nous présenterons le groupe Mahindra&Mahindra et sa stratégie de vente. Dans la dernière section, nous décrirons le partenariat Mahindra&Mahindra avec LD Azouaou Eurl pour la création d'une usine de production des tracteurs sous la forme d'une joint-venture.

## **7 Le climat des affaires à l'UMA (Union Maghreb Arabe), les trois pays du Maghreb et en Algérie**

Le Maghreb, 99,38 millions d'habitants, 375,6 milliards de dollars de PIB en 2017 (moins de 0,5% du PIB mondial) correspond à l'Afrique du Nord-Ouest, délimité au nord par la méditerranée et au sud par le Sahara. La superficie totale de l'UMA est de 5,8 millions km<sup>2</sup> représentant 4,3% de la superficie mondiale et dépassant de près de 80% la superficie de l'Union européenne, mais dont une grande partie est désertique.

### **7.1 Le climat des affaires au niveau d'UMA (Union Maghreb Arabe)**

Créée en 1989 à Marrakech, L'UMA (Union Maghreb Arabe) est composée de cinq pays d'Afrique du Nord : l'Algérie, le Maroc, la Tunisie, la Mauritanie et la Libye.

L'UMA est une sous-région de l'Afrique située en Afrique du Nord. Elle est limitée par les sous-régions de la CDEAO (Communauté Des Etats d'Afrique de l'Ouest), de la CEMAC (Communauté des Etats Monétaires d'Afrique Centrale) et celle de l'Afrique de l'Est. Une partie de cette sous-région s'ouvre largement à la mer méditerranée. Cette ouverture constitue l'un des potentiels économiques de cette sous-région et a permis l'attractivité de son marché vis-à-vis des investisseurs étrangers. Malgré ce potentiel d'ouverture maritime, les échanges commerciaux internes restent très faibles.

#### **7.1.1 Les objectifs de la création de l'UMA**

L'UMA a un peuple qui partage presque les mêmes valeurs socioculturelles, et surtout religieuses et une même histoire de l'époque coloniale. C'est pourquoi, les dirigeants de ces cinq (5) pays ont décidé de fixer un objectif commun pour le bien-être de cette sous-région, de leur peuple et surtout l'émergence de leur économie sous régionale.

L'objectif de la création de l'UMA est de promouvoir la fraternité, le progrès, la préservation de la paix, et surtout l'ouverture à la libre circulation des personnes, des services, des marchandises, des capitaux... C'est une sorte d'union européenne ou d'ALENA en Afrique du nord. Mais ce rêve reste non réalisé à cause des problèmes sociopolitiques qui existent depuis des années entre certains pays membres.

### 7.1.2 Les échanges commerciaux

Le commerce entre les cinq pays de l'UMA ne représente que 3% de leurs échanges globaux, ce qui en fait la région la moins intégrée au monde<sup>44</sup>.

Malgré cette faible intégration, le climat des affaires concernant cette sous-région de l'Afrique reste relativement attractive pour les investisseurs étrangers. Cette attractivité est favorisée, entre autres, par sa plus grande ouverture maritime entre les pays européens de la méditerranée et la proximité des pays développés qui hébergent un nombre important des firmes multinationales. Une main d'œuvre moins cher et une logistique qui ne nécessite pas beaucoup de moyens par rapport aux autres régions de l'Afrique.

Parmi les cinq (5) pays de cette région, on remarque que le Maroc a vraiment fait du progrès en termes d'accueil des investissements étrangers. Il a accueilli un nombre important des IDE et est devenu un ré-exportateur vers les marchés d'origine de ces firmes, notamment les géants du textile par exemple H&M et les sociétés de télécommunication des ventes et des achats en ligne. Dans le secteur du tourisme aussi, il a fait du progrès devant la Tunisie qui était la plus touristique dans le passé. En plus, le Maroc est parti aujourd'hui à la conquête des marchés africains, d'où l'appellation le nouvel eldorado africain.

Dans le cadre de la mécanisation de l'agriculture, les pays de la zone Maghreb ont généralement un système agricole faiblement mécanisé. Mais le Maroc a réussi à faire une production de masse de façon manuelle et est arrivé à exporter vers certains pays du Moyen-Orient et de l'Europe.

Rappelons que le 17 février 2018, l'UMA a fêté son 30ème anniversaire. L'Algérie vient de saisir en cette fin du mois de novembre 2018, officiellement, le secrétaire Général de l'UMA afin d'organiser, dans le plus bref délai, une réunion du conseil des Ministres des affaires Etrangères de l'UMA afin de relancer l'édification de l'ensemble maghrébin et la réactivation de ses instances.

---

<sup>44</sup> *Presse écrite internet [www. Le pointe.fr](http://www.Le pointe.fr)*

## 7.2 Climat des Affaires dans les trois pays du Maghreb (l'Algérie, le Maroc et la Tunisie): Environnement Économique et Cadre Juridique des IDE

Les trois pays du Maghreb, comme les autres pays en développement, manifestent des besoins énormes en matière des capitaux nécessaires au financement des investissements.

Néanmoins, avec la crise des années 80 et son impact négatif sur le processus d'accumulation, l'investissement direct étranger comme substitut non générateur de la dette n'a cessé d'attirer l'attention des décideurs des pays du Maghreb. Ces derniers ont abandonné entièrement la thèse hostile à l'investissement international préconisé tout au long des années 70 et considéraient que les flux d'investissement sont en mesure de combler l'écart entre l'épargne et l'investissement, favoriser la création d'emploi, le transfert technologique et la formation du capital humain. Dès le début des années 90, les pays du Maghreb ont entamé une série de réformes sous les auspices des organisations internationales, en l'occurrence le fonds monétaire international et la banque mondiale, visant à faire passer leurs économies d'une économie fortement protégée par un Etat principal investisseur à une économie ouverte à l'impulsion du secteur privé, national et étranger, comme principal moteur de croissance.

En effet, le climat d'investissement est essentiel pour promouvoir la croissance et faire reculer la pauvreté. Les gouvernements des pays du Maghreb sont conscients de l'importance de l'investissement privé et de l'intérêt qu'il offre à leur économie.

Dans ce sous-titre, nous essayerons de présenter la situation économique des pays du Maghreb et de donner un aperçu sur le cadre juridique des investissements étrangers.

Le contexte institutionnel d'un pays est plus primordial pour l'entreprise qui évolue dans un environnement à risque. Les pays en développement se caractérisent généralement par un environnement institutionnel moins stable, ce qui peut fortement influencer la firme dans sa décision. Généralement, la qualité médiocre des institutions implique un environnement légal pauvre, une difficulté de préserver des rentes d'innovation ou des actifs stratégiques et une inefficience des marchés du fait de la corruption ou du surcoût de gestion. Wei (2000) trouve, en se basant sur différents indices de corruption, une corrélation négative entre le niveau de corruption et les investissements. Les trois facteurs essentiels à un climat favorable à l'investissement sont les suivants:

- ❖ La stabilité et l'ouverture macro-économique ;
- ❖ L'existence d'institutions efficaces ;
- ❖ Des infrastructures de qualité.

## 7.2.1 Situation économique d'ensemble des Economies Maghrébines

La montée de la concurrence entre les pays pour l'attractivité des investissements étrangers fait que le choix du site d'implantation d'un projet obéit à des exigences plus fortes de la part des investisseurs internationaux. En effet, la taille et la dimension intérieure constituent des conditions de base de ce choix, mais il existe d'autres facteurs qui commandent la décision finale d'implantation. Il s'agit des facteurs fondamentaux macroéconomiques, de l'environnement des affaires, de la qualité de la main-d'œuvre, du degré d'intégration à l'économie mondiale, de l'efficacité du système financier, du niveau de développement des infrastructures et des télécommunications ainsi que de la stabilité sociale et politique. La situation économique des pays maghrébins s'est relativement stabilisée, mais elle ne permet pas une croissance suffisante et régulière pour résorber les problèmes de la pauvreté et du chômage et une forte dépendance vis-à-vis de l'extérieur. Pour l'Algérie, la situation économique et financière a évolué au gré de la conjoncture pétrolière et pour les cas du Maroc et de la Tunisie, la situation est dépendante des exportations agricoles et du textile ainsi que de la conjoncture touristique et des aléas climatiques.

### 7.2.1.1 Le cadre macro-économique au Maghreb

La stabilité de la situation macro-économique est considérée comme la principale condition de transition vers l'économie de marché, une meilleure attractivité pour les investisseurs étrangers et pour une réussite de l'ouverture commerciale. Selon Byrd (2003), « la stabilité macroéconomique, condition préalable et indispensable à la croissance, n'est qu'une étape initiale. Mais, il faut aussi un environnement qui stimule l'innovation et la croissance plutôt que les activités rentières. De profondes réformes institutionnelles sont nécessaires pour assurer l'émergence de l'environnement dans lequel les opportunités générées par la libéralisation et d'autres transformations structurelles pourront stimuler la croissance. En absence d'institutions efficaces, la stabilité macroéconomique ne suffit pas».

#### **A- Evolution de la croissance économique:**

Le taux de croissance donne un aperçu sur la santé de l'économie, sur sa capacité à faire face aux dépenses internes (consommation, investissement) et externes (remboursement de la dette extérieure). Les réformes entreprises depuis la fin des années 80, dans le cadre du plan d'ajustement structurel, ont débouché sur la restauration des équilibres macroéconomiques et l'amélioration de la qualité de la croissance de ces pays. En **Algérie**, le secteur des hydrocarbures constitue la principale source de croissance même si le PIB hors hydrocarbures a connu une bonne évolution au cours des dernières années.

Le taux de croissance est resté positif au cours de la dernière décennie, avec un taux de croissance moyen de 3,1 % entre 2009 et 2015, et une tendance qui suit de près les changements des prix internationaux des matières premières, notamment du pétrole. Toutefois, la croissance de 4,1% enregistrée en 2016 reste modérée et insuffisante au regard des potentialités de l'économie algérienne.

La **Tunisie** et selon la stratégie suivie par le gouvernement a enregistré le taux le plus élevé en 2004 suite à la reprise de la stabilité économique à partir de la fin des années 90. En 2011, l'économie tunisienne est passée par une conjoncture exceptionnellement difficile tant au niveau de la situation intérieure suite à la révolution, qui a été marquée par des grèves et des revendications sociales, qu'au niveau externe en raison des retombées de la crise de la dette publique dans la zone Euro, particulièrement sur les exportations et l'activité touristique.

Après une décennie durant laquelle la croissance a suivi un schéma cyclique qui associe, d'une manière alternative et récurrente, des mouvements d'expansion et de récession, l'économie **Marocaine** a connu une phase de croissance consolidée de 5,1% en termes réels entre 2001 et 2009 contre une moyenne de 2,8% entre 1991 et 2009. La croissance économique au Maroc s'est montrée volatile au cours des dernières années, passant de 2,4% en 2014 à 4,4 % en 2015, et environ de 4,1 en 2016.

## **B- L'inflation**

L'inflation constitue un obstacle majeur à l'investissement national et étranger. Elle perturbe l'allocation des ressources et aggrave la répartition des revenus. En effet, les pays du Maghreb sont conscients que la stabilité des prix est l'une des conditions de la croissance économique et du progrès social. Avec des politiques monétaires et budgétaires prudentes, le taux d'inflation est relativement maîtrisé dans la région du Maghreb. En Algérie, le taux d'inflation a fortement baissé en passant de 5,75% en 2009 à 3,5% en 2012, mais il a augmenté à 4,78 % en 2016. En Tunisie, ce taux est de 1% en 2016 contre 4,4% en 2010. Par contre au Maroc ce taux est uniquement de 1,56 % en 2016 (Cf. figure 09).

### **c- Le chômage dans la région du Maghreb**

Le chômage est l'un des problèmes auxquels est soumise la région du Maghreb. Malgré les réformes engagées, ces pays continuent d'afficher des taux élevés. L'Algérie est le pays qui enregistre le taux de chômage le plus élevé dans la région. En effet, la fragilité de l'économie et son incapacité à générer une croissance créatrice d'emploi et les taux spectaculaires de la croissance de la population sont à l'origine de la crise de chômage en Algérie<sup>45</sup>.

Des tendances à la baisse du taux de chômage en Algérie suite au lancement du plan de soutien à la relance économique en 2001 et le second plan quinquennal au premier semestre 2005 ont permis de modifier la situation du chômage. Ce taux est de 9,77 % en 2015 contre 10,2% en 2009. Au Maroc, en 2009, ce taux était de 9,1% contre en 2015 à 9,8%. En Tunisie, le taux de chômage est relativement diminué, il était d'environ de 16% en 2011 contre 13,86% en 2015 (Cf. figure 10).

### **d- La stabilité sociale**

La stabilité sociale figure parmi les facteurs agissant positivement sur l'incitation à investir. A cet égard, les ajustements macroéconomiques passés ne se sont pas accompagnés d'un développement du bien-être social dans la région du Maghreb, notamment au Maroc. Selon le rapport mondial sur le développement humain en 2013, les pays du Maghreb sont classés dans la catégorie des pays à développement humain moyen. L'évolution des indicateurs sociaux est globalement positive et des progrès significatifs ont été enregistrés en matière de développement humain. En 2013, l'Indicateur du Développement Humain (IDH) 11 place la Tunisie en 90<sup>ème</sup> position sur 188 pays, avec un score de 0,617, la performance de la Tunisie est encore meilleure sur la base du PIB par habitant (PPA), évalué à 10 444 dollars US. La position de l'Algérie s'est améliorée. Elle occupe la 94<sup>ème</sup> position avec un score de 0,717, par contre l'IDH classe le Maroc à la 129<sup>ème</sup> position (Cf. tableau 32).

### **e- L'environnement bancaire et financier**

L'attractivité d'un pays pour les investissements dépend des conditions de financement de l'économie et de la présence d'un système bancaire efficace, essentiel pour assurer le financement des Petites et Moyennes Entreprises (PME) et aussi d'un marché de capitaux capable de drainer une épargne longue vers le secteur productif.

---

<sup>45</sup>Mebtoul A. : *L'Algérie face aux défis de la mondialisation : réformes économiques et privatisation*, OPU. Alger, 2002, P.23.

Cependant, dans le pays du Maghreb, l'élaboration et la mise en œuvre des réformes structurelles au niveau du système financier en vue d'améliorer son efficacité et d'optimiser l'allocation des ressources, n'ont pas permis d'améliorer les conditions de financement de l'investissement privé. Ce dernier est resté fortement contraint du fait de la persistance d'un faible taux d'intermédiation et de l'étroitesse du marché local.

#### **f- Appréciation du risque pays**

Un pays donné est défini à risque lorsqu'il subit un changement politique brusque, sa situation souffre de certains facteurs comme la corruption durable, le non transparence institutionnelle, la suspension de paiement ou bien une modification unilatérale de sa dette.

La guerre représente également un des risques importants. L'instabilité politique demeure un facteur qui handicape l'incitation à investir dans le secteur privé aussi bien de la part des nationaux que de l'extérieur. Puis, suite à la mise en place des réformes économiques et financières, les pays du Maghreb ont enregistré une bonne performance de la croissance économique ce qui conduit à l'amélioration de l'image de ces pays vis-à-vis des agences de notation internationales. Ces dernières ont la note A4<sup>46</sup>.

L'**Algérie** est classée à la « queue du peloton » des pays du Maghreb, selon les indicateurs de la banque mondiale concernant la régulation<sup>47</sup> qui attribue la note 20 à l'Algérie, 45 au Maroc et 46 à la Tunisie quant à l'efficacité de l'action gouvernementale<sup>48</sup> et la primauté du droit<sup>49</sup>, la corruption<sup>50</sup>. L'**Algérie** enregistre ainsi le mauvais score par rapport à ses voisins. The International Country Risk (ICRG) qui est un indice évaluant le risque pays, classe l'Algérie loin en dessous de la moyenne par rapport aux pays du Maghreb dans le « Heritage Foundation Index » en ce qui concerne la liberté économique.

---

<sup>46</sup>**A4** : le comportement de paiement suivant assez moyen pourrait en outre être affecté par un environnement économique et politique qui pourrait se détériorer, la probabilité que cela conduise à un défaut de paiement reste acceptable.

<sup>47</sup>**La qualité de la régulation** est orientée vers les politiques stricto sensu. Ce critère inclut les mesures politiques antilibérales telles que le contrôle des prix ou une supervision bancaire inadéquate ainsi que la charge imposée par une réglementation excessive dans les domaines tels que le commerce extérieur et le développement des affaires.

<sup>48</sup>**L'efficacité du gouvernement** combine dans un seul indice les perceptions de la qualité du service public, la qualité de la bureaucratie, la compétence des fonctionnaires, l'indépendance de la fonction publique des pressions politiques et la crédibilité du gouvernement.

<sup>49</sup>**Primauté du droit** est composée de plusieurs indicateurs qui mesurent le degré de confiance et d'obéissance des acteurs aux règles. Cette mesure comprend les perceptions de la criminalité violente et non-violente, l'efficacité et l'équité de l'appareil judiciaire et le respect des contrats et conventions.

<sup>50</sup>**Le niveau de la corruption** indique les perceptions de la corruption, définie en tant qu'utilisation de la puissance publique à des fins d'enrichissement privé.

Selon ces indicateurs, les investisseurs internationaux perçoivent l'**Algérie** comme un pays proie à la corruption, avec une régulation inadéquate et des institutions faibles, un manque dans le renforcement de la protection de la propriété intellectuelle et des faiblesses dans la gestion des conflits internes, comme le rôle de la loi. En effet, la non-conformité des lois et la lenteur des procédures administratives ont poussé à l'émergence d'un large secteur informel au sein des pays du Maghreb. Le poids de la bureaucratie administrative et le manque de confidentialité du système judiciaire sont aperçus comme une barrière à l'investissement au Maghreb.

### 7.2.2 Les Infrastructures : état de lieu.

Selon la CNUCED, le développement des infrastructures peut contribuer à la croissance et au développement de plusieurs façons: il permet, notamment, de réduire les coûts de transaction, d'accroître la durabilité des biens d'équipement, de favoriser l'essor du commerce et de l'investissement, d'accentuer la diversification de la demande et de l'offre et de réaliser des économies d'échelle et de gamme<sup>51</sup> :

- **Les infrastructures de transport** : sous forme des transports ferroviaires, aériens et maritimes et les réseaux routiers jouent un rôle primordial dans l'activité économique d'un pays et dans l'évolution des secteurs productifs. Ces infrastructures ont des effets positifs sur l'environnement en stimulant l'investissement externe et en dynamisant le secteur du tourisme (notamment en Tunisie et au Maroc).
- **Les télécommunications** : les secteurs de télécommunication a connu une évolution remarquable depuis 1994 à nos jours. Cette évolution est due notamment à l'extension et la mise à niveau des systèmes de communication, l'amélioration et la diversification de la qualité des services ainsi que l'extension et la densification de la capacité du réseau téléphonique mobile. L'infrastructure est considérée comme l'un des secteurs les plus dynamiques.
- **Les infrastructures d'éducation** : afin d'améliorer le rendement du système d'éducation, de moderniser les méthodes et moyens de transmission des connaissances, d'améliorer l'employabilité des diplômés universitaires et d'augmenter ainsi sa capacité d'accueil, des réformes importantes ont été prises par les autorités des pays Maghrébins dans les secteurs d'éducation, de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle.

---

<sup>51</sup>CNUCED (2003), « contribuer au développement des infrastructures pour promouvoir l'intégration économique : le rôle des secteurs public et privé », avril p.1.

Le secteur d'éducation a connu, ces dernières années, une évolution considérable, avec une augmentation du taux de scolarisation de l'enseignement de base, de l'enseignement secondaire, de la formation et de l'enseignement supérieur. A cet effet, dans tous les pays du Maghreb, l'Etat garantit à tous les enfants, en âge d'être scolarisés, le droit à l'éducation.

### 7.2.3 Le cadre Juridique des investissements étrangers:

Pour encourager les investissements internationaux, les pays du Maghreb offrent des incitations fiscales et des avantages par la promulgation des textes juridiques qui garantissent les investisseurs aussi bien nationaux qu'étrangers. La réduction des tarifs douaniers est l'un des éléments qui favorisent les investisseurs. A cet effet, les pays du Maghreb ont mis en place des incitations fiscales visant la réduction des taux d'imposition appliqués aux entreprises.

Cependant, le cadre d'investissement direct étranger en Algérie repose sur un ensemble de règlements dont le plus important est l'ordonnance de 2001 relative au développement de l'investissement. Le **Maroc** a aussi mis en place un certain nombre de mesures incitatives pour promouvoir l'investissement national et étranger par l'adoption en 1995 de la loi cadre n° 18-95 formant charte de l'investissement qui remplace les neuf (9) codes d'investissement sectoriels.

Concernant la législation sur l'investissement étranger, le **Maroc** ne possède pas une législation spécifique qui codifie dans un seul texte l'ensemble du régime juridique applicable à l'investissement étranger. L'IDE est régi en partie par la loi-cadre n° 18-95 formant Charte de l'investissement. Ce texte ne s'adresse pas seulement aux investissements étrangers mais il régit aussi l'investissement domestique. D'autres textes aussi importants que la charte sont applicables aux IDE.

La charte d'investissement vise à réduire le coût de l'investissement, le libre transfert des capitaux étrangers investis et des plus-values réalisées. Cette charte remplace les codes des différents secteurs, à l'exception du secteur agricole. A partir du premier janvier 2000, tout investissement supérieur à 20 milliards de dirhams bénéficie de l'exonération des droits et taxes à l'importation et de mesures en faveur du développement régional.

### 7.2.3.1 *Champ des investissements*

Pour le **Maroc**, l'investissement est en fait libre, sauf pour les activités réglementaires nécessitant une autorisation comme l'agriculture. L'impossibilité pour un investisseur étranger d'acquérir du foncier agricole. De plus, l'investissement dans l'agriculture est réglementé. Cette contrainte a été récemment levée, du moins en ce qui concerne le foncier immobilier. L'impôt sur les sociétés met en place des mesures d'incitation à l'investissement : le taux de l'IS<sup>52</sup> a diminué passant de 44% à 35%.

La charte exclut l'agriculture de son champ d'application. L'agriculture n'est soumise à aucune fiscalité jusqu'en 2010. La propriété agricole est interdite pour les étrangers. En effet, de nombreux projets sont retardés ou simplement annulés en raison notamment des exigences liées aux prêts bancaires, telles que les garanties hypothécaires. Néanmoins, le principe de la liberté d'investir a été mis en œuvre sans la pratique depuis longtemps, lequel n'a jamais reçu une concrétisation législative. Ce principe n'est pas mentionné par la Charte de l'investissement, qui semble être le support approprié<sup>53</sup>.

En **Algérie**, l'ordonnance 2001, élargit considérablement le champ d'intervention de l'investisseur étranger. En conséquence, tous les secteurs productifs de biens et services, et les investissements sous forme d'attribution de concessions ou de licences sont ouverts aux investisseurs étrangers. L'investissement dans le secteur est explicitement reconnu par l'ordonnance de 2001.

Cette dernière a donné la possibilité à l'investisseur privé, national ou étranger, d'intervenir dans toutes les formes d'investissement, même si des textes d'application ne sont pas encore élaborés. Selon l'ordonnance du 20 Août 2001, l'investissement est défini comme suit<sup>54</sup>:

- Les acquisitions d'actifs entrant dans le cadre de la création d'activités nouvelles, d'extension de capacités de production, de réhabilitation ou de restructuration ;
- La participation dans le capital d'une entreprise sous forme d'apport en numéraire ou en nature ;
- Les reprises d'activités dans le cadre d'une privatisation partielle ou totale.

---

<sup>52</sup>IS : *Impôt sur les Sociétés*.

<sup>53</sup>CNUCED : *Examen de la politique de l'investissement du Maroc, janvier 2007, P.26.*

<sup>54</sup>Ordonnance n° 01-03 du Aoueljoumada ethania 1422 correspondant au 20 Aout 2001 relative au développement de l'investissement.

En **Tunisie**, le Code des Incitations à l'Investissement se caractérise par la multiplication des textes réglementaires qui ont complété le code initial promulgué en 1993. Après la publication des premiers textes et décrets d'application en 1994, on assiste depuis 1995 à l'apparition de nouveaux textes modifiant et apportant de nouvelles dispositions à ces textes, notamment en 1999 et 2001, définissant les zones de développement régional, les nouveaux promoteurs, les PME et les nouvelles technologies<sup>55</sup>.

### 7.2.3.2 *Les organes chargés de l'investissement*

Dans le but de simplifier les procédures administratives, de mieux orienter et accueillir les investisseurs internationaux et de la mise en application de différentes lois, un certain nombre d'organismes sont mis en place dans chaque pays. En **Algérie**, plusieurs organismes sont chargés des investissements étrangers, les principaux sont les suivants:

➤ **Le Conseil National de l'Investissement (CNI):** Parmi les innovations majeures de l'ordonnance de 2001 est la création du CNI. Composé de huit (8) ministres et présidé par le chef du gouvernement, le conseil est chargé de:

- Proposer la stratégie et les priorités pour le développement de l'investissement ;
- Proposer l'adaptation aux évolutions constatées des mesures incitatives pour l'investissement ;
- Se prononcer, en liaison avec les objectifs d'aménagement du territoire, sur les zones devant bénéficier du régime dérogatoire prévu dans la présente ordonnance ;
- Proposer au gouvernement toutes décisions et mesures nécessaires à la mise en œuvre du dispositif de soutien et d'encouragement de l'investissement.

➤ **L'Agence Nationale de Développement de l'Investissement (ANDI):** L'Agence Nationale de Développement de l'Investissement est un établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière exerçant sa mission sous le contrôle et l'autorité du CNI. Ses missions sont :

- Assurer la promotion, le développement et le suivi des investissements ;
- Accueillir, informer et assister les investisseurs résidents et non-résidents ;
- Faciliter l'accomplissement des formalités constitutives des entreprises et de la concrétisation des projets à travers les prestations du guichet unique décentralisé ;
- Octroyer les avantages liés à l'investissement dans le cadre du dispositif en vigueur.
- S'assurer du respect des engagements souscrits par les investisseurs durant la phase d'exonération ;

---

<sup>55</sup>CNUCED : *Examen des politiques commerciales, Tunisie, 2005.*

➤ **Le Ministère Délégué auprès du Chef du Gouvernement Chargé de la Participation et de la Promotion de l'Investissement (MDPPI):** Le Ministère de la participation et de la promotion des investissements s'occupe de la promotion de l'investissement et aussi de la privatisation. Ses fonctions sont ambiguës : il existe un double emploi avec la mission de promotion confiée expressément à l'Agence Nationale de Développement de l'Investissement, et aussi le domaine de la privatisation. D'après une étude réalisée par la CNUCED afin d'évaluer les politiques d'investissement en Algérie, les principales raisons de dysfonctionnements constatés sont<sup>56</sup>:

- L'absence des organismes chargés exclusivement des IDE. Les trois organismes ANDI, CNI et MDPPI ont presque les mêmes missions, d'où la difficulté d'évaluer l'état d'exécution des différentes missions par chacun des organismes ;
- Le chevauchement des fonctions de ces organismes. En effet, ces organismes ont pratiquement les mêmes prérogatives à propos de l'attribution des avantages, ce qui est source de divergences et de conflits ;
- La multitude des tutelles, qui peuvent être saisies par l'investisseur étranger en cas de litige avec l'un de ces organismes, est préjudiciable à leur image.

➤ **Le Guichet Unique :** Il est à noter que les trois (3) pays ont mis en place des guichets uniques. Le guichet unique est dûment habilité à fournir les prestations administratives nécessaires à la concrétisation des investissements. Il s'assure, en relation avec les administrations et les organismes concernés, de l'allègement et de la simplification des procédures et formalités constitutives des entreprises et de réalisation des projets.

En revanche, la **Tunisie** a aussi mis en place plusieurs organismes pour mieux stimuler et encourager les investisseurs nationaux ou étrangers. Nous en citons<sup>57</sup>:

➤ **L'Agence de Promotion de l'Investissement Extérieur:** (*Foreign Investment Promotion Agency –FIPA*), l'Agence de Promotion de l'Investissement a été créée en 1995 sous la tutelle du Ministère du Développement et de la Coopération Internationale. Le rôle de l'agence est de promouvoir la Tunisie comme site d'investissement, d'aider les investisseurs étrangers à s'installer et à étendre leurs activités en Tunisie et de proposer les mesures d'amélioration de l'environnement de l'investissement ;

<sup>56</sup>CNUCED : *Examen de la politique de l'investissement de l'Algérie, décembre 2003, P.25.*

<sup>57</sup>ANIMA : *Investir dans la région MEDA, pourquoi et comment ? , mai 2004, P. 161, in www.anima.org.*

- **Ministère de la Coopération Internationale et de l'Investissement Extérieur:**  
Créé en 1992, il met en œuvre la politique du gouvernement relative à la promotion de l'investissement extérieur dans tous les secteurs et de développer les actions de partenariat entre les investisseurs locaux et étrangers.

Au **Maroc**, à l'instar des autres pays, des organes veillent pour mieux orienter les investisseurs et à fournir des informations nécessaires sur les conditions, les garanties, les étapes de la création et d'implantations des entreprises. Parmi les principaux organismes, on trouve:

- **La Direction des Investissements (DI):** La direction des Investissement, créée en 1996, met en œuvre des stratégies de promotion de l'investissement sur des segments ciblés favorisant la concrétisation des projets. Ces missions sont :
- Identification des différentes catégories d'investisseurs et des pays émetteurs ;
  - Valorisation de secteurs prioritaires tels que le Tourisme, les Nouvelles Technologies d'Informations et de Communications (NTIC), le Textile et l'Agroalimentaire ;
  - Coordination entre institutions nationales et organisations internationales concernées par l'investissement.
- **Centres Régionaux d'Investissement (CRI):** Créés en 2002, au nombre de 16, les Centres régionaux d'investissement ne sont pas prévus par la charte et traduisent la volonté royale de déconcentrer le centre de décisions relatives à l'investissement vers les régions<sup>58</sup>.
- **Commission Interministérielle des Investissements:** La Commission Interministérielle des Investissements a été instituée par une circulaire du Premier Ministre. Cet organe politique est mis en place pour approuver les investissements supérieurs à 200 MDH, faisant l'objet de conventions d'investissement avantageuses, et statuer sur les éventuels blocages administratifs aux projets d'investissement.
- **Le fonds Hassan II pour le développement économique et social:** Créé en 2002<sup>59</sup>, le fonds Hassan II pour le développement économique et social est un établissement autonome financièrement et administrativement. Il constitue un instrument efficace de soutien aux nouveaux projets y compris étrangers dans certains secteurs très porteurs pour l'économie marocaine.

---

<sup>58</sup>Lettre Royale du 9 janvier 2002.

<sup>59</sup>Loi n° 36-01 du 29 janvier 2002 créant le fonds Hassan II pour le développement économique et social.

### 7.2.3.3 *Les accords internationaux en matière d'investissement*

L'intégration des pays du Maghreb à l'économie mondiale est devenue une condition nécessaire pour accompagner le processus de la mondialisation afin de favoriser les IDE et d'offrir un climat incitatif et favorable pour les investisseurs et les firmes multinationales. A cet effet, les trois pays ont signé plusieurs accords avec plusieurs pays, notamment avec l'union européenne, les Etats-Unis, la Turquie,...etc. A l'instar de ses voisins Maghrébins, l'**Algérie** a aussi adhéré aux nombreuses conventions internationales multilatérales relatives aux investissements et aux litiges entre Etat et investisseur en matière d'investissement tel que:

- La convention pour la reconnaissance de l'exécution des sentences arbitrales étrangères adoptée par la conférence des Nations Unies à New York en 1958;
- La convention pour le règlement des différends relatifs aux investissements entre Etats et ressortissants d'autres Etats (CIRDI);
- La convention pour la création de l'Agence Multilatérale de Garantie des Investissements (A.M.G.I) adoptée en 1985;
- Convention maghrébine d'encouragement et de garantie de l'investissement en 1990;
- Accords sur la non double imposition adoptée en 1990;
- Convention portant création de la Société Islamique de Garantie des Investissements et des Crédits à l'exportation (SIGICE), adoptée en 1996;
- Accord portant stratégie commune de développement maghrébin en 1990;
- Convention portant création de la Banque Maghrébine pour l'Investissement et le Commerce Extérieur entre les Etats de l'Union du Maghreb Arabe (BMICE) adoptée en 1992.

Au **Maroc**, les perspectives des autorités marocaines en termes d'ouverture sont trop favorables. Les augmentations des flux des IDE ont été influencées par la dynamique d'insertion à l'économie mondiale initiée au tournant des années 80. Il est membre de l'Accord Général sur les Tarifs Douaniers (GATT) depuis 1987, et de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) à partir de 1992. Le Dirham est convertible depuis 1993. En 1996, un accord d'association a été conclu avec l'Union Européenne et qui est entré en vigueur en 2000, avec comme objectif la création d'une Zone de libre-échange pour tous les produits industriels à l'horizon 2010. En mai 2002, la signature de la déclaration d'Agadir avec la Tunisie, l'Egypte et la Jordanie prévoient la création d'une zone de libre-échange régional entre ces pays.

Par ailleurs, un accord de libre-échange a été signé avec la Turquie en avril 2004 et un accord de libre-échange bilatéral avec les Etats-Unis, signé en juin 2004, est entré en vigueur en janvier 2006.

La **Tunisie** s'est fixée à travers l'ouverture de son économie l'objectif d'attirer les investissements directs étrangers et d'instaurer une certaine confiance pour les investisseurs internationaux. A cet effet et suite à la mise en œuvre de la zone de libre-échange avec l'Union Européenne en 1996 et la grande zone arabe de libre échange (GZALE) depuis 1998, la Tunisie a mieux avancé et très rapidement dans le processus de la mondialisation et de libéralisation des échanges. Elle a conclu plusieurs accords bilatéraux, soit au niveau régional ou bien à l'échelle mondiale. Elle est membre de<sup>60</sup>:

- L'union du Maghreb arabe (Tunisie –Algérie –Libye –Maroc -Mauritanie) créée le 17 février 1989;
- La ligue des Etats arabes (1947) qui comprend 22 pays membres et sous l'égide de laquelle la grande zone de libre-échange arabe (GZLEA) est entrée en vigueur en janvier 2005;
- Processus de Barcelone instauré le 15 novembre 1995 dans l'objectif d'établir une zone de libre-échange à l'horizon de 2010 et qui se caractérise par une progression de l'intégration au niveau vertical (nord-sud) et horizontal (sud-sud).

Dans le but de réaliser cette dimension sud-sud, la **Tunisie** a procédé à la conclusion:

- De l'accord Arabo-Méditerranéen de libre-échange signé le 25 février 2004 et prévoyant l'instauration d'une zone de libre-échange qui regroupe la Tunisie, le Maroc, l'Egypte et la Jordanie.
- De l'accord de libre-échange avec la Turquie signé le 25 novembre 2004.
- Un accord de libre-échange a été conclu avec l'Association Européenne de libre-échange (AELE) le 17 décembre 2004 et ratifié en 2005.

En matière des accords internationaux en relation avec les IDE, le Maroc est le pays de la région qui a signé le plus d'accords relatifs à l'investissement. Il a conclu 54 accords bilatéraux de promotion et de protection des investissements dont 35 sont entrés en vigueur, ainsi que 46 conventions de non double imposition. L'Algérie a conclu 40 accords de protection et de promotion des investissements et 21 accords sur la non double imposition. Par rapport à ses voisins, le réseau des accords demeure faible et il ne couvre pas l'ensemble des pays d'origine des investisseurs potentiels en Algérie (Cf. tableau n° 34).

---

<sup>60</sup>CNUCED : *Examen des politiques commerciales Tunisie, 2005, P. 9.*

### 7.3 Le climat des affaires en Algérie

L'Algérie a un énorme potentiel qui attire les investisseurs étrangers grâce à son ouverture maritime et sa proximité avec les pays développés (Europe). Il a une superficie de 2 380 000 km<sup>2</sup> première en Afrique et un nombre important de la population environ 40 000 000 d'habitants.

Face à cette quantité importante des consommateurs et la vaste superficie qui regorge des ressources naturelles, l'Algérie constitue un marché très pertinent et attractif pour les investisseurs étrangers. Alors quelles sont les facteurs attractifs de ce marché ?

#### 7.3.1 L'analyse des facteurs de l'attractivité du climat des affaires en Algérie

L'analyse des facteurs de l'attractivité du climat des affaires en Algérie, s'explique par des points importants et des contraintes suivant les points ci-dessous :

- ❖ Les facteurs d'attractivité des IDE en Algérie ;
- ❖ Les entraves à l'investissement en Algérie.

##### 7.3.1.1 Les facteurs d'attractivité des IDE en Algérie

Ces dernières contribuant à l'implantation des investisseurs étrangers en Algérie, ces facteurs sont les suivants :

#### **A- Disponibilité des ressources naturelles**

Les références en ressources naturelles est un avantage considérable en matière d'attractivité (Dunning, 1993). La disponibilité des ressources naturelles joue un rôle géostratégique dans la région. En effet, les ressources naturelles en pétrole et en gaz naturel sont remarquables. Le secteur énergétique représente un élément d'attractivité pour les investisseurs étrangers. L'Algérie est en effet le troisième fournisseur de gaz naturel de l'Union Européenne et le quatrième fournisseur énergétique.

## **B- Les provinces pétrolières**

Du point de vue pétrolier, on distingue quatre provinces plus ou moins matures :

- Le Sahara Central, considéré comme gazéifier (gisement d'importance variable) mais où de récentes découvertes d'huile permettent d'espérer d'autres développements ;
- Le Sahara Ouest est surtout considéré à gaz, mais ses ressources demeurent pratiquement inconnues ;
- Dans le Nord de l'Afrique, le potentiel pétrolier n'a pas encore été révélé du fait d'une géologie complexe.
- Le Sahara Est, à gisement connus d'huile et de gaz, recèle encore un bon potentiel de découvertes.

## **C- Les infrastructures**

En Algérie, le secteur du transport connaît une véritable mutation, un grand nombre de projets ont été réalisés ou sont en phase de réalisation afin de rendre ce secteur plus performant et plus efficace dans sa contribution dans le développement économique du pays. La volonté du gouvernement s'est traduite dans le plan complémentaire de soutien à la croissance (PCSC) de 2001-2015<sup>61</sup> et prévoit :

- Routes : 112 039 km dont 29 573 km de routes nationales ;
- Aéroports : 35 aéroports ;
- Voies ferrées : 4200 km de voie ferroviaire dont une infime partie est électrifiée, à l'horizon 2016/2017, la longueur de ce ferroviaire sera de 12.000 km ;
- Ports : 51 infrastructures maritimes dont 11 ports de commerce, 2 ports pétroliers, 41 ports de pêche et un seul port de plaisance.

## **D- Technologies de l'information et de la communication (TIC)**

A l'heure des grandes mutations que connaît le monde dans le domaine des TIC, l'Algérie est appelée à évoluer au rythme de ces transformations pour se mettre au diapason des exigences de ces nouvelles technologies et faire des TIC<sup>62</sup> un levier puissant au service du développement économique. Mais, ce secteur n'est pas encore saturé, car il est encore peu exploité tout en offrant des marges bénéficiaires intéressantes.

---

<sup>61</sup> *Guide investir en Algérie 2015*, p 48.

<sup>62</sup> *AND 2013 « raison pour investir en Algérie ».*

## **E- Un cadre macroéconomique favorable**

La stabilité macroéconomique et le dynamisme économique sont des facteurs forts auxquels sont sensibles les investisseurs étrangers.

### **a- La stabilité économique**

Algérie possède d'une stabilité économique en raison de la stabilité politique que le pays vit après la décennie noire, qui a déstabilisé l'Algérie du fléau du terrorisme dans la dernière décennie du siècle dernier.

#### **❖ L'évolution du produit intérieur brut**

La valeur de développement du PIB en tondant Air significative où presque doublé quatre fois au cours de la période 2001-2014 à la hausse de 4,123 milliards de dinars algériens en année 2000 au niveau de 15 569 milliards de dinars algériens à 2013<sup>63</sup>.

#### **❖ L'Amélioration de taux de croissance de rentabilité économique**

Le taux de croissance économique s'est amélioré pendant la période où il a augmenté de 2% en 2001 à un niveau de 3% en 2012, l'Algérie a également enregistré un taux de croissance encourageante en dehors du secteur des hydrocarbures estimé à 1% en 2012, comparativement à 6,8% en moyenne sur la période 2005-2012.

#### **❖ Une diminution de la dette extérieure totale**

La dette extérieure est diminuée à 3,9 milliards de dollars en 2012, comparativement à 30 milliards de dollars américains en 2001.

#### **❖ L'augmentation des réserves de change**

L'augmentation des réserves totales de change de l'Algérie pour atteindre le niveau de 193 milliards de dollars en 2012, comparativement à 18 milliards en 2001.

#### **❖ Amélioration du taux de chômage et de l'inflation**

L'Algérie a enregistré durant la période de 2001-2014 une réduction significative du taux de chômage, où jusqu'à 10% l'année 2011 par rapport à 8,28% en 2000<sup>64</sup>, dans le taux de l'inflation est restée à un niveau acceptable estimé à 5,4% en 2013.

---

<sup>63</sup> Les comptes du PIB, le Bureau national des statistiques, la date du 12 Octobre, 2014 Affichage voir le site :[http://www.ons.dz/IMG/pdf/PIB\\_SCN\\_aff2000\\_2003.pdf](http://www.ons.dz/IMG/pdf/PIB_SCN_aff2000_2003.pdf)

<sup>64</sup> [http://www.ons.dz/TMG/pef/CH2-EMPLOI\\_Arabe.pdf](http://www.ons.dz/TMG/pef/CH2-EMPLOI_Arabe.pdf).

### ❖ **Le coût des ressources énergétiques**

Le coût des ressources énergétiques telles que l'électricité et le gaz comme une opportunité pour ceux qui investissent en Algérie.

### **F- La position géographique et la proximité des marchés potentiels**

Confiant avec l'Europe, l'Afrique et des pays arabes, l'Algérie bénéficie d'une position géographique stratégique car se trouvant à la porte de l'Afrique, à proximité de l'Europe et dans le cercle des pays arabes et au cœur du Maghreb.

### **G- Intégration économique régionale (UMA/UE) et mondiale (OMC)**

L'intégration régionale au sein de l'UMA, qui comprend l'Algérie, la Jamahiriya arabe libyenne, le Maroc, la Mauritanie et la Tunisie, qui augmente significativement les possibilités d'exportations pour les produits algériens.

### **H- Les industries d'attractivité à l'IDE.**

Une nouvelle politique de relance industrielle mettant en avant les activités telles que : production pharmaceutique, Métallurgie, Plastique et caoutchoucs, textile et habillement.

#### **a- Métallurgie**

La métallurgie recouvre un large éventail d'activités industrielles :

- Extraction du minerai et première transformation ;
- Recyclage des métaux ;
- La production d'acier ;
- La production des métaux non ferreux et non précieux tel l'aluminium ;
- La production des métaux précieux.

#### **b- Textile et Habillement**

Le secteur du textile et de l'habillement est un secteur varié et hétérogène qui couvre un grand nombre d'activités :

- Le tissage, L'ennoblissement, La confection...

## **I- Le tourisme**

L'Algérie entend donner au secteur du tourisme une dimension à la mesure de ses potentialités et de ses atouts. Il s'agit désormais de développer la montée en puissance du tourisme national et de l'insérer dans les circuits commerciaux du tourisme mondial grâce à l'émergence de la destination Algérie comme touristique de référence au plan international.

### **a- Les sept (7) Pôles Touristiques d'Excellence**

- Le pôle Touristique d'Excellence Nord-est :( Skikda, Annaba, El Taraf, Souk Ahras et Tébessa).
- Le pôle Touristique d'Excellence Nord-Centre :(Alger, Tipasa, Blida, Boumerdes, Chleff, Ain Djelfa, Médéa, Brouira, Tizi-Ouzou et Bejaia).
- Le pôle touristique d'Excellence Sud-est :( Ghardaïa, Biskra et El oued).
- Le pôle touristique d'Excellence Nord-Ouest : (Oran, Ain T'émouchent, Tlemcen, Mostaganem, Mascara, Sidi Bel Abbés et Relizane).
- Le pôle touristique d'excellence Sud-ouest : (Adrar, Bechar).
- Le pôle touristique d'excellence Grand Sud : (Tassili N'Ajjer).
- Le pôle touristique d'excellence Grand Sud : (Ahaggar)<sup>65</sup>.

### **J- La pêche et les ressources halieutiques**

Pour le secteur de la pêche, l'Algérie dispose d'un potentiel très important mais peu exploité. Production annuelle estimée à 150. 000 tonnes constituée de pélagiques (sardines et anchois). La Moyenne d'exploitation de 2,2 millions d'has sur l'ensemble de la superficie sous juridiction nationale estimée à 9,5 millions d'has.

### **K- Développement des ressources humaines**

Les différentes firmes cherchant à maximiser la rentabilité grâce à la réduction des coûts et en conséquence, le pays qui dispose d'une main-d'œuvre qualifiée et à moindre coût est devenue une plus grande capacité à attirer les investissements étrangers et locaux. Dans ce domaine, nous constatons que l'Algérie dispose d'énergies jeunes et qualifiées de 54% de la population algérienne âgée entre 15 et 35 ans. Chaque année, des centaines de milliers de diplômés qualifiés. Dans l'année 2013, le nombre d'inscrits dans les universités atteint 3 141000 étudiants et le nombre d'inscrits dans les centres de formation professionnelle 600000 étudiants.

---

<sup>65</sup>Idem

### **7.3.1.2 Les contraintes de l'attractivité du climat des affaires en Algérie**

Malgré les efforts remarquables des autorités algériennes, notamment en matière d'investissements directs étrangers, malgré la forte volonté politique, de nombreux obstacles à l'investissement subsistent et sont de nature à décourager les IDE désireux de venir s'implanter en Algérie. En effet et selon le FMI, le climat des affaires en Algérie la classe à un niveau inférieur à 18 pays concurrents situés à la périphérie de l'Union européenne. Quelles sont les insuffisances et perspectives d'amélioration du climat des affaires en Algérie ?

#### **A- Le déficit d'image de la communication à l'étranger**

Le déficit d'image de communication caractérise actuellement l'Algérie auprès des investisseurs privés étrangers en particulier, le poids de l'Etat dans l'économie et le climat général des affaires sont perçus comme peu favorables à la création de richesse.

#### **B- Difficulté d'accès au foncier industriel**

Le foncier demeure un grand empêchement à l'installation et au développement du secteur privé national et étranger dynamique. D'un côté, cette entrave vient de la rareté et l'indisponibilité des terrains, du coût de ces derniers et de manœuvres spéculatives, du déficit en matière d'équipement, de la multitude d'acteurs dans le domaine de fonciers. D'un autre côté, le manque d'activité et de vivacité de la part de l'administration publique dans ce domaine contribue à la répulsion des investissements. Néanmoins, quelques possibilités d'attribution par l'ANDI ont été rendues possibles par les actifs résiduels récupérés des entreprises publiques dissoutes. Aussi, le Ministère des finances a reçu l'autorisation légale de vendre ou d'accorder en concession des terrains bâtis ou non à vocation industrielle, à la suite toujours à la liquidation de certaines entreprises publiques.

#### **C- L'inadaptation du système judiciaire**

Des obstacles réglementaires continuent toujours à freiner les flux des IDE en Algérie. Pour attirer plus d'investissements et en tirer profit, il faudrait approfondir la modernisation du cadre juridique et administratif dans le but de l'adapter à l'économie de marché.

Bien qu'il y ait eu de nouvelles réformes accomplies dans le domaine, des failles et des anomalies dans le système juridique subsistent et se manifestent par le manque de performance, les lenteurs des procédures etc.

#### **D- L'existence d'un secteur informel considérable**

Le marché informel en Algérie prend de plus en plus d'ampleur, surtout ces dernières années. Le manque de transparence des procédures administratives et le poids du secteur informel dans l'économie sont parmi les obstacles uniformément dénoncés par l'opérateur économique et même confirmé par la CNUCED.

On estime que le secteur informel en Algérie représente 35 à 40% des emplois de l'économie. Le problème de l'importation frauduleuse sans droits ni taxes a été toujours soulevé par les opérateurs privés nationaux et étrangers à l'image des logiciels dans lesquels la contribution représente plus de 80% du marché national, ce qui décourage les investisseurs à investir.

#### **E- Les ralentissements dans la mise en place des programmes de privatisation**

Malgré le rôle important du secteur privé dans le renforcement de l'économie nationale, on trouve que le rythme de programme de privatisation reste lent. Certains secteurs restent sous le contrôle de l'Etat, comme le secteur financier qui demeure public à 94%. Cette omniprésence pourrait donc être une source d'hésitation et un véritable frein pour la pénétration de tout nouvel opérateur étranger.

#### **F- Les retards dans la modernisation des infrastructures**

Malgré les améliorations et les réformes mises en œuvre par le gouvernement algérien dans ce processus, de nombreux retards sont constatés dans la réalisation des infrastructures. Par exemple, la chaîne portuaire qui traite la quasi-totalité des marchandises importées en Algérie souffre de graves dysfonctionnements. La coordination entre les différents acteurs, notamment les autorités portuaires, les transitaires, les douaniers, les importateurs et les armateurs, s'avère insuffisante. Il en résulte une multiplication des retards préjudiciables à la bonne marche des unités de production<sup>66</sup>.

Ces retards dans les infrastructures de base, notamment dans les ports, mais aussi dans les aéroports internationaux, les chemins de fer, la distribution de l'électricité et l'accès aux télécommunications, constituent des freins à l'entrée des investissements étrangers.

---

<sup>66</sup>CNUCED, (2004) p66.

## **G- La lenteur bureaucratique de l'administration publique**

Les entreprises sont toujours confrontées à un comportement bureaucratique beaucoup exagéré, à des problèmes de l'accès à des formalités, à des réglementations fastidieuses et à des retards importants pour obtenir des permis et autorisations. Des barrières sont omniprésentes dans tous les secteurs d'activité et les procédures les plus souvent citées sont les suivantes : dédouanement des marchandises importées, notamment au port d'Alger ; l'obtention d'un permis de contraction ; l'immatriculation d'une entreprise, etc.

Cette lenteur est bien relevée, notamment dans le nombre de procédures pour la création d'une entreprise et qui est de 14 avec un délai de 24 jours pour chaque procédure. Cette lenteur décourage les investisseurs. Ils préfèrent se retourner vers d'autres pays dont les procédures sont allégées et les démarches facilitées comme le cas de Rwanda où on peut créer une entreprise en une seule journée.

## **H- Les obstacles sur le système bancaire et les difficultés d'accès au crédit**

Le système bancaire algérien n'est toujours pas apte à accompagner les entreprises nationales ou étrangères dans leur démarche de modernisation et d'investissement, et il ne semble pas encore capable d'ancrer l'économie nationale aux mutations profondes que connaît l'économie mondiale. Les demandeurs de crédit sont toujours découragés par le manque d'institutions financières spécialisées (sociétés d'affacturage...) et de capital risque, répondant aux besoins financiers des petites et moyennes entreprises, mais aussi les insuffisances en termes d'analyse de dossiers de crédits et d'accompagnement des entreprises et de partenariat dans l'investissement. Le plus hasardeux reste le crédit à l'investissement.

Face à ces contraintes et difficultés qui freinent l'économie algérienne et suite au choc pétrolier de fin 2014, le gouvernement a été obligé de prendre des mesures visant à favoriser le climat des affaires afin d'attirer les investisseurs privés (nationaux et internationaux). Quelles sont donc ces mesures prises par le pouvoir public pour améliorer le climat des affaires algérien ?

### 7.3.1.3 *Un cadre réglementaire de l'investissement simplifié*

La nouvelle loi sur l'investissement offre un ancrage juridique unifié et caractérisé par une meilleure visibilité et un allègement des procédures. Il s'agit d'un dispositif qui met en œuvre le principe de décentralisation du processus d'investissement. Ce qui implique une prise en charge de l'investisseur au niveau local et une participation du secteur privé à l'acquisition et à l'aménagement des zones industrielles. De plus, le soutien au développement du secteur privé est devenu indissociable des objectifs de diversification économique poursuivis par le pouvoir public. Si la levée des contraintes administratives s'inscrit principalement dans le cadre du processus d'amélioration de l'environnement des affaires, de nouvelles lois ont, toutefois, été publiées afin de soutenir et d'accompagner l'entreprise dans ses phases post-crédation (Loi sur la métrologie, loi sur la normalisation).

Par ailleurs, le pouvoir public a procédé à l'installation d'un comité de veille du suivi et du développement des investissements auprès du premier ministre. Ce comité est chargé :

- De suivre les actions d'investissement ;
- De proposer l'ensemble des voies et moyens devant concourir au développement de l'acte d'investir en Algérie ;
- D'anticiper sur toutes les difficultés pouvant surgir et freiner la politique nationale d'investissement ;
- D'être interactif pour proposer des actions et solutions de facilitation.

Malgré les efforts déployés pour la simplification des procédures relatives à l'acte d'investir, beaucoup restent à faire pour améliorer le climat des affaires. Il est aussi nécessaire de moderniser davantage les administrations et institutions publiques par une introduction poussée des TIC dans leur fonctionnement. L'Algérie doit diversifier son économie pour sortir de la dépendance quasi-totale des hydrocarbures par la promotion et le développement d'autres filières disposant d'atouts compétitifs. A ce titre, le gouvernement a pris un certain nombre de décisions et de mesures visant à promouvoir l'investissement national, à encourager la substitution aux importations à travers des politiques sectorielles offensives destinées à développer et à rendre plus performant l'appareil productif national pour assurer des moyens financiers substantiels autres que ceux provenant des ressources publiques. (Recours au partenariat public/privé et incitations du secteur privé à investir).

Les grands axes du développement industriel, fondé sur une politique de substitution à l'importation, exigent une mobilisation soutenue des administrations économiques et des partenaires économiques et sociaux autour de ce défi.

Aussi, la mise en œuvre des stratégies orientées vers la diversification économique ne peut se faire sans la participation active des acteurs économiques. La relance de l'investissement et la dynamisation de l'entrepreneuriat dépendent d'un climat favorable aux affaires et favorisent la transition vers une économie diversifiée.

#### **A- Les actions réalisées en vue d'améliorer l'environnement des affaires**

Parmi ces actions, on peut citer :

- La constitutionnalisation de l'amélioration du climat des affaires (article 43 de la loi n° 16-01 du 06 mars 2016 portant révision constitutionnelle) ;
- La création d'un comité dédié à l'amélioration de l'environnement de l'entreprise qui a été installé le 10 mars 2013. Son action s'inscrit dans une démarche intersectorielle participative visant à améliorer le climat des affaires en Algérie ;
- L'amélioration des dispositifs mis en place par les différentes institutions impliquées dans l'acte d'investir aura permis la généralisation des TIC qui devrait permettre de poursuivre le processus d'amélioration de l'environnement des affaires engagé ainsi qu'une meilleure visibilité des progrès réalisés grâce à une dématérialisation des procédures administratives, notamment à travers l'introduction des procédés électroniques.

## 8 Présentation du groupe Mahindra&Mahindra (maison mère)

L'entreprise Mahindra&Mahindra est un groupe multinational à hauteur de 200,7 milliards de dollars américains. Elle est présente dans plus de 100 pays et employant plus de 240000 personnes. C'est un conglomérat reconnu mondialement par sa présence dans différents domaines d'activités qui font son poids sur le marché et sa compétitivité. Elle véhicule l'image des pays d'Asie et plus particulièrement celle de l'Inde qui ne cesse d'émerger.

Selon le groupe, « nos activités couvrent plusieurs industries clés qui constituent le fondement de toute économie moderne. Depuis notre début tant que société de négoce de l'acier en 1945 jusqu'à notre début tant qu'un des pionniers de la mondialisation, notre portefeuille couvre aujourd'hui un large éventail de produits et des services qui libèrent de nouveaux modes de pensée et donnent naissance à des possibilités imaginables. Avec un ensemble de valeurs inébranlables et un sens clair des objectifs, nous continuons à rechercher des idées novatrices permettant aux gens de s'élever<sup>67</sup> ».

### 8.1 A propos de Mahindra Tractor

L'entreprise Mahindra Tractor est une firme multinationale leader mondialement dans le secteur de production des tracteurs. Ce leadership, acquis grâce à la maîtrise de rapport qualité-prix qui a fait la performance de l'entreprise. Cette performance est le résultat de lourds investissements engagés dans les différents services et fonctions. L'entreprise a investi énormément dans le domaine de recherche et développement (R&D) afin d'atteindre ce sommet stratégique. Aujourd'hui, l'entreprise est le premier fournisseur des marchés des États-Unis en matériels et composants agricoles.

Le groupe Mahindra est une fédération d'entreprises d'une valeur de 17,8 milliards USD (2017) qui permet aux gens de progresser grâce à des solutions de mobilité innovantes contribuant à la prospérité rurale, améliorant la qualité de vie en ville, créant de nouvelles entreprises et renforçant les communautés. Elle occupe une position de leader dans les véhicules utilitaires, les technologies de l'information, les services financiers et la propriété des vacances en Inde, les services de conseil, l'énergie, les équipements industriels, les logistiques, les immobiliers, la sidérurgie, l'aérospatiale, la défense et le deux-roues.

---

<sup>67</sup>Internet [www.Mahindra.com](http://www.Mahindra.com), le président directeur du groupe.

## 8.2 Stratégie de vente : MahindraTractor a vendu 17973 unités en Inde en mars 2017

Mahindra est la première marque de tracteurs la plus vendue au monde en volume. Le premier constructeur de tracteurs en Inde depuis plus de trois décennies. C'est la seule entreprise de tracteurs à avoir remporté le « Deming Prize » et le « Japan Quality Medal ». Ses tracteurs et outils de haute qualité, résistants et durables, augmentent la productivité dans les exploitations agricoles de tous les continents.

Selon son président secteur équipement agricole Mahindra&Mahindra a affirmé : « grâce à une série de partenariats mondiaux, notamment avec le groupe Jiangsu Guoda en Chine et Mitsubishi agricultural machinery au Japon, nous sommes bien placés pour diriger l'industrie dans les années à venir ».

### 8.2.1 Histoire de la croissance

A Mumbai, le 02 avril 2017, le secteur de l'équipement agricole (SEA) de Mahindra&Mahindra Ltd., qui fait partie du groupe Mahindra, doté de 17,8 milliards USD, a annoncé aujourd'hui le chiffre d'affaires de ses tracteurs pour mars 2017. Les ventes intérieures ont été de 17973 unités contre 13931 en mars 2016.

Les ventes totales de tracteurs (nationales et exportations) durant la même année ont été de 19337 unités contre 14682 unités pour 2016. Les exportations pour le mois se sont élevées à 1364 unités.

Commentant la performance du mois, **Rajesh Jejurikar, président-secteur de l'équipement agricole, Mahindra&Mahindra Ltd**, a déclaré : « nous avons vendu 17973 tracteurs en mars 2017, soit une croissance de 29% par rapport à l'année dernière, avec le soutien continu du gouvernement à l'agriculture et à l'attente du marché. Avec une récolte exceptionnelle, nous prévoyons que les sentiments du marché resteront positifs. Sur le marché des exportations, nous avons vendu 1364 tracteurs, ce qui représente une croissance de 82% par rapport à mars 2016<sup>68</sup> ».

---

<sup>68</sup> Internet, [www.Mahindra.com](http://www.Mahindra.com), le président de secteur agricole Mr Rajesh Jejurikar

**Tableau n°30: statistique des équipements agricoles vendus en janvier et en mars de l'année 2016 et 2017.**

	Secteur des équipements agricoles					
vente	Mars			Janvier		
	F16	F17	%changement	F16	F17	%changement
<b>Nationale</b>	13931	17973	29%	202046	248409	23%
<b>Exportation</b>	751	1364	82%	11545	14583	26%
<b>Totale</b>	14682	19337	32%	213591	262992	23%

Source : [www.Mahindra.com/secteur](http://www.Mahindra.com/secteur) agricole le 22 septembre 2018 à 20h

Cette croissance s'explique par plusieurs facteurs : la potentialité du marché, les capacités stratégiques de l'entreprise telles que savoir-faire, compétence distinctive, disponibilité des ressources... et surtout un des atouts principaux pour la firme, c'est l'intégration de la nouvelle technologie de l'information et de la communication (NTIC) comme un nouveau outil de performance et d'optimisation des ressources. Il a créé un ensemble de coordinations entre l'entreprise et ses parties prenantes.

### **8.3 Impact de l'intégration de la nouvelle technologie de l'information et de la communication au sein de la firme Mahindra (NTIC)**

La nouvelle technologie de l'information et de la communication (NTIC) a contribué largement à l'agilité de la firme. C'est l'un des outils contributeurs à la performance et à la compétitivité dans différentes activités du groupe. Grâce à ce système, l'entreprise a réussi à être réactive face à son environnement concurrentiel.

#### **8.3.1 Impact sur le système logistique**

Avec la vision d'assurer la prospérité agricole, l'entreprise donne aux agriculteurs les technologies les plus récentes et les plus pertinentes, ainsi que le savoir-faire agricoles et les relie au marché afin d'obtenir de meilleurs rendements pour leurs produits. Son vaste portefeuille d'intrants agricoles, de service de conseils tel que « Smrtiddhi » et d'entreprise de passation des marchés de produits fournit aux agriculteurs une chaîne de valeur sur laquelle ils peuvent compter pour assurer leur prospérité continue.

Comme le dit le directeur commercial, « notre modèle « De la ferme à la fourchette » met en œuvre des contrôles de qualité rigoureux, de la production à l’approvisionnement, du traitement au conditionnement, de la distribution à la livraison finale aux consommateurs<sup>69</sup> ».

### **8.3.2 Impact sur l’amélioration du mode de vie urbain et rural : l’intégration du système « e-Market place »**

En exploitant le formidable potentiel de l’économie partagée et du commerce électronique, nous améliorons non seulement le mode de vie urbain mais aussi le mode de vie rural. Nos plates-formes d’échanges de tracteurs et de chargement permettent aux agriculteurs et aux petites entreprises de devenir plus productif. De plus, nous facilitons la vie de nos clients avec notre plate-forme de guichet électronique unique.

### **8.3.3 Impact sur les échanges « Plate-forme d’échange de change »**

Grâce à *Smartshift*, nous mettons en relation les entreprises avec des transporteurs fiables pour des prix transparents et compétitifs pour les deux parties. L’entreprise autorise le suivi et la localisation des véhicules pour assurer la sécurité du fret. De plus, les transporteurs sont formés pour traiter différentes marchandises ainsi que des instructions approfondies sur les relations avec les clients, les rendant ainsi plus professionnels et responsables.

### **8.3.4 Impact sur le système de localisation des tracteurs et machines agricoles**

Tous les agriculteurs ne peuvent pas se payer leur propre tracteur. Les petits agriculteurs demandent de tracteurs à leurs propriétaires, ce qui entraîne une incertitude, un compromis sur la qualité des tracteurs ou des équipements et souvent la déception. Grâce « *Tirringo* » l’entreprise donne aux agriculteurs de toute l’Inde la liberté et la flexibilité de louer des tracteurs ou des matériels agricoles chaque fois qu’ils en ont besoin. Ils reçoivent un tracteur bien entretenu avec un chauffeur professionnel avec la plus grande facilité. Non seulement ils peuvent faire leur travail sans stress, mais avec l’utilisation systémique de la mécanisation, leur productivité augmente également.

---

<sup>69</sup>Réponse du directeur commercial lors de l’entretien avec une journaliste de la chaîne TV Suisse.

### **8.3.5 Impact sur le système de centre unique pour tous les produits du groupe en ligne « Le système e-queue »**

Un portail en ligne unique où on peut trouver des informations et acheter facilement presque tous les produits du groupe Mahindra&Mahindra. Il s'agit de véhicules, des pièces de rechanges, automobiles, de l'immobilier. On peut même réserver un TUV300, acheter un engin à deux-roues, réserver une maison, acheter des services de voitures et commander des groupes électrogènes. Le système e-queue permet à tous les différents partenaires de trouver tous les produits nouveaux et anciens par catégorie et qualité et surtout à un prix raisonnable.

## **8.4 Responsabilité sociale**

Selon le président directeur général, « en tant que grande entreprise mondiale, nous voyons une opportunité incroyable de générer un changement positif pour toutes nos parties prenantes. En rendant chaque aspect de notre activité durable, nous réaffirmons notre engagement en faveur d'un monde meilleur. Aux communautés dont nous faisons partie, nous voulons mener nos activités de manière consciente et responsable. Dans tout ce que nous veillons à faire le bon travail ».

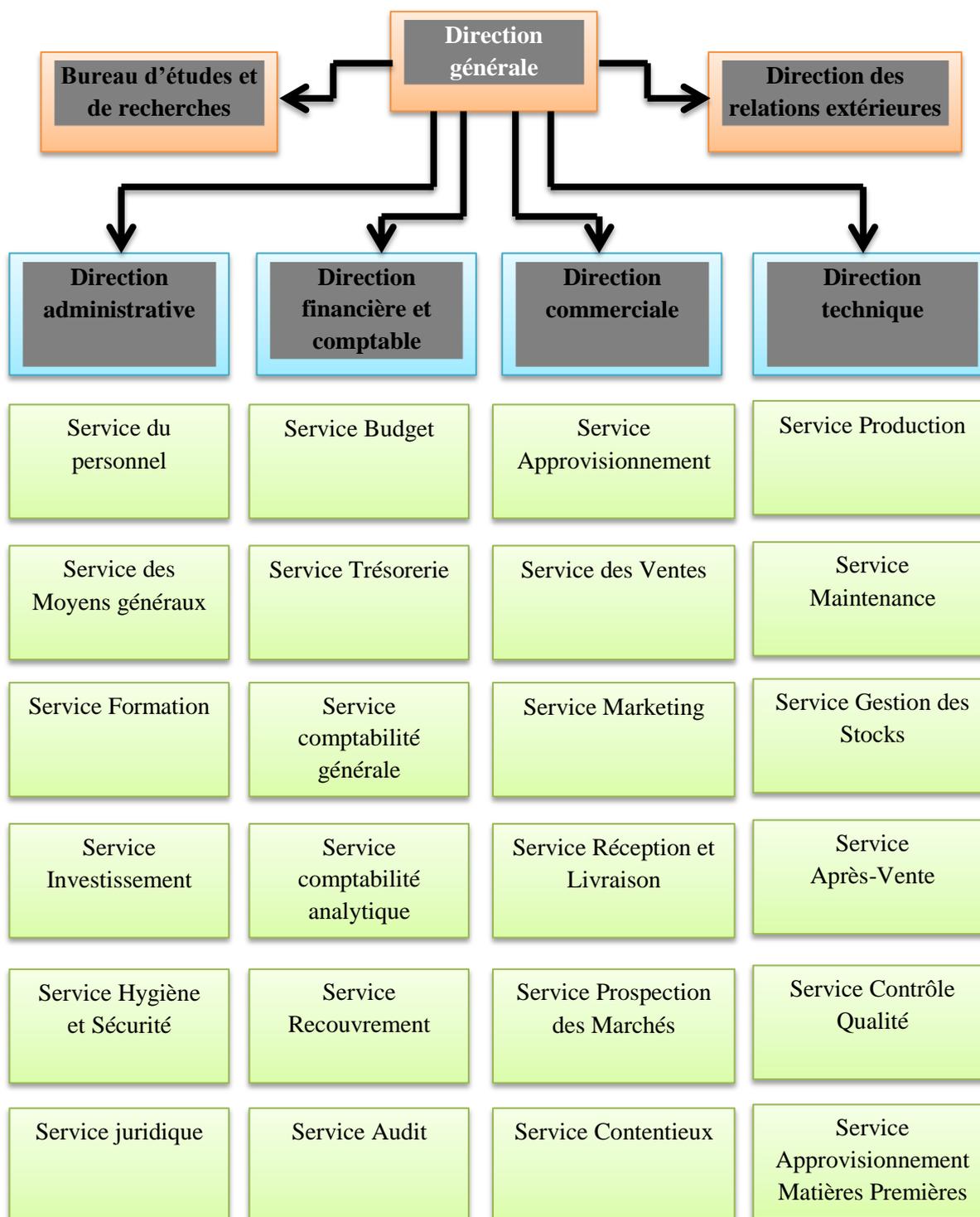
Conformément à la mission « Rise for Good », le groupe se contente des efforts sur les groupes de filles, de jeunes et d'agriculteurs en les soutenant dans les domaines de l'éducation, de la santé et de l'amélioration des moyens de subsistance grâce à des programmes novateurs qui exploitent le pouvoir stabilisateur de la technologie. Rise for Good implique également de gérer l'entreprise avec intégrité, responsabilité et transparence, de veiller au bien-être de la planète et de rechercher le bien-être de ses employés, de ses clients et de la communauté. Le groupe a des objectifs à long terme pour le bien-être de l'humanité dans le monde. A travers le secteur agricole, aujourd'hui, l'Inde a un système d'agriculture mécanisé. Cette mécanisation a diminué la pauvreté de manière remarquable. Donc, ce qui est fait dans le pays de la maison-mère du groupe sera fait dans là où la firme est implantée et le monde en général. Le groupe a l'ambition de sortir l'humanité de la pauvreté et de la misère depuis des années surtout dans le pays du sud (Asie et Afrique). Comme le dit le PDG « nous sommes déterminés plus que jamais pour créer un monde qui vit dans un système de valeur de manière écologique et équilibré et nous arriverons avec la volonté du pouvoir politique de chaque pays où nous sommes présents ».

## 9 Présentation du partenariat Mahindra&Mahindra avec LD Azouaou Eurl pour la création d'une joint-venture.

C'est une entreprise privée dénommée LD Azouaou Eurl Mahindra avec un capital social de 320.000 000 de dinars en centime. Avant, elle employait 118 personnes mais suite à la restructuration de nouvelles lois de finance sur les importations de 2015, il y a eu licenciement et actuellement elle emploie 73 personnes.

Dans le cadre des nouvelles lois, la maison-mère Mahindra&Mahindra va prendre de 30 à 45% des actions. C'est un accord du partenariat signé entre l'entreprise LD Azouaou Eurl et Mahindra&Mahindra pour la création d'une unité de montage et de fabrication. Il s'agit d'une implantation en association avec un partenaire local de type **joint-venture**. Cette joint-venture est un accord entre deux partenaires issus de pays différents Inde/Algérie et qui consiste en la création d'une filiale commune sur le marché du partenaire étranger. Les deux partenaires (LD Azouaou Eurl et Mahindra&Mahindra) partagent la gestion, le contrôle, les risques et les profits associés à cette structure commune. La création de cette joint-venture entre l'entreprise LD Azouaou Eurl et M&M implique la mise en commun des compétences spécifiques uniques qu'elles soient commerciales (réseau de distribution...) ou managériales, mais aussi des moyens financiers et humains de la part de chaque partenaire.

**Figure n°8 : Organigramme de l'Unité de Montage Tracteurs et Fabrication Matériels agricoles**



*Remis par l'entreprise le 12/10/2018*

## 9.1 Historique

L'histoire de l'entreprise LD Azouaou Eurl a commencé bien avant 2004, avec la création d'une SARL dénommée CDFMPA (Comptoir de Distribution des Facteurs et Moyens de Production Agricole). Durant les années 2004, 2005 et 2006, il y a eu la diversification de cette entreprise en incorporant les matériels des travaux publics et d'environnement.

Selon le président directeur général, en 2009, « nous avons pris la décision de mettre en place une filiale dénommée LD Azouaou Eurl. Cette filiale a été spécialisée dans la prestation des biens et des services dans le domaine du machinisme agricole. Compte tenu des évolutions des activités de cette filiale, en 2010, nous avons entrepris une prospection du marché international dans le domaine du machinisme agricole ».

Des propositions ont été prises par l'entreprise envers ses différents partenaires étrangers pour faire un choix de partenariat solide basé sur des relations de partage, de transfert de technologies, de savoir-faire, rapport qualité-prix... Mais à la fin, l'entreprise a choisi le constructeur Mahindra&Mahindra, l'un des leaders indiens de rang mondial classé N°1 à l'échelle internationale dans le secteur de la production du tracteur agricole.

Pour le PDG MAHINDRA Algérie, « si nous avons choisi ce constructeur, c'est par ce qu'il avait accepté l'idée de la réalisation d'une unité de montage des tracteurs en Algérie et la production sur place des modèles spécifiques adaptés à notre propre environnement local et aux marchés vers lesquels nous voulons exporter ».

En 2013, nous avons fait part à notre partenaire Mahindra&Mahindra de notre souhait de réaliser une unité de montage en Algérie. Durant la même période, nous avons officiellement réalisé cette unité de montage.

En 2014, notre société s'est lancée dans la réalisation d'un projet d'investissement pour le montage et la fabrication des tracteurs et des matériels agricoles d'accompagnement. Donc, ce projet d'investissement a été réalisé et est, enfin, prêt en démarrage de production depuis le mois de mai 2017. C'est un projet de création des richesses et des emplois.

## 9.2 Les objectifs stratégiques de l'unité de montage et production

Les objectifs de l'unité de montage et production sont basés sur de long terme et de diverses natures.

### 9.2.1 Les objectifs économiques

Les objectifs économiques de l'unité de montage et production sont bien définis pour le long terme.

Selon le **PDG** « les conditions des relations commerciales et partenariales que ce constructeur nous a offertes s'inscrivent dans l'objectif assigné à notre entreprise : réalisation d'une unité de montage, transfert de technologie et savoir-faire, rapport qualité-prix, assistance technologique dans tout le domaine ». Il y a 225 postes de travail direct entre 2019-2020. Notre entreprise travaille actuellement sur trois sites principaux :

- Site pour le montage et la fabrication ;
- Site de TAAGA où il y a parc des stockages, atelier, service après-vente et maintenance ;
- Site succursale installé à Oran, chargé de la commercialisation aux clients et de la distribution pour les agents agréés de la région Ouest.

Nous disposons actuellement d'un réseau de distribution au niveau de 32 wilayas du territoire national. Ce réseau de distribution emploie 180 postes de travail indirect

### 9.2.2 Les objectifs politiques

L'entreprise a fixé un objectif très pertinent pour le pays en créant des emplois et faire bien fonctionner l'appareil économique de l'Etat pour faire plus de recettes fiscales en produisant plus.

Selon le **PDG**, « notre pays a besoin de recettes fiscales, et si on arrive à atteindre notre objectif, en faisant marcher notre industrie, il y aura plus de recettes pour soutenir l'équilibre financier de l'Etat ».

Selon le **PDG**, « notre pays traverse une crise due au choc pétrolier et l'économie reste non diversifiée. Le budget général du pays dépend énormément d'une économie rentière d'où l'importance d'aller vers la diversification pour soutenir le gouvernement dans sa nouvelle politique ». Pour cela, l'entreprise se lance à fond dans son ambition pour la multiplication de mamelles économiques du pays à travers la mécanisation de l'agriculture.

### 9.2.3 Les objectifs sociaux

Cet objectif répond sur la responsabilité sociale de l'entreprise elle-même vis-à-vis de son environnement local en multipliant plus d'aides sociales à travers les associations socio-régionales du pays. Selon le PDG « nous sommes en train de prévoir la construction d'une école de formation pour les agriculteurs locaux. Cette formation doit se faire chaque année gratuitement au profit de nos concitoyens en tant que clients directe ou indirect ».

Dans sa politique sociale, l'entreprise a engagé des accords conventionnels avec l'université qui se trouve dans sa wilaya. D'après Mr le PDG, « nous avons récemment signé une convention avec l'université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou pour le recrutement des personnes diplômées qui ont des compétences pour leur intégration dans notre organisation. » Cette signature entre dans l'objectif social de l'entreprise en tant que personne morale et lui permet de donner plus à la communauté dont elle fait partie.

## 9.3 Evolution sur l'activité et le fonctionnement de l'unité de montage et production

Au fil du temps, cette unité a connue plusieurs obstacles qui freinent ses activités. Comme nous l'indique le PDG, « dès 2014, nous avons ressenti une baisse du chiffre d'affaires de 30 à 40%, due à la crise financière provoquée par la chute du cours des matières premières, notamment le pétrole. Cette situation a poussé le gouvernement à prendre des mesures restrictives. Parmi ces mesures, la restriction à l'importation des produits de l'étranger. L'effet néfaste sur nos clients importants est causé par le gel des crédits et par la cessation des subventions à leur profit. Ce qui a fait que les ventes ont diminué du fait de l'indisponibilité de certains produits ».

### 9.3.1 Projection à venir

Face à cette situation de crise de l'économie mondiale, l'entreprise ne reste pas sans agir sur son marché domestique. Pour renforcer sa stratégie de développement, Elle a élaboré une nouvelle stratégie basée sur la diversification pour mieux soutenir son secteur d'activité. Cette diversification concerne les matériels de l'environnement et des travaux publics.

Le PDG de l'entreprise nous a dit ceci : « nous avons une stratégie nouvelle pour accompagner notre stratégie de développement en place, basée sur l'extension et la diversification de nos activités. L'objectif principal est d'élever le taux d'intégration par la création d'une unité de sous-traitance qui va nous permettre d'atteindre un stade rapproché des tracteurs typiquement algériens. L'objectif visé ne reste pas seulement ça, nous travaillons sur un projet d'avenir aussi, nous prévoyons d'ici 2020 d'exporter nos produits vers certains pays de l'Europe et de l'Afrique. Chose sûre, ces visions stratégiques seront réalisées avec le soutien approprié de notre partenaire Mahindra&Mahindra».

#### **9.4 Stratégies de développement**

Les stratégies du développement de cette entreprise sont bien élaborées par la direction générale où se situent les pouvoirs des responsabilités et la hiérarchie de l'organisation. Selon le Président Directeur Général, « pour les stratégies du développement de l'entreprise, la direction générale a tracé un plan d'action qui consiste en l'extension et la diversification. Après la réalisation de la première étape du projet d'investissement, la direction générale de l'entreprise a tracé un plan d'action pour l'extension et la diversification de l'activité de l'entreprise. L'objectif principal assigné est la création d'une unité de sous-traitance qui va nous permettre d'atteindre un stade approché de la fabrication de tracteurs typiquement algériens et de contribuer à fournir des pièces et accessoires mécaniques aux autres opérateurs économiques du pays. Ce qui va nous permettre d'améliorer le taux d'intégration pour le fonctionnement normal de notre réseau de fabrication. Il est prévu un investissement supplémentaire pour l'acquisition de machine-outil de haute technologie et de dernière génération, à savoir :

- Une chaîne d'usinage de pièce mécanique de précision ;
- Une chaîne de montage de moteur ;
- Un ensemble complet de presse et de moulage ;
- Une chaîne de peinture.

Dans le cadre de cette extension, nous avons construit une école de formation professionnelle pour notre personnel et pour les réseaux de distribution des utilisateurs de nos produits. L'école de formation que nous avons créée va nous permettre de renforcer la qualification de notre personnel pour la fabrication des machines agricoles. Les équipements (machines-outils) et l'école de formation réalisée sont donc des éléments essentiels pour la création d'une véritable unité industrielle des machines agricoles à la norme internationale.

A l'horizon 2019, il sera fabriqué au niveau de cette unité industrielle des matériels performants capables d'améliorer sensiblement le rendement de la production agricole et de parer dans une large mesure au manque de main d'œuvre.

Dans le cadre de développement du taux d'intégration, il sera produit au total 238 références de pièces de rechange dont 169 seront fabriquées par notre atelier et 69 pièces et accessoires seront traités localement ».

#### 9.4.1 Les différents produits agricoles fabriqués par l'unité de montage et de production Mahindra en Algérie.

Cette liste nous renseigne sur l'ensemble des produits fabriqués par cette unité de production et de montage, dont certains produits sont destinés au marché local et d'autres aux marchés étrangers ciblés tels que les pays d'Europe de l'Est.

**Tableau n°31 : récapitulative de différentes références des produits tracteurs**

N°	Référence des produits tracteurs fabriqués
1	MAHINDRA 4035 DI 4WD
2	MAHINDRA 6000 DI 2WD
3	MAHINDRA 7030 DI 4WD
4	MAHINDRA 9200 DI 4WD
5	MAHINDRA 8000 DI 4WD
6	MAHINDRA 8000 DI 2WD
7	MAHINDRA 585 DI 2WD
8	MAHINDRA 7005 DI 2WD (Assisté).
9	MAHINDRA DI 4WD

*Document remis par l'entreprise le 12/10/2018*

## 9.5 Une étude sur l'évolution de la mécanisation et de la modernisation du secteur agricole en Algérie

L'étude sur l'évolution de la mécanisation et de la modernisation du secteur agricole en général nous a permis de constater qu'au niveau des pays du Maghreb, plus particulièrement en Algérie, il y a un manque d'intérêt pour ce secteur vital pour l'économie nationale. Il y a un faible taux de mécanisation qui fait que la production agricole n'a pas connu d'augmentation dans le rendement attendu.

### 9.5.1 Evolution du machinisme agricole en Algérie

Dans le cadre de l'évolution du machinisme agricole, le PDG de l'entreprise affirme que « dans ce cadre, nous avons réalisé une étude qui a porté sur l'évolution de la mécanisation en particulier et du développement du secteur agricole en général. Cette étude a fait ressortir un faible taux de mécanisation comparativement à la superficie agricole utile. La couverture mécanique se situe à moins d'un cheval à l'hectare (étude réalisée à la fin de l'année 2014). Le parc national en matériels agricoles vétustes 50 à 60% dépasse l'âge de 30 ans. Il a également été constaté un manque d'intérêt au travail de la terre dû au fait de certains facteurs qui constituent un goulot d'étranglement ».

#### 9.5.1.1 Les causes de la faible évolution du machinisme agricole en Algérie

Les raisons de cette faible évolution du machinisme agricole sont nombreuses. On peut principalement en citer :

- Difficulté d'accès au crédit pour les agriculteurs auprès de la banque ;
- Manque de perfectionnement du système d'assurance qui n'indemnise pas les agriculteurs dans certains cas tels que : catastrophe naturelle, incendie, maladie qui frappe le cheptel... ;
- Manque de formation et de communication en direction des agriculteurs.

Il n'y a pas seulement de facteurs mécaniques qui influent sur le rendement, il y a aussi le facteur connaissance dans le domaine: Préparation de travaux de sole, Sélection de semences et de plans, traitement de récoltes, l'utilisation des engrais qui n'est pas à la norme de nature du sol...

Selon une étude réalisée par l'entreprise en 2014, en moyenne, l'Algérie consomme 8000000 de tonnes des nourritures nécessaires pour la consommation de la population algérienne pendant une année. 60% de cette quantité sont importées.

## Conclusion

Suite à la fin de ce travail pratique que nous avons mené auprès des organismes gouvernementaux et à l'entreprise LD Azouaou Eurl à la willaya de Tizi-Ouzou, on constate que les réformes structurelles engagées par les gouvernements des pays Magrébins dès le début des années 80 avaient pour objectif de rétablir et de stabiliser les équilibres macroéconomiques et de libéraliser leurs économies afin de permettre à leurs entreprises de s'internationaliser et d'accueillir des FMN étrangères dans leurs sols. En effet, l'environnement économique affiche beaucoup de signes d'amélioration à savoir : la maîtrise de l'inflation, des indicateurs macroéconomiques fondamentaux qui, quoiqu'ils demeurent fragiles, ne constituent pas un obstacle à l'investissement comme dans le passé.

Toutefois, cet environnement économique présente beaucoup d'insuffisances : taux de chômage élevé, indicateurs macroéconomiques dépendants des facteurs conjoncturels (prix de pétrole, aléas climatiques, etc.). Ainsi, la croissance économique demeure trop faible pour permettre un véritable essor économique favorisant le climat des affaires. Surtout pour l'Algérie, malgré les réformes engagées, la main-d'œuvre, l'avantage naturel et les ressources énergétiques, le pays souffre encore des contraintes à surmonter telles que la lourdeur administrative, la réglementation du secteur de l'économie informelle... qui ne favorisent pas son climat des affaires. Chose constatée pendant notre période de stage au sein de l'entreprise LD Azouaou Eurl, depuis la mise en place de cette unité de montage et production en 2017 jusqu'à nos jours, les activités ne sont pas démarrées et plus de la moitié des postes de service sont en arrêt. Ce freinage est dû au blocage des dossiers de permis de production au Ministère depuis déjà 5 ans. Cela constitue un manque à gagner pour l'entreprise et pour le pays aussi.

Nous avons rencontré des difficultés liées à l'accès à l'information et manque de personnes compétentes.

De ce fait, nous pouvons dire que malgré les potentialités et tous les efforts déployés par l'Algérie, le climat des affaires algérien reste toujours perfectible. Le gouvernement algérien doit continuer les efforts pour le rendre plus attractif pour les investisseurs étrangers.

# CONCLUSION GENERALE

---

L'internationalisation des entreprises est considérée comme une étape importante, car elle permet aux entreprises de conquérir de nouveaux marchés et de trouver de nouveaux débouchés pour leurs produits. L'internationalisation est aussi un moyen de développement pour l'entreprise telle que l'amélioration de sa production, l'augmentation de son chiffre d'affaires.

La plupart des entreprises se sont lancées dans la course à l'internationalisation, poussées par la conviction qu'il s'agit d'une évolution inéluctable des marchés. L'extension sur les marchés extérieurs représente souvent une forte opportunité de développement pour une entreprise puisque ça lui permet d'exploiter des avantages comparatifs afin de conquérir de nouvelles parts de marchés, d'accroître sa notoriété, son influence et son chiffre d'affaires, et de diversifier ses approvisionnements et débouchés. Mais elle peut aussi être source d'inconvénients.

Dans ce contexte les entreprises algériennes ont adopté dans leurs politiques générales la stratégie de s'internationaliser sur les marchés étrangers. Cependant, cette stratégie est limitée à pénétrer les marchés à travers le mode d'exportations. Ce mode est moins développé par les entreprises du secteur extra pétrole, notamment celles exerçant dans le secteur d'industrie qui se heurtent à de nombreuses difficultés. Depuis des décennies, la réalité de l'industrie algérienne ne représente que 5% du PIB total. Cela explique le taux insignifiant des exportations hors hydrocarbure malgré les mesures qui ont été prises par l'Etat afin d'améliorer ce taux. Ces mesures ont été traduites par la création de plusieurs organismes de promotion des exportations, de facilitations des procédures douanières et d'avantages accordés en matières fiscales.

Pour comprendre les motivations et les déterminants d'internationalisation des entreprises, nous avons présenté le cas de l'implantation du géant indien *MAHINDR&MAHINDRA* en Algérie dans le secteur agricole. Ce dernier possède de nombreux avantages à savoir : l'avance en technologie, savoir-faire ou compétence, coût du transport et de communications, diminution du coût d'échange et du droit de propriété, d'où la notion de la théorie éclectique. Cela permet à cette entreprise de franchir les marchés internationaux à travers plusieurs modes de partenariats tels que l'exportation, l'implantation des unités de production et de distribution, coopération, joint-venture...

Pour la détermination de sa stratégie, nous déduisons que l'entreprise utilise une stratégie de type transnational car son chiffre d'affaire réalisé à l'étranger est moins de 50% et son siège social se trouve au niveau de son pays d'origine.

En ce qui concerne le partenariat entre l'entreprise LD Azouaou Eurl et le géant Indien Mahindra&Mahindra pour la création d'une joint-venture, on constate, d'une manière générale, qu'aujourd'hui, les différents pays ne considèrent pas la présence des FMN par différentes formes d'implantation sur leur territoire comme une menace ou un danger, des investissements étrangers soit dans les pays développés ou en développement suscite un intérêt, du fait de leurs rôles importants dans la modernisation des économies et les offres en ressources financières stables. Donc, l'arrivée de Mahindra en Algérie constitue une source d'opportunité qui contribue aux objectifs fixés pour le développement du pays : création de richesses, réduction de chômage, création d'emplois...

Mais pour s'installer, les difficultés restent très nombreuses comme nous avons constaté durant notre stage. L'entreprise LD Azouaou Eurl a d'énormes problèmes tant au niveau de son organisation qu'au niveau de l'administration publique.

Au niveau de l'entreprise : l'unité de production du tracteur souffre des problèmes organisationnels dans son système de gestion, réduction des effectifs, manque de communication d'influence...

Au niveau de l'administration publique : l'entreprise souffre de problèmes de blocage sur son projet de création d'une unité de production. Depuis 2017, tout est prêt pour le démarrage mais sa demande d'autorisation reste sans réponse.

En bref, vu les lectures théoriques et l'étude pratique que nous avons pu mener durant cette période, on a constaté que la décision d'investir à l'international n'est pas un choix fait par hasard car tout un ensemble de processus ou d'étapes primordiales s'impose aux entreprises. Pour une entreprise qui veut aller à l'international, il faut une source de motivation caractérisée par l'un des avantages et objectifs ciblés et des institutions fortes et agiles dans les pays d'accueils.

# BIBLIOGRAPHIE

---

## I : Ouvrages

- 1- Anne DEYSINE, Jacques DUBION « S'internationaliser Stratégies et Techniques »,
- 2- Éric LAHILLE, « Au-delà des délocalisations », paris, ECONOMICA 1995.
- 3- Giorgio PELLICELLI « Stratégie d'entreprise », p 101.
- 4- J.P LEMAIRE « Stratégie d'internationalisation », Dunod, 1997, p174.
- 5- J-L MUCCHIELLI « Multinationales et Mondialisation », Edition du seuil 1998, p102.
- 6- Jean Marie CARDEBAT « le libre échange est-il inégalitaire ? ».
- 7- J. MISTRAL « compétitivité et formation de capital en longue période » Economie et Statistique, fév. 1978, n°97, tabl. 7, p. 14.
- 8- Humbert LESCA « Système de veille », (1997).
- 9- Michel RAINE « le commerce international » 9<sup>e</sup> éditions la Découverte, 9 bis, rue Abel-Hovelacque, 75013 Paris, 2003.
- 10- M. GHERMAN « La prise de décision » Ed° PUF/IRM.
- 11- Michel RAINELLI « Le commerce International » 9<sup>eme</sup> éditions la Découverte, 9 bis, rue Abel-Hovelacque, 75013 Paris, 2003.
- 12- Marc MONTOUSSE « théorie économiques », Bréal 2002.
- 13- M.DE LAPIERRE, C. MILELLI, « Les firmes multinationales », Vuibert, 1995, p119-121.
- 14- P.JOFFRE « Comprendre la Mondialisation ».
- 15- R-A THIETART et J-M XUEREB « Stratégies, concepts, Méthodes ».
- 16- R.CALORI, T. ATAMER « Diagnostic et décision stratégique », Dunod, 1993.
- 17- Sabine. URBAN « Management International », Ed. LITEC, 1993.
- 18- STRATEGOR, 7<sup>e</sup> édition Dunod, 5, rue laromiguière, 75005 paris 2016.
- 19- STRAREGOR « toute la stratégie de l'entreprise 7<sup>eme</sup> édition », DUNOD, Coordonné par LEHMANN. ORTEGA. GARRETTE. DUSSAUGE. DURAND. P 4.
- 20- W. ANDREFF « les multinationales globales », La découvertes ,1996.

## II : Articles et Revues

- 1- Ati Takarli, « les exportations hors hydrocarbures Algérienne », à l'occasion de la tenue de la convention France Maghreb, Paris les 5 et 6 février 2008. Disponible sur [http://ubifrance.typepad.fr/optimexport/files/intervention\\_mr\\_takarli.pdf](http://ubifrance.typepad.fr/optimexport/files/intervention_mr_takarli.pdf). Consulté le 04/08/2018.
- 2- AND 2013 « raison pour investir en Algérie ».
- 3- AliBeyNasri « il y a absence de volonté politique pour booster les exportations hors hydrocarbures » entretien avec ; secrétaire général de l'Anexal », entretien réalisé par Economia, la revue de l'Economie et de la Finance-N°9-Mars-2008, Alger.
- 4- Chelghem, M, k « les Enjeux de l'ouverture commerciale en Algérie », l'Algérie de demain : relever les défis pour gagner l'avenir, Alger, la Fondation Friedrich Ebert, septembre 2008. Disponible sur : <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/algerien/06419-couverture.pdf>.consulté le 05/09/2018.
- 5- CFEC (Centre Français du commerce Extérieur), DOLLAZ 1995, p 330.
- 6- CNUCED (2003), « contribuer au développement des infrastructures pour promouvoir l'intégration économique : le rôle des secteurs public et privé », avril p.1.
- 7- CNUCED : Examen de la politique de l'investissement du Maroc, janvier 2007, P.26.
- 8- CNUCED : Examen des politiques commerciales, Tunisie, 2005. P.9.
- 9- CNUCED : Examen de la politique de l'investissement de l'Algérie, décembre 2003, P.25.
- 10- Mebtoul A. : l'Algérie face aux défis de la mondialisation : réformes économiques et privatisation, OPU. Alger, 2002, P.23.
- 11- ISET DJERBA /Salma Bardak EL Younsi : « Cours Stratégie d'entreprise », p 88.
- 12- OCDE (2002), « Foreign direct Investment for development: Maximisingbenefits, minimizingcosts », OCDE publishing. Paris.
- 13- Revue du cepii « L'économie mondiale » 1995.
- 14- Revue du cepii « Economie Internationale »,4<sup>e</sup> Trimestre 1993.
- 15- Sondage réalisé par le magazine de la télévision art dans un web documentaire en 2015 lors de la montée du populisme en Europe et aux Etats-Unis.

## III : Mémoire

- 1- Josée ST-PIERRE et al. « Mondialisation et internationalisation des PME », ED, université du Québec, Québec, 2011.
- 2- Huu Thanh Nguyen Thèse « l'investissement direct étranger d'exportation-plateforme : des facteurs de localisation aux impacts sur l'économie d'accueil », université de Toulouse, faculté de sciences économiques, le 12/10/2011.

## IV : Séminaire rapports et études

- 1- Centre d'Etudes des Transports pour la Méditerranée (CETMO) « Le secteur logistique sur la rive sud de la Méditerranée Occidentale », octobre 2010.

Disponible sur <http://dl7i9sz6ob2d.cloudfront.net/document/pdf/5385cc28dec18.pdf>.

Consulté le 15/09/2018

## **V : Sites internet**

- 1- [www.wikipédia.Cned-](http://www.wikipédia.Cned-) Académie en ligne.
- 2- [www.wikipédia.com](http://www.wikipédia.com), Vernon, la théorie de cycle de vie de produit.
- 3- [www.ons.dz/TMG/pef/CH2-EMPLOI\\_Arabe.pdf](http://www.ons.dz/TMG/pef/CH2-EMPLOI_Arabe.pdf).
- 4- [www.Mahindra.com](http://www.Mahindra.com), le président directeur du groupe.
- 5- [www.Mahindra.com/secteur](http://www.Mahindra.com/secteur) agricole le 22 septembre 2018 à 20h
- 6- [www.Le\\_pointe.fr](http://www.Le_pointe.fr) in presse écrite internet
- 7- [www.Mahindra.com](http://www.Mahindra.com), le président de secteur agricole Mr Rajesh Jejurikar
- 8- [www.anima.org](http://www.anima.org). ANIMA : Investir dans la région MEDA, pourquoi et comment ? , mai 2004, P. 161.
- 9- [www.ons.dz/IMG/pdf/PIB\\_SCN\\_aff2000\\_2003.pdf](http://www.ons.dz/IMG/pdf/PIB_SCN_aff2000_2003.pdf). Les comptes du PIB, le Bureau national des statistiques, la date du 12 Octobre, 2014.
- 10- [www.wikipédia.com/](http://www.wikipédia.com/) bibliothèque en ligne.
- 11- [www.algex.dz](http://www.algex.dz)
- 12- [www.gouv.dz](http://www.gouv.dz)// la loi de finance 2016.
- 13- [www.wikipedia.com/exportation](http://www.wikipedia.com/exportation)
- 14- [www.mincommerce.gov.dz](http://www.mincommerce.gov.dz)
- 15- [www.safex.dz](http://www.safex.dz)
- 16- [www.stratégie d'entreprise.com](http://www.stratégie_d'entreprise.com)
- 17- [www.algerie-eco.com](http://www.algerie-eco.com)

## **VI : Règlementation**

- 1- Règlement n°2016-01 du 6 mars 2016 modifiant et complétant le règlement n°07-01 du 3 février 2007 relatif aux règles applicables aux transactions courantes avec l'étranger et aux comptes devises. Journal officiel de la république algérienne n°18 du 26 avril 2016.
- 2- Loi n° 36-01 du 29 janvier 2002 créant le fonds Hassan II pour le développement économique et social.
- 3- Ordonnance n° 01-03 de l'Aoueljoumada ethania 1422 correspondant au 20 Aout 2001 relative au développement de l'investissement.

# LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES

## TABLEAUX

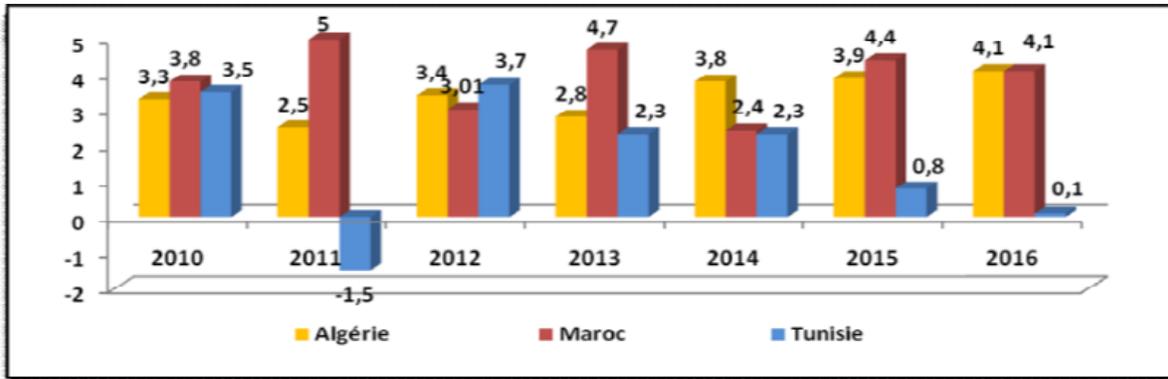
Tableaux	Libellés	Pages
N°1	les coûts unitaires de production du drap et du vin en Angleterre et au Portugal dans l'exemple de Ricardo (hommes-année)	24
N°2	comparaison internationale des taux de salaires (Etats-Unis = 100)	28
N°3	contenu en F.P des importations et exportations des USA en 1962.	29
N°4	rapport des exportations aux importations de biens d'investissement pour les principaux pays, 1899-1973 (en %)	34
N°5	nature du risque en fonction de l'internationalisation	64
N°6	les principales variables d'une analyse de PESTEL	70
N°7	les effets engendrés par des décisions politiques	73
N°8	les effets de la situation économique	75
N°9	les effets des changements dans la société	77
N°10	les effets des changements dans les technologies	80
N°11	les quatre grandes étapes de l'évolution stratégique des FMN	82
N°12	les avantages et inconvénients d'implantation passive ou exportation direct	85
N°13	les avantages et inconvénients de l'importateur	85
N°14	les avantages et inconvénients de concessionnaire	86
N°15	les avantages et inconvénients d'agent commercial	87
N°16	les avantages et inconvénients des sociétés de commerce international (SCI)	87
N°17	les avantages et inconvénients des sociétés de gestion export (SGE)	88
N°18	les avantages et inconvénients des bureaux d'achat	88
N°19	les avantages et inconvénients de portage ou piuggy-back	89
N°20	les avantages et inconvénients de représentant salarié	90
N°21	les avantages et inconvénients de la succursale	90
N°22	les avantages et inconvénients de la filiale commerciale	91
N°23	les avantages et inconvénients de la franchise commerciale	92
N°24	les avantages et inconvénients des joint-ventures contractuels	94
N°25	les avantages et inconvénients de la licence	95
N°26	tableau représentatif des firmes transnationales la plus puissante au monde	98
N°27	statistique des équipements agricoles vendus en janvier et en mars de l'année 2016 et 2017	135
N°28	récapitulative de différentes références des produits tracteurs	144
N°29	Accords bilatéraux en relation avec les IDE	155
N°30	classement des pays selon l'indicateur du développement Humain (IDH)	155
N°31	Classification des pays d'après des indicateurs de l'attractivité pour les investissements directs étrangers	155

## FIGURES

Figures	Libellés	Pages
N°1	cycle de vie du produit et mode d'entrée sur le marché	31
N°2	paradigme OLI et mode de pénétration	37
N°3	source d'information	66
N°4	la carte des stratégies internationale	77
N°5	un schéma simple qui montre l'organisation de la firme transnationale <i>NIKE</i>	100
N°6	la configuration multidomestique	100
N°7	la configuration régionale	104
N°8	Organigramme de l'Unité de Montage Tracteurs et Fabrication Matériels agricoles	139
N°9	Evolution de l'inflation au Maghreb (en %)	154
N°10	croissance du PIB des pays du Maghreb (en %)	154
N° 11	Evolution du taux de chômage dans les trois pays (en %)	154

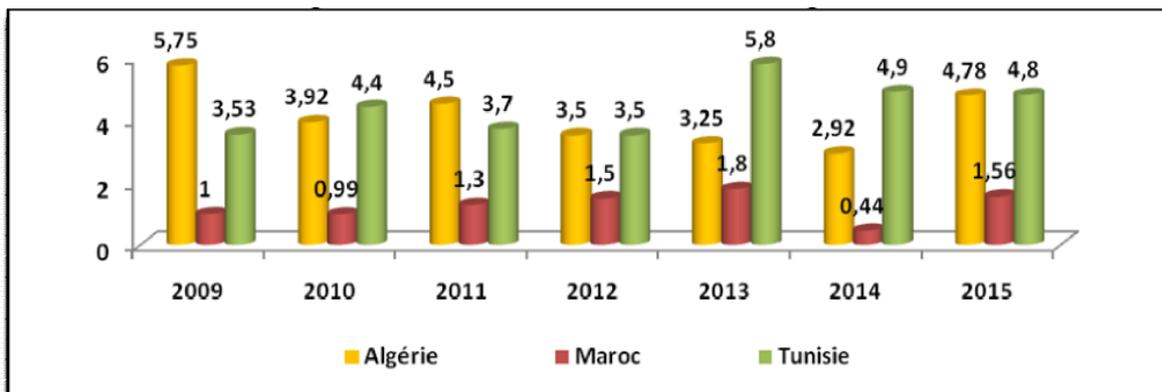
# ANNEXE

Figure n°8 : croissance du PIB des pays du Maghreb (en %)



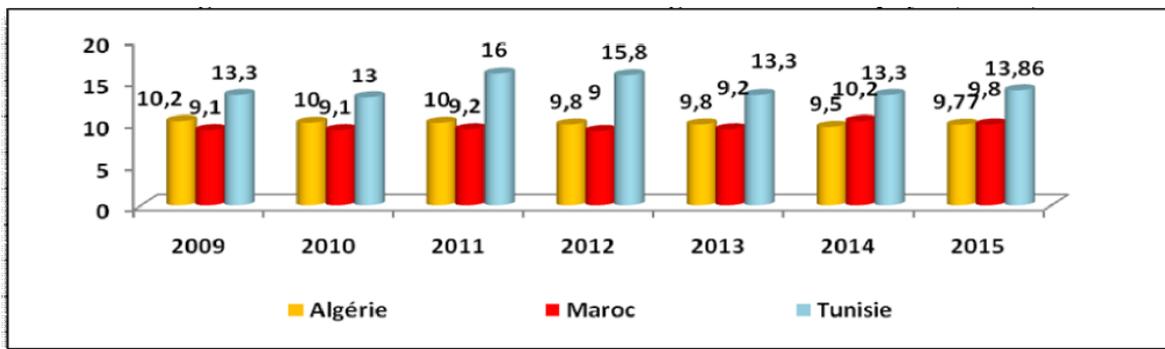
Source : World Développement Indicators (WDI). 2016

Figure n°9 : Evolution de l'inflation au Maghreb (en %)



Source : World Développement Indicators (WDI). 2016

Figure n°10 : Evolution du taux de chômage dans les trois pays (en %)



Source : World Développement Indicators (WDI). 2016

**Tableau 32 : Classement des pays selon l'Indicateur du Développement Humain (IDH)**

Classement selon l'IDH	Valeur de l'indicateur du développement humain (IDH) 2013	Espérance de vie à la naissance (en année) 2013	Durée moyenne de scolarisation 2013	Taux brut de scolarisation combiné dans le primaire, le secondaire et le supérieur (en%) 2013	PIB par habitant (en PPA en USD) 2013	Indice d'espérance de vie	Indice de niveau d'instruction	Indice de PIB
90 Tunisie	0,721	76	6,5	75	10 444	0,81	0,75	0,73
94 Algérie	0,717	71	7,6	73	12 555	0,77	0,71	0,73
129 Maroc	0,617	71	4,4	58	6 905	0,75	0,54	0,63

Source : Extrait du rapport mondial sur le développement humain 2016, in <http://hdr.undp.or>

**Tableau 33 : Classification des pays d'après des indicateurs de l'attractivité pour les investissements directs étrangers.**

	BM Qualité de régulation	BM Efficacité Gouvernementale	BM Primauté du droit	BM Corruption	IEF Liberté économique	ICRG Risque Pays	GCR Compétitivité commerciale	GCR Compétitivité de la croissance	BM Conjoncture économique
Algérie	20	36	28	43	29	69	14	32	-
Maroc	45	56	52	58	47	61	55	46	69
Tunisie	46	69	58	65	48	56	69	60	-

Source : Extrait du rapport du FMI, mars 2006, P. 20, (tableau3), in [www.imf.org](http://www.imf.org)

Note : Une forte notation signifie une bonne gouvernance.

**Tableau n° 34 : Accords bilatéraux en relation avec les IDE**

	Accords d'investissements	Conventions de la double imposition
Algérie	40	21
Maroc	54	46
Tunisie	40	32

Tableau réalisé par nos soins à partir de l'Agence Nationale de Développement de l'Investissement (ANDI).  
CNUCED : Rapport sur l'investissement dans le monde 2012, [www.cnuccd.org](http://www.cnuccd.org).

# TABLE DES MATIERES

<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 1 : MOTIVATIONS ET DETERMINANTS D'INTERNATIONALISATION. 3</b>	
<b>1 Définitions et raisons d'internationalisation.....</b>	<b>4</b>
1.1 Notion d'internationalisation de la firme.....	4
1.2 Les incitations à l'internationalisation d'une entreprise.....	4
1.2.1 Les facteurs externes.....	5
1.2.1.1 Les mutations économiques.....	5
1.2.1.2 Les mutations politico-réglementaires.....	8
1.2.1.3 Les mutations technologiques.....	15
1.2.2 Les facteurs internes.....	17
1.2.2.1 Les facteurs liés à la demande.....	17
1.2.2.2 Les facteurs liés à l'offre.....	18
1.2.2.3 Les facteurs liés à la concurrence.....	21
<b>2 Les fondements théoriques du commerce international.....</b>	<b>22</b>
2.1 Les théories traditionnelles du commerce international.....	23
2.1.1 Les théories fondées sur les différences internationales de coûts.....	23
2.1.1.1 La théorie des avantages comparatifs (David Ricardo).....	23
2.1.1.2 La théorie de dotation en facteur de production (Heckscher-Ohlin et Samuelson).....	24
2.1.2 Les théories fondées sur les différences internationales de technologie.....	29
2.1.2.1 La théorie internationale du cycle de vie du produit de Raymond Vernon et ses limites (1966).....	29
2.1.3 Les théories fondées sur les différences internationales dans le mode d'accumulation du capital.....	33
2.1.3.1 Les limites de la théorie.....	35
2.2 Les théories modernes.....	36
2.2.1 La théorie éclectique :.....	36
2.2.1.1 Paradigme OLI ou éclectique de Dunning (1988).....	37
2.2.2 La nouvelle théorie du commerce international.....	41
2.2.2.1 L'inadéquation des théories fondées sur les différences internationales des coûts.....	41
2.2.2.2 Les fondements de la nouvelle théorie :.....	42
2.2.2.3 Les apports de la nouvelle théorie du commerce international (NTCI).....	46
<b>3 Les différents effets et les risques liés à l'internationalisation.....</b>	<b>47</b>
3.1 Les différents effets des IDE sur les pays d'accueil.....	47
3.1.1 Effets sur le capital humain.....	48
3.1.2 Effets des IDE sur l'emploi.....	51
3.1.3 Effets des IDE sur la réduction de la pauvreté.....	52
3.1.4 Effets des IDE sur les investissements domestiques.....	54
3.1.5 Effets des IDE sur la politique commerciale.....	56
3.1.6 Effets des IDE sur la structure d'exportation.....	57

## TABLE DES MATIERES

3.1.7	Effets des IDE sur les transferts de technologies .....	60
3.2	Les risques d'internationalisation .....	61
3.2.1	Les risques politiques .....	62
3.2.2	Les risques juridiques .....	62
3.2.3	Les risques commerciaux .....	63
3.2.4	Les risques financiers .....	63
3.3	La nécessité d'un système de veille .....	65
3.3.1	Définition .....	65
3.3.2	Les éléments de ce système.....	65
3.3.2.1	Les informations internes et externes .....	65
3.3.2.2	Les informations secondaires et primaires.....	66
<b>CHAPITRE 2 : PROCESSUS ET STRATEGIE D'INTERNATIONALISATION DES FMN.....</b>		<b>67</b>
<b>4</b>	<b>Processus d'internationalisation des entreprises (FMN).....</b>	<b>68</b>
4.1	Le choix du pays d'implantation.....	68
4.1.1	Analyser le macro-environnement : le modèle PESTEL .....	68
4.1.2	Liste des critères à prendre en compte pour le choix d'un pays d'implantation	69
4.1.2.1	Critères politiques .....	71
4.1.2.2	Les critères économiques .....	74
4.1.2.3	Les critères socioculturels.....	76
4.1.2.4	Les critères technologiques.....	77
4.2	Les objectifs stratégiques des FMN.....	81
4.2.1	Les quatre grandes étapes de l'évolution stratégique des FMN.....	81
4.2.2	S'internationaliser pour gagner en compétitivité .....	82
<b>5</b>	<b>Les différentes formes de présence à l'étranger (Formes d'implantation).....</b>	<b>83</b>
5.1.1	Les modes d'accès aux marchés étrangers.....	84
5.1.1.1	Implantation passive ou exportation indirecte .....	84
5.1.1.2	Implantation active ou exportation directe .....	89
5.1.1.3	Implantation en association avec un partenaire local .....	91
<b>6</b>	<b>La typologie des stratégies internationales .....</b>	<b>95</b>
6.1	La stratégie transnationale .....	97
6.2	Stratégie multidomestique (locale) .....	99
6.2.1	Type d'industrie multidomestique .....	100
6.2.2	Les orientations dans les industries domestiques.....	101
6.3	Stratégie multinationale .....	101
6.4	Stratégie globale (mondiale).....	102
6.4.1	Les orientations dans les industries globales.....	103
6.4.2	La stratégie internationale de McDonald's .....	104

## TABLE DES MATIERES

<b>CHAPITRE 3 : CAS DU PARTENARIAT ENTRE LE GROUPE MAHINDRA&amp;MAHINDRA ET L'ENTREPRISE LD AZOUAOU EURL POUR LA CREATION D'UNE UNITE DE MONTAGE ET DE PRODUCTION DES TRACTEURS AU NIVEAU DE LA WILAYA DE TIZI-OUZOU .....</b>		<b>106</b>
<b>7</b>	<b>Le climat des affaires à l'UMA (Union Maghreb Arabe) et en Algérie .....</b>	<b>108</b>
7.1	Le climat des affaires au niveau d'UMA (Union Maghreb Arabe).....	108
7.1.1	Les objectifs de la création de l'UMA .....	108
7.1.2	Les échanges commerciaux.....	109
7.2	Climat des Affaires dans les trois pays du Maghreb (l'Algérie, le Maroc et la Tunisie): Environnement Économique et Cadre Juridique des IDE.....	110
7.2.1	Situation économique d'ensemble des Economies Maghrébines .....	111
7.2.1.1	Le cadre macro-économique au Maghreb.....	111
7.2.2	Les Infrastructures : état de lieu. ....	115
7.2.3	Le cadre Juridique des investissements étrangers: .....	116
7.2.3.1	Champ des investissements.....	117
7.2.3.2	Les organes chargés de l'investissement .....	118
7.2.3.3	Les accords internationaux en matière d'investissement.....	121
7.3	Le climat des affaires en Algérie .....	123
7.3.1	L'analyse des facteurs de l'attractivité du climat des affaires en Algérie.....	123
7.3.1.1	Les facteurs d'attractivité des IDE en Algérie .....	123
7.3.1.2	Les contraintes de l'attractivité du climat des affaires en Algérie.....	128
7.3.1.3	Un cadre réglementaire de l'investissement simplifié .....	131
<b>8</b>	<b>Présentation du groupe Mahindra&amp;Mahindra (maison mère) .....</b>	<b>133</b>
8.1	A propos de MahindraTractor.....	133
8.2	Stratégie de vente : MahindraTractor a vendu 17973 unités en Inde en mars 2017 134	
8.2.1	Histoire de la croissance.....	134
8.3	Impact de l'intégration de la nouvelle technologie de l'information et de la communication au sein de la firme Mahindra (NTIC).....	135
8.3.1	Impact sur le système logistique .....	135
8.3.2	Impact sur l'amélioration du mode de vie urbain et rural : l'intégration du système « e-Market place » .....	136
8.3.3	Impact sur les échanges « Plate-forme d'échange de change » .....	136
8.3.4	Impact sur le système de localisation des tracteurs et machines agricoles .....	136
8.3.5	Impact sur le système de centre unique pour tous les produits du groupe en ligne « Le système e-queue » .....	137
8.4	Responsabilité sociale .....	137
<b>9</b>	<b>Présentation du partenariat Mahindra&amp;Mahindra avec LD Azouaou Eurl pour la création d'une joint-venture. ....</b>	<b>138</b>
9.1	Historique.....	140
9.2	Les objectifs stratégiques de l'unité de montage et production.....	141

## TABLE DES MATIERES

9.2.1 Les objectifs économiques .....	141
9.2.2 Les objectifs politiques.....	141
9.2.3 Les objectifs sociaux .....	142
9.3 Evolution sur l'activité et le fonctionnement de l'unité de montage et production 142	
9.3.1 Projection à venir .....	142
9.4 Stratégies de développement.....	143
9.4.1 Les différents produits agricoles fabriqués par l'unité de montage et de production Mahindra en Algérie. ....	144
9.5 Une étude sur l'évolution de la mécanisation et de la modernisation du secteur agricole en Algérie .....	145
9.5.1 Evolution du machinisme agricole en Algérie .....	145
9.5.1.1 Les causes de la faible évolution du machinisme agricole en Algérie .....	145
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>147</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>149</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES .....</b>	<b>152</b>
<b>ANNEXE .....</b>	<b>154</b>

# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 1 : MOTIVATIONS ET DETERMINANTS D'INTERNATIONALISATION .....</b>	<b>3</b>
1 Définitions et raisons d'internationalisation.....	4
2 Les fondements théoriques du commerce international .....	22
3 Les différents effets et les risques liés à l'internationalisation.....	47
<b>CHAPITRE 2 : PROCESSUS ET STRATEGIE D'INTERNATIONALISATION DES FMN .....</b>	<b>67</b>
4 Processus d'internationalisation des entreprises (FMN) .....	68
5 Les différentes formes de présence à l'étranger (Formes d'implantation) .....	83
6 La typologie des stratégies internationales .....	95
<b>CHAPITRE 3 : CAS DU PARTENARIAT ENTRE LE GROUPE MAHINDRA&amp;MAHINDRA ET L'ENTREPRISE LD AZOUAOU EURL POUR LA CREATION D'UNE UNITE DE MONTAGE ET DE PRODUCTION DES TRACTEURS AU NIVEAU DE LA WILAYA DE TIZI-OUZOU.....</b>	<b>106</b>
7 Le climat des affaires à l'UMA (Union Maghreb Arabe) et en Algérie.....	108
8 Présentation du groupe Mahindra&Mahindra (maison mère).....	133
9 Présentation du partenariat Mahindra&Mahindra avec LD Azouaou Eurl pour la création d'une joint-venture.....	138
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>147</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>149</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES.....</b>	<b>152</b>
<b>ANNEXE.....</b>	<b>154</b>

## **Résumé**

*L'internationalisation représente une stratégie de développement de l'entreprise en dehors de son marché national à travers plusieurs formes notamment : exportation, implantation des unités de montage, production ou de distribution... la détermination des modes d'internationalisation était l'objet de traitement de plusieurs théories et approches telles que : les théories fondés sur les différences internationales de coûts, les théories fondés sur les différences internationales des technologies ou théories fondés sur les différences internationales dans le mode d'accumulation du capital...*

*Dans le contexte algérien, la stratégie d'internationalisation pratiquée par les entreprises est limitée seulement à l'exportation. Cependant, celle-ci est jugée moins développée pour les entreprises exerçantes dans différents domaines des activités.*

*Au terme de notre travail, nous avons étudié le cas du partenariat du groupe Mahindra&Mahindra avec LD Azouaou Eurl pour la création d'une joint-venture. Nous avons essayé de déterminer sa stratégie d'implantation au marché algérien, en mettant l'accent sur les facteurs favorisant et les contraintes atténuant sa démarche de pénétration dans notre marché.*

## **Summary**

*Internationalization represents a strategy of development of the company outside its national market through several forms including: export, implementation of assembly units, production or distribution ... the determination of the modes of internationalization was the object the treatment of several theories and approaches such as: theories based on international cost differences, theories based on international differences in technologies or theories based on international differences in the mode of accumulation of capital ...*

*In the Algerian context, the internationalization strategy practiced by companies is limited only to exports. However, it is considered less developed for companies operating in different areas of activities.*

*At the end of our work, we studied the case of the Mahindra & Mahindra Group's partnership with LD Azouaou Eurl for the creation of a joint venture. We have tried to determine its strategy of setting up in the Algerian market, by emphasizing the factors favoring and the constraints that mitigate its approach of penetrating our market.*

# INTRODUCTION GENERALE

---

Depuis les années 1970 on remarque un mouvement d'internationalisation des entreprises qui ont pris une ampleur croissante, une vraie compétition s'est engagée vers la mondialisation et le libre-échange commercial.

L'internationalisation est devenue, de nos jours, un facteur de compétitivité et de survie pour les entreprises et un facteur de croissance et de développement pour le pays d'accueil. Cela signifie création d'activité en dehors du territoire national de maison mère, accélération de développement et réduction de la pauvreté pour le pays d'accueil.

L'internationalisation est définie comme étant une stratégie de développement d'une entreprise en dehors de son marché national. Elle consiste à répartir les activités de l'entreprise à travers le monde ou un ensemble de pays. Elle montre aussi la nécessité de s'internationaliser afin d'assurer une pérennité face à un marché local saturé.

Après l'indépendance, l'Algérie a conduit des changements profonds pour transformer et moderniser son économie. Elle a élargi sa coopération internationale avec l'ouverture économique et la libéralisation du commerce extérieur. Ces dernières ont, en effet, permis aux entreprises nationales d'accroître et de développer leurs activités à l'international. Cependant, ces activités sont limitées à la pratique de l'exportation. Depuis toujours, les pétroles et ses dérivés représentent la principale part de la totalité des exportations de l'Algérie. Par contre, ses exportations hors hydrocarbures ne représentent que 2% à 3% des exportations globales. Les pouvoirs publics algériens ont mis en œuvre des mesures destinées à promouvoir la production algérienne sur le marché extérieur dans le but de libérer l'Algérie de sa dépendance des exportations d'hydrocarbures et de se préparer après pétrole.

Malgré les efforts fournis par les pouvoirs publics, la décision de s'internationaliser n'est pas facile pour les entreprises non pétrolières. En effet, les entreprises algériennes souffrent de la rigidité du code de commerce et se plaignent de lenteurs dans les procédures administratives alors que le marché mondial devient agile de jour en jour.

A travers ce mémoire, nous souhaitons, avant tout, déterminer *quelles stratégies d'implantation une entreprise peut-elle mettre en place pour s'internationaliser ?* Pour cela, nous avons pris le cas de l'entreprise **MAHINDRA&MAHINDRA** pour étudier sa stratégie d'implantation en Algérie.

**Face à la concurrence accrue, la flexibilité de l'environnement économique, la révolution technologique et la compétitivité croissante de la firme multinationale sur le marché international :**

- Quels sont les facteurs de réussite en termes de stratégies d'internationalisation pour une entreprise?
- Quelles sont les incitations à l'internationalisation de l'entreprise ?
- Quelle forme d'implantation peut-elle mettre en place et quel type de stratégies d'internationalisation peut-elle adapter ?

Pour répondre à notre problématique, nous avons adopté la démarche suivante :

- Dans un premier temps, une lecture documentaire et bibliographique, dans la littérature spécialisée pour comprendre les concepts et les différents aspects théoriques sur l'internationalisation des entreprises, la démarche d'internationalisation à suivre et le mode de présence des entreprises à l'étranger.
- En second lieu, nous avons réalisé un entretien au niveau d'une entreprise privée nommée LD Azouaou Eurl et analysé les données recueillies. Donc, nous pouvons dire que la démarche méthodologique suivie est une approche déductive conjuguée avec la méthode qualitative (entretien), la méthode descriptive et analytique.

Concernant la structuration de notre mémoire, nous l'avons devisé en trois chapitres :

- Le premier intitulé « **les Motivations et les déterminants de l'internationalisation** ».
- Le deuxième intitulé « **le Processus et les stratégies de l'internationalisation** ».
- Et le dernier nommé « **Cas du partenariat entre le groupe Mahindra&Mahindra et LD Azouaou Eurl pour la création d'une unité de montage et de production des tracteurs en Algérie au niveau de la willaya de Tizi-Ouzou** ».

# CHAPITRE 1 : MOTIVATIONS ET DETERMINANTS D'INTERNATIONALISATION

---

## Introduction

Les flux des échanges commerciaux ont connu des croissances considérables liées à l'ouverture des économies mondiale. Cette ouverture internationale et l'accroissement des échanges entre pays traduisent une forte concurrence sur les marchés, où toute entreprise doit développer son rendement pour assurer sa pérennité. Dans ce contexte, elle délocalise leur production afin de produire à l'échelle mondiale en diversifiant les lieux de production, de distribution et de financement selon une stratégie prenant en compte les différences et atouts des pays d'implantation.

Les firmes multinationales (FMN) ou les firmes transnationales (FTN) sont les principaux vecteurs de l'organisation mondiale de la production par le biais d'implantation de filiales.

En effet, alors quelle sont les incitations qui poussent les firmes multinationales (FMN) ou les firmes transnationales (FTN) pour l'internationalisation de leurs activités dans le monde ?

Pour répondre à cette question, nous avons choisi dans ce chapitre de traité trois sections qui expliquent la question posé. La première section, sous titrer la définition et raisons d'internationalisation ; la deuxième, les fondements théoriques du commerce international et la troisième, les différents effets et les risques liés à l'internationalisation.

# 1 Définitions et raisons d'internationalisation

A travers cette section, nous allons mettre en évidence la notion et les facteurs explicatifs de l'internationalisation des entreprises.

## 1.1 Notion d'internationalisation de la firme

« La stratégie d'internationalisation est une stratégie d'extension d'une entreprise au de-là de son marché national. Elle concerne essentiellement les grandes entreprises. La stratégie d'internationalisation s'inscrit dans un mouvement d'intégration économique mondiale qui, amorcée dès le XVI<sup>ème</sup> siècle, s'est fortement amplifiée depuis 1945<sup>1</sup> ».

Autrement dit :

« L'internationalisation correspond à une stratégie visant à développer l'activité d'une entreprise à l'étranger, à travers plusieurs options, telles que l'implantation d'unités de production à l'étranger, ou encore la conquête de divers marchés nationaux. C'est un processus long et qui peut dépendre d'une multitude de facteurs environnementaux aussi bien internes qu'externes<sup>2</sup> ».

L'internationalisation ne doit plus être considérée principalement comme une stratégie de croissance, mais aussi comme un moyen pour assurer sa survie ou protéger ses marchés d'une concurrence devenue moins prévisible.

La première dimension de l'internationalisation des entreprises est celle qui touche aux flux de marchandises, donc elle concerne d'abord la vente de marchandises à l'étranger (l'exportation) puis à l'expansion en termes plus concrets à travers la création de filiales de sous-traitance de partenariat...etc.

## 1.2 Les incitations à l'internationalisation d'une entreprise

Les causes de l'internationalisation de l'entreprise peuvent être regroupées en deux grandes familles d'éléments :

- Les facteurs externes relatifs à l'environnement international ;
- Les facteurs internes relèvent de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> ISET DJERBA /Salma Bardak EL Younsi « Cours Stratégie d'entreprise », p 8.

<sup>2</sup> Josée ST-PIERRE et al. « Mondialisation et Internationalisation des PME », ED, université du Québec, Québec, 2011.

Cependant, la décision d'internationalisation est motivée par certains nombres de besoins et d'insuffisances, qui incitent les entreprises à les chercher. Ces motifs sont les suivantes :

### 1.2.1 Les facteurs externes

L'entreprise exerce ou œuvre dans un environnement en constante évolution. Depuis 1989 le monde traverse une période de profondes mutations au plan économique, politico-réglementaire et technologiques.

#### 1.2.1.1 Les mutations économiques

L'évolution de la **dimension économique** est appréciable à partir de deux caractéristiques :

- ❖ La montée des pays émergents ;
- ❖ L'harmonisation des normes et de la demande internationale.

#### A- La montée des pays émergents

Les nouveaux pays industrialisés (N.P.I) ou pays émergents est une expression qui désigne l'ensemble des pays en développement d'Asie, d'Amérique latine et de l'Europe de l'Est.

Depuis 2011, on compte les pays émergents de BRICS, sont le Brésil, l'Afrique du Sud, la Chine, l'Inde et la Russie. Et à partir de de sommet de 2011, on prend en compte le Mexique et L'Indonésie comme pays de BRICI.

La définition d'un pays émergent se base sur un ensemble de critères :

- Une croissance rapide (Taiwan a enregistré un taux de croissance de 6% en 1995) ;
- L'évolution du PIB ;
- La diversité de production industrielle (industries légères : textile, électroménager, industries plus complexes : automobile, l'électronique, l'aéronautique...) et l'évolution du poids de ces pays dans le commerce international.
- La baisse des exportations de matières premières aux profits des produits manufacturiers.

Ces éléments constituent un facteur important explicatif de l'internationalisation de certaines entreprises.

Ces pays ont adapté des stratégies de développement différentes mais centrées sur :

- La promotion des exportations industrielles ;
- Le développement des industries légères : textile, jouets, électroménager, puis des industries plus complexes nécessitant un savoir-faire important et dont les produits seront destinés à l'exportation : automobile, l'électronique, l'aéronautique etc.
- L'ouverture aux capitaux étrangers pour bénéficier des transferts de technologies depuis les pays développés et ensuite encourager le développement des entreprises nationales (certaines firmes des pays émergents se classent parmi les plus grands groupes mondiaux).

La main d'œuvre abondante et bon marché est un déterminant de réussite économique de ces pays, elle a permis d'attirer les investisseurs étrangers, qui ont joué un rôle important dans le processus d'industrialisation de ces pays.

- **La Corée du Sud** : Grace à ses entreprises géantes : Samsung, Hyundai (réalisant un chiffre d'affaire de 350 milliards de dollars en 1994), Daewoo (réalisant un chiffre d'affaire de 220 milliards de dollars en 1994), la Corée du Sud occupe le cinquième rang mondial dans l'électronique et l'automobile et le deuxième rang mondial dans la construction navale.
- **Le Brésil** : il se classe au huitième rang mondial par sa production industrielle, en offrant une gamme complète de produits manufacturiers, depuis l'industrie simple à l'industrie de haute technologique, une performance renforcée par la présence de filiales de groupes étrangers (général Motors, Volkswagen etc.) en 1995 et 1996.
- **La chine** : réalise à elle seule 10% de la production mondiale en 2011<sup>3</sup>.

A travers ces exemples de pays émergents, il apparait clair que ces derniers sont désormais des acteurs incontournables dans la scène économique internationales.

---

<sup>3</sup>[www.wikipedia.Com/Les\\_firmes\\_multinationales](http://www.wikipedia.Com/Les_firmes_multinationales). 2011

## **B- L'harmonisation des normes et de la demande internationale**

On assiste depuis quelques années à l'unification et à l'harmonisation des normes de production, des méthodes d'organisation et de la demande.

Encouragé par l'Organisation Mondiale du Commerce (l'OMC), un effet d'harmonisation des normes et procédés de production se généralise favorisant la circulation des produits et visant la protection des consommateurs/utilisateurs et l'environnement.

Les normes ISO International Standard Organisation porte sur les procédures et système de contrôle à mettre en œuvre à chacun des stades de production des produits et services, pour assurer leur conformité lors de mise en œuvre sur le marché<sup>4</sup>, sont adaptés par un nombre croissant d'entreprises à travers le monde.

Ce processus d'harmonisation des normes permet de rapprocher les standards techniques de la production et les modes d'organisation au plan mondial, facilitant ainsi l'internationalisation des entreprises.

Sous l'influence des médias, un mouvement de convergence de comportement se manifeste dans les pays développés et dans certains pays en développement :

- Rapprochement des préoccupations quotidiennes : atteintes de l'environnement ;
- Rapprochement des références culturelles, des pratiques de loisirs, et des modes de vie, liés à la diffusion des programmes culturels ;
- Unification de la demande internationale due au rapprochement des modes de consommations et des goûts.

Cette homogénéisation de la demande internationale n'exclut pas la présence de demande spécifique liée aux différences religieuses, à des comportements particuliers néanmoins elle prend une importance considérable.

L'harmonisation des normes et de la demande internationale permet une diffusion accrue des produits et services au niveau mondial.

---

<sup>4</sup>J.L « *Multinationales et Mondialisation* », Edition du seuil 1998, p102.

### 1.2.1.2 Les mutations politico-réglementaires

La **dimension politico-réglementaire** est au centre des mutations de l'environnement international. Deux mouvements de fonds sont à relever :

- ❖ Le désengagement des Etats ;
- ❖ La montée du libéralisme.

#### A- Les désengagements des Etats

Avant les années 1980, les Etats exerçaient un contrôle élevé sur leurs territoires notamment sur les investissements entrants et sortants à partir :

- **Des procédures** : la plupart des Etats instaurent des procédures réglementaires strictes telles que l'obligation d'avoir une autorisation pour investir ;
- **Des restrictions** : Certains pays interdisaient la détention majoritaire ou à 100% dans une entreprise locale, d'autres obligeaient l'exportation d'une fraction de la production à l'étranger.
- **Du contrôle des changes** : Les Etats utilisaient le contrôle des changes pour limiter les investissements entrants et sortants.
- **Et en fin, des monopoles étatiques.**

Après les années 1980, une libéralisation progressive et un assouplissement se manifestent grâce au désengagement de l'Etat qui s'exprime par :

- ❖ La déréglementation ;
- ❖ Les privatisations.

#### a- La déréglementation

L'Etat se désengage des domaines longtemps régis par le secteur public (transport, télécommunication...) en abandonnant son rôle d'acteur unique au profit des interventions de régulation, on assiste alors à :

- La suppression du contrôle de l'Etat sur les prix, les changes (le Royaume-Uni a levé l'ensemble de ses contrôles des changes en 1979, la France a suivi en 1985, suivi par d'autres pays européens<sup>5</sup> ce qui engendre le développement des investissements entrants et sortants ;

---

<sup>5</sup>J.L Mucchielli « Multinationales et Mondialisation », Edition du seuil, 1998, p 108.

- L'assouplissement de la réglementation du travail, simplifications des procédures administratives... ;
- Démantèlement des monopoles étatiques et le développement du secteur public ;
- La déréglementation financière<sup>6</sup> : elle s'explique par l'élargissement du nombre des marchés financiers (lieux de rencontre entre les capacités et les besoins de financement d'une économie), le développement des marchés boursiers et l'augmentation du volume des transactions.

Ainsi, les entreprises trouvent facilement les capitaux dont elles besoins.

### **b- Les privatisations**

Le programme de privatisation des entreprises publiques, résultat de la déréglementation, fut engagé au Royaume-Unis depuis 1980, en France en 1986, puis d'autres pays suivent le mouvement.

Les raisons du développement des privatisations sont multiples notamment :

- La recherche d'une gestion rigoureuse dans un environnement concurrentiel ;
- L'incapacité des Etats à financer les investissements requis pour la modernisation des infrastructures de base ;
- La volonté de réduire le gaspillage et l'utilisation optimale des ressources et remédier à la défaillance du secteur public qui pèse lourdement sur les comptes des Etats ;
- La volonté d'améliorer la qualité des services.

Les privatisations ont joué un rôle important dans l'internationalisation des entreprises (l'acquisition internationale) et dans le processus d'ouverture des pays émergents.

### **A- La montée du libéralisme**

Des institutionnels et réglementaires qui ont favorisés la mondialisation, il s'agit de la libéralisation de flux commerciaux par constitution du GATT, l'OMC et les blocs régionaux (ALENA, ASEAN, APEC, UE...) et de la libéralisation de flux financiers celui de FMI.

---

<sup>6</sup>Voir le nouvel environnement international, *op.cit.*

## **a- Libéralisation de flux commerciaux et internationalisation**

Dans cette partie, nous allons expliquer l'origine de la création de l'organisation commerciale et le passage du GATT (General Agrément on Tarif and Trade) à l'OMC (Organisation Mondiale du Commerce) qui a déclenché les constitutions de différents des différents blocs régionaux.

### **a-1 Du GATT à L'OMC**

- **Le GATT** : signifie le General Agrément on Tarif and Trade, (l'accord général sur les tarifs douanier et le commerce). Cet accord signé par 23 pays en 1947 en faveur du libre-échange ; il se proposait de réduire les droits de douane et d'établir un code de bonne conduite entre les participants.

Le premier principe du GATT est la non-discrimination entre les notions, le commerce international doit se développer sur la base du multilatéralisme.

Ce principe s'incarne dans plusieurs règles, tout d'abord, la clause de la nation la plus favorisée (l'engagement d'étendre à tous les pays signataires de l'accord les conditions les plus favorables appliquées à l'un de ceux-ci), existent aussi la règle de réciprocité (un pays baisse se barrière commerciales, si ces partenaires lui accorde des avantages équivalents), et la règle du traitement national (aucune discrimination entre les producteurs nationaux et ceux des pays signataires).

Le second principe est l'interdiction aux restrictions aux échanges (droits de douanes élevés, contingentement, etc....) et du dumping (vendre moins cher sur les marchés extérieurs et plus cher à l'intérieur du pays). Huit cycles de négociation se sont engagés de 1947 à 1994, qui aboutirent à la réduction de droits de douane en moyenne de 40% à moins de 5% aujourd'hui.<sup>7</sup> Ainsi le taux moyens des droits de douane pour l'ensemble des produits échangés était en 1992 de 6,1% pour l'union Européenne, 4,2% pour les Etats unis et 3,2% pour le japon.<sup>8</sup> Le huitième cycle de négociations du GATT engagé à PUNTA DEL ESTE(URGUAY) en septembre 1986 est arrivé à son terme le 15 décembre 1993(les membres du GATT ont été 124 en 1986), les négociations ne se sont pas limitées aux réductions des tarifs douaniers et des obstacles techniques au commerce, elles ont été élargies aux services, les droits des propriétés intellectuelle et surtout l'agriculture.

---

<sup>7</sup> [www.wikipedia.Cned- Académie en ligne](http://www.wikipedia.Cned-Académie en ligne).

<sup>8</sup> *Revue du cepii « L'économie mondiale » 1995.*

Pour la première fois l'agriculture a été discutée au GATT, la politique agricole commune (PAC) qui permettait aux agriculteurs européens de bénéficier, tant sur le marché intérieur qu'à l'exportation, de prix garantis supérieur aux prix mondiaux, ces mesures concernaient les céréales, la viande bovine, le sucre et les produits laitiers. La réforme a consisté en une baisse des prix se traduit par une réduction des subventions à l'exportation et satisfaire aux conditions d'accès au marché. Ainsi au Japon, l'interdiction d'importer du Riz est levée.

Les pays développés se protègent de la concurrence des pays en développement dans les secteurs où ces derniers bénéficient d'avantages comparatifs forts (textile), il s'agit des Accords Multifibres(AMF). Ainsi les pays développés ont acceptés la suppression progressive (à un horizon de dix ans) des accords Multifibres et l'intégration du textile dans le droit commun du GATT.

- **L'OMC** :(organisation mondiale du commerce) remplace le **GATT** en 1995.123 pays ont signé cet accord le 15/04/1994 à Marrakech.<sup>9</sup>

Ses compétences se sont élargies : il ne s'agit plus de réglementer le commerce des marchandises mais aussi les échanges de services et la question des droits de propriété intellectuelle.

Au sein de l'**OMC** il existe une instance de régulation des conflits entre pays : l'**ORD** (organe de règlement des différends) doté de moyens de sanctions.

Les nombre de conflits est croissante : 156 enquêtes anti-dumping en 1995, et 360 en 1999(le dumping est une pratique consistant à vendre à un prix inférieur à son coût de production, ce qui est interdit par les règles de concurrence). De même la mise en place de droits de compensateurs est passée de 10 à 42(les pays qui se sentent victimes d'une concurrence déloyale mettent en place un droit de douane pour compenser la perte qu'ils subissent, ce qui est interdit par l'OMC).

Au sein de l'OMC les différends sont nombreux et portent sur les subventions à l'agriculture dans les pays développés (la PAC en Europe mais aussi la politique agricole aux USA), sur les problèmes écologiques (engagement ou non dans le protocole de Kyoto), et sur la propriété intellectuelle.

---

<sup>9</sup>[www.wikipédia.Cned-Académie en ligne](http://www.wikipédia.Cned-Académie en ligne).

L'OMC n'a pas réussi à Seattle à résoudre ses problèmes car chaque pays essaie de protéger ses intérêts menacés.

Elle a du mal à asseoir son autorité ; elle est à la fois juge de paix, chargé de faire prévaloir la règle de droit entre états membres, et elle est poussée à établir des règles sous la pression des états.

On critique son manque de transparence dans les décisions et son objectivité :

L'OMC en cherchant à promouvoir le libre-échange n'est pas une institution neutre : la prise en compte des « valeurs supérieures du développement, de l'environnement et de la santé » peuvent être en contradiction avec cette ouverture internationale.

### **a-2 Constitution des blocs régionaux**

D'après une étude de la banque fédérale de Boston, 122 pays qui représentent près de 90% du commerce mondial étaient membres de 23 accords régionaux, ces blocs ont facilité l'investissement direct, les échanges de marchandises, c'est le passage d'une économie internationalisée et globalisée.

Le commerce mondial est structuré autour de trois grands blocs (on parle de triade).qui sont : l'Europe occidentale, l'Amérique du Nord et l'Asie orientale. Ces trois blocs concentrent 71% des échanges internationaux en 2004.

Le premier bloc régional à citer est celui de l'union européenne, débuté en 1952 par la signature de l'accord de la communauté européenne du charbon et de l'acier « CECA », cet accord instituant le libre-échange de ces deux produits, suivit du traité de Rome signé le 25 Mars 1957 instituant la libre circulation des marchandises et des capitaux.

(1) La Politique Agricole Commune (PAC ou Europe verte) représente la politique commune de pays de la communauté Européenne en matière de marché, de prix et des structures agricoles, signées en 1957 lors du traité de Rome.

(2) Accord Multifibres (AMF) signé depuis 1973 par les pays producteurs de textile et de vêtements.

L'élargissement de l'union européenne « Europe des Quinze » a entraîné de changements institutionnels et la signature de l'acte unique qui prévoit notamment la liberté d'investissement dans n'importe quel pays de l'union et la libre circulation des capitaux.

La création de l'union européenne a attiré l'IDE Américain vers l'Europe puis poussé au développement rapide des IDE croisés et du commerce entre pays membres, après la libéralisation des politiques d'accueil de l'IDE. (Source Andreff, les multinationales globales).

Le deuxième grand bloc régional est le NAFATA (North American Free Trade Association) ou ALENA, Accord de Libre Echange Nord-Américain, est un pesant plus de 6500 milliards de Dollars, l'accord entre les Etats-Unis, le Canada et le Mexique créé en 1992 prévoit notamment l'élimination des barrières commerciales sur les échanges de biens et services, libéralisation des investissements, absence de demande d'autorisation si l'investissement envisagé est inférieur à 150 milliards de Dollars.

L'ALENA interdit en particulier aux pays membres d'imposer des normes de performance aux multinationales étrangères qu'ils accueillent et de nationaliser leurs filiales.

L'ALENA représente 7,5% du commerce mondial loin derrière l'union européenne qui représente un quart du commerce mondial.

Les autres blocs régionaux qui ont aidé au développement du commerce mondiale et qui ont offert des cadres propices pour les investisseurs, il s'agit de :

L'ASEAN : L'association des nations d'Asie du Sud Est créé en janvier 1993, et qui concerne, l'Indonésie, la Malaisie, les Philippines, la Thaïlande, Singapour et Brunei, elles offrent aux investisseurs étrangers les mêmes avantages que ceux que la communauté européenne a offert aux japonais.<sup>10</sup>

L'APEC : Asian Pacific Economie Coopération, créée en novembre 1993 elle a pour objectif l'élimination et l'harmonisation des tarifs douaniers et la libéralisation du commerce mondiale. Ses membres sont de l'ordre de 17 en 1993(3).

Les dix-sept pays membres de l'APEC sont : Australie, Brunei, Canada, Chine, Hongkong, Indonésie, Japon, Malaisie, Nouvelle Zélande, Papouasie Nouvelle Guinée, Philippines, Coré du Sud, Taïwan, Thaïlande, Singapour et les Etats-Unis.

La constitution de blocs régionaux semble de manière générale stimuler les implantations extrarégionales, les firmes qui s'implantent dans l'espace protégé tireront partie dans le même temps de l'avantage stratégique d'être « insiders » par rapport aux concurrences absents « outsiders » qui risque d'être pénalisé par des barrières aux échanges, ainsi à la croissance des investissements japonais en Europe ces derniers années s'explique en communauté aux importations « Tarif- jumping »<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> *Revue du cepii « économie internationale », 4<sup>e</sup> Trimestre 1993.*

<sup>11</sup> *Éric LAHILLE « Au-delà des délocalisations », Paris, ECONOMICA 1995.*

## **A- Libéralisation des flux financiers et internationalisation**

Comme dans le partie qui précède, nous avons parlé de la libéralisation de flux commerciaux, cette fois si on va étudier l'origine de la création de la FMI (Fonds Monétaire International) et la Banque Mondiale.

### **a- La FMI et la Banque Mondiale**

Le FMI assure le fonctionnement du SMI (système monétaire international) et la coopération entre états. Il fournit des crédits aux pays qui connaissent des extérieurs et, en contrepartie, il prescrit des politiques économiques libérales.

Le Fond Monétaire international (FMI), a été créé en 1944 ses pays membres sont passés de 39 à 179(juin 1995), avec le souci constant des objectifs qui lui ont été fixés.

Veiller au respect par les pays membres d'un code de conduite des échanges internationaux, assurer un soutien financier conditionnel aux pays ayant des difficultés de balance des paiements et fournir à ses membres l'assistance.

Le FMI a pu jouer un rôle de premier plan dans les grandes transformations financières et économiques les étapes marquantes sont le rétablissement par les pays industrialisés de la convertibilités de leurs monnaies après la deuxième guerre mondiale, l'entrée de nombreux pays en développement devenus indépendant sur la scène économique internationale durant les années 1960 et 1970, la multiplication rapide des taux de changes flottant , la crise de l'endettement des pays en développement de 1982 et les efforts déployés pour la désamorcée et enfin la transition à l'économie de marché entreprise par les pays de l'Est et de l'ancienne Union Soviétique.

Pour la FMI accorde une tranche de crédit à tel ou tel pays, un programme économique doit être adressé au FMI (programme d'ajustements structurels) qui doit obligatoirement traiter les grandes lignes suivantes :

- Une politique monétaire, c'est-à-dire l'ajustement des taux de change (une dépréciation de la monnaie du pays d'accueil y facilite les entrées des IDE), l'ouverture du commerce extérieur, faciliter les règlements et les procédures pour les investissements étrangers.
- Les mesures fiscales entreprises par ces pays ont incités les firmes à s'internationaliser, la suppression du contrôle des mouvements capitaux, suppression du contrôle du taux d'intérêts, suppression ou réduction de quelques impôts tel l'IBS (l'Impôt sur le Bénéfices des Sociétés).

Ces politiques de stabilisation monétaires et budgétaire sous conditionnalité du FMI, en freinant l'inflation, les hausses salariales et l'endettement extérieur, visent à améliorer le climat d'investissement et réduire le risque pays pour séduire les multinationales.

L'IDE dans le monde en 1993 était de 208 milliards de Dollars, 226 milliards en 1994 jusqu'à 235 milliards en 1995.

Aujourd'hui en 1990, le nombre de multinationale recensées est de 37530 dont 34820 originaires de pays développés 2850 des pays en voie de développement et 400 des pays en transition (ex-socialiste) leurs filiales sont au nombre de 206960 dans le monde, ce qui représente un montant de 5000 Milliards de Dollars<sup>12</sup>.

La Banque mondiale dépendante de l'ONU est une institution qui prête pour des projets de développement dans les pays du tiers monde.

Le rôle initial de la banque mondiale était de fournir des prêts destinés à financer des projets développements. Dans les années 1980, la Banque a commencé à assumer des fonctions complémentaires en accordant à des pays endettés des prêts subordonnés à l'exécution de programmes d'ajustement structurel (PAS). Les deux institutions exercent une influence considérable car les banques commerciales se fondent sur leur avis pour décider de rééchelonner les prêts en cours et accorder de nouveaux crédits au monde en développement les deux institutions sont ainsi devenues, dans le contexte de la contre-révolution économique mondiale des années Reagan, des organismes chargés du recouvrement des créances pour le compte des banques commerciales.<sup>13</sup>

### **1.2.1.3 Les mutations technologiques**

L'évolution économique et politico-réglementaire est stimulée par les mutations de la composante technologique.

Trois secteurs ont profité des progrès technologiques spectaculaires de la fin du siècle, et ont favorisé les échanges internationaux et ont simplifié la tâche des entreprises : les télécommunications, l'informatique et les transports.

Cette évolution incontestable de la **dimension technologique** a permis de :

- Réduire les coûts de transport, de communication ;
- Réduire les écarts technologique entre les pays développés et les pays en développement par une diffusion rapide des technologies ;

---

<sup>12</sup> W. Andreff, « les Multinationales Globales », *La découverte*, 1996.

<sup>12</sup> [www.wikipedia.Cned-Académie en ligne](http://www.wikipedia.Cned-Académie en ligne).

- Contribuer à l'amélioration des services à la clientèle ;
- Contribuer à l'amélioration de la qualité de transmission des données, des informations ;
- Accélérer la diffusion de l'information.

Les progrès enregistrés dans la communication, l'avènement technologique de l'information (télématique, Internet, Les technologies numériques) améliorent la capacité et la vitesse de traitement des données et la transmission, en temps réel, des informations tout en abaissant les coûts.

L'entreprise et face à la montée des exigences en terme de qualité et délais, à l'intensification de la concurrence, trouvent dans les nouvelles technologies un moyen efficace pour améliorer sa position.

L'Internet est un moyen outil privilégié de diffusion de la croissance et de développement des transactions à distance.

L'ensemble des grandes entreprises dispose de sites Internet consacrés à la présentation de leurs produits et constituent parfois un support de vente.

- ❖ L'OREAL a annoncé l'augmentation de 0.3% à 3% de la part consacrée à L'Internet dans le budget publicitaire, et prévoit la réalisation de 5% de vente sur le net<sup>14</sup>.

Pour l'oriel, le Net est un moyen pour renforcer leur position de leader.

Du côté de Benetton, le Net est un moyen pour relier l'ensemble de leurs magasins franchisés pour améliorer la coordination.

Le progrès technologique constitue pour les entreprises opportunités et menaces. Opportunités puisque les nouvelles technologies améliorent la position de l'entreprise, abaissent les coûts et contribuent à l'homogénéisation des normes et des goûts et donc une meilleure diffusion des produits. Menaces puisque l'accélération de la diffusion des innovations et la réduction de l'écart technologique entre les pays réduisent la possibilité de détenir une avance technologique sur une longue période d'où la nécessité d'innover sans cesse.

---

<sup>14</sup>Le figaro économique, 7 avril 2000.

En définitive, les mutations de l'environnement international définissent le nouvel environnement international dont l'incertitude et l'instabilité sont deux caractéristiques fondamentales.

L'entreprise pour être en phase avec son environnement doit intégrer les trois types de mutations dans la définition de ses orientations futures, afin de saisir les opportunités qu'elles offrent et de contourner ou anticiper les menaces qu'elles engendrent.

### **1.2.2 Les facteurs internes**

Le nouvel environnement international explique, en partie, le recours, par les entreprises, à l'internationalisation. Mais, il demeure insuffisant pour cerner l'ensemble des incitations au développement international. Une entreprise, pour s'internationaliser, doit ressentir le besoin, l'opportunité d'un tel développement.

Les facteurs internes viennent compléter les facteurs externes et permettent de recenser les besoins de l'internationalisation des entreprises.

Ces facteurs de nature différente mais on peut les regrouper en trois sous-ensembles :

- ❖ Les facteurs liés à demande ;
- ❖ Les facteurs liés à l'offre ;
- ❖ Les facteurs liés à la concurrence.

#### **1.2.2.1 Les facteurs liés à la demande**

La demande peut constituer un motif pour s'internationaliser.

##### **A- La recherche de la proximité des clients**

La présence à l'étranger permet aux entreprises de mieux connaître le marché local, d'adapter les produits aux besoins des clients, d'assurer une meilleure connaissance des goûts et réagir vite aux évolutions des besoins.

Pour réussir l'introduction d'un produit sur territoire donné l'entreprise doit l'adapter aux habitudes de consommation, qui sont différentes, aux pratiques du consommateur, aux caractéristiques du mode de vie.

- ❖ L'introduction de Danone en Angleterre fut un relatif échec, le yaourt est jugé par le consommateur britannique trop sucré, trop liquide et trop faible en fruit<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup>J.L Mucchielli, *op, cit, p144*

## **B- L'accès aux nouveaux marchés**

L'internationalisation permet à l'entreprise de profiter de l'ouverture de nouveaux espaces économiques et de leurs évolutions et de remédier à la saturation du marché d'origine (demande de renouvellement).

- ❖ Renault a effectué d'énormes investissements en Turquie et en Brésil, deux marchés en pleine croissance et aux potentiels importants.

Le taux d'équipement en Turquie est de 35 voitures pour 1000habitants alors qu'en France est de 400<sup>16</sup>.

## **C- La diversification des risques**

Etre présent dans plusieurs pays permet à l'entreprise de diversifier les risques liés à la demande, la récession d'un marché (baisse ou stagnation de la demande) et de compenser les pertes enregistrées dans un marché par les bénéfices d'un autre marché.

## **D- Contourner les barrières protectionnistes**

La délocalisation permet à l'entreprise de contourner les barrières protectionnistes tarifaires (droits de douane) et non tarifaires (les contingentements, les licences d'importation, normes). Ces pratiques entraînent une diminution des exportations d'où la nécessité de s'implanter sur les marchés étrangers.

Nombre important d'entreprises étaient amenées, pour s'internationaliser à s'implanter sur les marchés qu'elles veulent conquérir pour remédier à ces barrières protectionnistes.

### **1.2.2.2 Les facteurs liés à l'offre**

La volonté d'améliorer les conditions de l'offre pousse les entreprises à chercher des opportunités à l'étranger.

## **A- La recherche d'avantages comparatifs**

L'avantage comparatif découle d'un prix moindre des facteurs de production à l'étranger qu'au pays d'origine. Il explique en partie, le processus d'internationalisation des entreprises vers les pays en développement, en particulier les pays d'Asie du Sud Est.

---

<sup>16</sup>J.L Mucchielli, *op, cit*, p144

Dans la recherche d'avantage comparatif, il ya trois éléments important qu'il faut recenser notamment :

- ❖ Le coût salarial ;
- ❖ Le coût du capital ;
- ❖ Les ressources naturelles.

#### **a- Le coût salarial**

Les différences salariales entre pays développés et pays en développement sont considérables, ce qui explique la compétitivité des entreprises des pays en développement.

De grandes entreprises sont motivées par les couts salariaux bas, délocalisent leurs production vers les pays d'Asie du sud Est pour réexporter vers les pays développés, et vers le pays d'origine.

Cependant, les entreprises ne doivent pas sur estimer ces couts et doit inclure dans l'analyse comparative, la productivité de la main-d'œuvre.

Par ailleurs, cet avantage est temporaire et les coûts salariaux augmentent avec l'évolution économique des pays considérés.

- ❖ Nike s'est retiré de la Corée du Sud suite à l'augmentation des salaires pour se réorienter vers l'Indonésie et la Malaisie afin de préserver l'avantage coût.

#### **b- Le coût du capital (rendement du capital)**

Certains pays pour améliorer l'attractivité de leur territoire offrent un cadre **réglementaire préférentiel** : avantages fiscaux, prêts à taux intéressant, liberté de circulation du capital, liberté d'utilisation des bénéfices...

Les entreprises sont alors motivées et attirées par la réglementation qui abaisse le coût du capital.

### **c- Les ressources naturelles**

La recherche des ressources naturelles était, pour longtemps, la première motivation, pour s'internationaliser, des firmes jusqu'aux années cinquante.

L'accès direct aux sources de matières premières permet de sécuriser l'approvisionnement et moindres coûts.

### **B- La recherche d'économie d'échelle**

Les économies d'échelle impliquent la baisse du coût unitaire moyen de production grâce à l'accroissement du volume.

Pour obtenir les économies d'échelle, l'entreprise doit atteindre la taille critique minimale au-dessous de laquelle la production sera désavantageuse.

De plus, l'obtention des économies d'échelle est nécessaire dans les activités nécessitent une mobilisation importante des capitaux : les activités à fort contenu de recherche développement (entreprises pharmaceutiques, les technologies de point), ou à fort immobilisation physiques (pétrochimiques).

La recherche des économies d'échelle et l'amortissement des frais amènent les entreprises à s'internationaliser pour accroître le volume des ventes et donc la rentabilité.

### **C- L'accès aux technologies**

L'entreprise pour améliorer son offre peut chercher la maîtrise de technologies disponibles dans les autres pays, d'acquérir une avance technologique.

Cette motivation est à accomplir par l'installation dans les pays détenant la technologie ou par le rachat de l'entreprise en question. Dans les deux cas, l'internationalisation est une nécessité pour les entreprises.

- ❖ L'entreprise coréenne Samsung s'est installée en Californie pour maîtriser les technologies des ordinateurs, son implantation lui a permis de rattraper le retard dans le domaine<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup>J.P Lemaire « Stratégie d'internationalisation », Dunod, 1997, p174.

### **1.2.2.3 Les facteurs liés à la concurrence**

La concurrence peut constituer une incitation au développement international.

#### **A- Remédier à la structure oligopolistique des marchés**

Un marché est dit de structure oligopolistique lorsqu'il est dominé par un nombre réduit d'entreprises. On observe alors une forte stagnation des parts de marché.

Au sein de cette structure, et si le leader décide de s'internationaliser, pour accroître ses parts de marchés globales, il sera rapidement suivi par les autres entreprises pour rétablir l'équilibre entre les parts de marchés et accéder à l'oligopole mondial.

#### **B- Se mesure à la concurrence internationale**

L'entreprise qui s'internationalise exprime par la volonté de se mesurer à la concurrence internationale c'est-à-dire se positionner par rapport aux concurrents à l'échelle internationale. Ceci permet à l'entreprise de valoriser ses compétences et de les comparer à celles des concurrents les plus importants afin de déceler ses points forts et les consolider, et ses points faibles pour les combler.

Cette liste qui reprend les motivations de l'entreprise à s'internationaliser n'est pas exhaustive. Il peut avoir des motivations propres aux entreprises d'un secteur. Néanmoins, elle recense les principales motivations exprimées par les entreprises lors du développement international.

## 2 Les fondements théoriques du commerce international

L'internationalisation de l'entreprise est une notion moderne, mais ses fondements ont été l'objet des anciens travaux qui ont mis en évidence l'impératif nécessité d'exercer le commerce international. Par la suite, et à base de ces travaux, l'exportation du phénomène d'internationalisation a pris un plus large.

Les théories du commerce international présentent un double visage : une grande diversité tenant aux oppositions irréductibles entre les différents courants et donc au statut spécifique de la science économique (une nouvelle application ne rend pas nécessairement caduques les anciennes), associée à un fond commun qui se manifeste par la similarité des questions traitées. Parmi celles-ci, trois émergent et constitue la substance des analyses du commerce international :

- Comment expliquer la composition des flux internationaux ? il s'agit alors de rendre compte de la spécialisation internationale ;
- Comment sont déterminés les prix des flux internationaux ?
- Quel est l'effet du commerce international sur les pays échangistes ?

Selon leurs présupposés respectifs, les écoles de pensée couvrent la totalité de ce champ avec le même intérêt ou se focalisent sur une partie seulement, mais au moins implicitement apportent une réponse aux trois questions. Pour qualifier brièvement la démarche de la presque totalité des auteurs, il est possible de faire référence à une formule célèbre due à Bernard Lassudrie-Duchene : l'échange international est une « demande de différence », car « là où tout se révèle identique il est inutile de rien échanger <sup>18</sup> ».

Dans cette section, nous allons distinguer deux types de théories à savoir les théories traditionnelles et les théories modernes.

---

<sup>18</sup> Michel Rainelli, « le Commerce International », 9<sup>e</sup> éditions la Découverte, 9 bis, rue Abel-Hovelacque, 75013 Paris, 2003. P.21.

## 2.1 Les théories traditionnelles du commerce international

Les théories traditionnelles du commerce international regroupent les théories fondées sur les différences internationales de coûts, les théories fondées sur les différences internationales de technologie et les théories fondées sur les différences internationales dans le mode d'accumulation du capital.

### 2.1.1 Les théories fondées sur les différences internationales de coûts

Il est possible, en dépit de leurs originalités et de leurs particularités, de regrouper sous cette rubrique la théorie ricardienne et celle connue sous l'abréviation d'HOS (pour Heckscher-Ohlin-Samuelson).

#### 2.1.1.1 La théorie des avantages comparatifs (David Ricardo)

Le modèle de David Ricardo n'est pas le premier historiquement mais c'est l'un des plus célèbres. Il repose sur un principe explicatif dit des « avantages comparatifs » qui demeure une référence fondamentale pour la théorie du commerce international. Avant Ricardo, Adam Smith explique l'échange entre les pays par des différences des coûts de production, par comparaison de coûts absolus : un pays importe bien si sa production nationale est plus coûteuse que son importation. Cette idée est beaucoup moins riche que celle développée par Ricardo qui introduit dans l'analyse des coûts comparatifs. Le point de départ de la théorie Ricardo, est la comparaison de deux économies en autarcie, le Portugal et l'Angleterre, qui produisent deux biens, le vin et le drap, à partir de travail. Les coûts de production, mesurés en hommes-année, sont, dans l'exemple construit par Ricardo, plus faibles dans la production des deux marchandises au Portugal.

Pour produire une unité de drap et une unité de vin, il faut respectivement, au Portugal, 90 et 80 hommes-années et en Angleterre, 100 et 120 hommes-années. Ces coûts de production, plus faibles au Portugal qu'en Angleterre pour les deux marchandises, traduisent un avantage absolu du premier par rapport à la seconde. Cependant, contrairement à la conclusion qu'en tirerait un smithien, les deux pays ont intérêt à se spécialiser et à échanger leur production. C'est que les coûts unitaires relatifs de production du drap par rapport au vin ne sont pas les mêmes dans les deux pays : le ratio est de 100/120 en Angleterre et de 90/80 au Portugal (voir le tableau n°1). L'interprétation de ces coûts unitaires relatifs s'éclaire lorsque l'on raisonne sur leur implication dans une économie fermée.

**Tableau n°1 les coûts unitaires de production du drap et du vin en Angleterre et au Portugal dans l'exemple de Ricardo (hommes-année)**

Produits	Angleterre	Portugal
Drap	100	90
Vin	120	80

*Michel Rainelli, le commerce international, 9<sup>e</sup> éditions la Découverte, 9 bis, rue Abel-Hovelacque, 75013 Paris, 2003.*

L'idée nouvelle introduite par Ricardo réside dans ce principe de l'avantage comparatif : chaque pays a intérêt à se spécialiser dans la production de la marchandise pour laquelle il détient l'avantage comparatif le plus faible.

Ainsi le Portugal produira du vin qu'il échangera selon un rapport d'une unité contre une quantité de drap supérieure de 0,88 unité et inférieure à 1,2 unité, les rapports d'échange nationaux en autarcie déterminant les deux bornes du rapport d'échange international. Il faut en effet que la valeur de 0,88 soit dépassée pour que les portugais aient intérêt à se spécialiser dans la production de vin, mais 1,2 ne doit pas être atteint pour que les anglais, de leur côté, trouvent un bénéfice à se spécialiser dans la production de drap. La théorie ricardienne fournit simultanément une explication de la composition du commerce international et une démonstration des gains de l'échange entraînés par l'ouverture des frontières. Sa caractéristique essentielle, outre les aspects déjà cités (coûts de production indépendants des quantités produites, travail comme seul facteur de production), est de considérer que les techniques de production, différentes dans les pays, sont indépendantes des prix des facteurs de production. Comme nous l'avons indiqué plus haut, ce modèle n'est pas abandonné ; il a fait l'objet de recherches récentes tendant à généraliser et à étendre ses résultats.

#### **2.1.1.2 La théorie de dotation en facteur de production (Heckscher-Ohlin et Samuelson)**

Trois économistes Hecksher, Ohlin et Samuelson (HOS) vont renouveler la théorie du commerce international. Pour eux ce sont les dotations en facteurs de production (terre, capital et travail) qui expliquent les avantages comparatifs<sup>19</sup>. Si un pays est bien pourvu en terre, il se spécialisera dans la production de biens nécessitant ce facteur en abondance. S'il dispose de capital ou d'une main d'œuvre en abondance, il exportera des biens qui exigent ces facteurs de production.

---

<sup>19</sup>Teulon, *Op. cit.*, P.24

« Compte tenu des avantages comparatifs des pays du Nord (abondance de capital physique et humain notamment) et de ceux du Sud (main d'œuvre abondante et donc peu coûteuse), un mouvement de spécialisation sectorielle s'opère naturellement entre les deux zones, le Nord est incité à produire des biens à haut contenu technologique et à les exporter vers le Sud qui fabrique des biens basiques exportés ensuite vers le Nord. En effet, la baisse des prix internationaux des biens intensifs en main-d'œuvre peu qualifiée, suit à l'insertion du Sud dans le commerce mondial, conduit nécessairement au déclin des secteurs concernés dans les pays industrialisés.

Les secteurs du textile, des composants électroniques, des jouets, des meubles etc. sont des exemples évidents de ce mécanisme.

En revanche, l'ouverture du Sud offre de nouveaux débouchés aux acteurs à fort contenu technologique (aéronautique, chimie fine, automobile, etc.). Ces secteurs sont donc en expansion. Des transferts de main-d'œuvre doivent s'opérer entre les secteurs en déclin et ceux en expansion. En théorie, ce qui est perdu d'un côté est gagné de l'autre. L'effet net de richesse ou le gain de l'échange est même positif<sup>20</sup> ».

Une brève présentation permet d'isoler deux caractéristiques du modèle HOS :

Il s'agit, dans un premier temps, de deux exposés littéraires, dus à Heckscher, dans un article paru en suédois en 1919 et traduit en anglais seulement trente ans plus, et à Ohlin, dans un ouvrage paru en anglais en 1933. La composition du commerce international y est expliquée à partir d'un nouveau concept, celui d' « abondance relative d'un facteur de production », qui va être à l'origine de l'avantage comparatif. Pour préciser cette idée, spécifions un cadre de raisonnement simplifié ; soit deux pays, A et B, deux biens, les automobiles et le capital.

Rappelons que cela n'est que le modèle de base qui peut être étendu à un nombre quelconque de biens et de facteurs, la seule contrainte étant l'utilisation d'au moins deux facteurs de production. Il est nécessaire d'introduire une spécification supplémentaire à propos des facteurs de production dans le modèle simplifié : leurs quantités disponibles doivent être données et définissent ce que l'on nomme la dotation factorielle d'une nation.

---

<sup>20</sup> Jean Marie Cardebat, « le libre échange est-il inégalitaire ? ».

Dans un deuxième temps, qui commence avec l'article de Stolper-Samuelson de 1941 et qui peut être considéré comme achevé avec celui de Rybczynski de 1955, va être construit un corps théorique formalisé constituant le modèle de base HOS autour de trois nouveaux théorèmes concernant principalement le prix des facteurs. Cet achèvement va produire des effets contradictoires en éliminant les faiblesses d'un raisonnement insuffisamment rigoureux, mais en abandonnant certaines intuitions d'Ohlin qui ne trouvent pas place dans une formalisation nécessairement réductrice. C'est ce modèle qui va être l'objet d'approfondissement nombreux : introduction de la mobilité des facteurs de production, prise en compte de biens non échangés internationalement, raisonnement intégrant les biens intermédiaires... il constitue la référence de ce que l'on considère comme la théorie « moderne » du commerce international.

#### **A- Synthèse de l'apport du modèle de Hecksher-Ohlin-Samuelson (HOS)**

Les avantages comparatifs dans le modèle HOS proviennent de dotations différentes en facteurs de production d'un pays à l'autre. Le commerce international trouve son origine dans les différences de ressources entre les pays : « le Canada exporte du bois vers les Etats-Unis sans que les bûcherons canadiens soient nécessairement plus productifs que leurs homologues américains ». Le modèle de Ricardo ne prend en compte qu'un seul facteur de production, le travail, et fait l'hypothèse que tout avantage comparatif provient de différences de productivité relative du travail.

##### **a- Les hypothèses du modèle HOS**

- Deux pays I et II qui produisent deux biens : vêtements (V) et automobile (A)
- La production de A est plus capitalistique
- Les technologies de productions sont identiques et connues de tous ;
- Les différences nationales proviennent de différences de dotations en facteur de production : dans le pays I, le facteur travail est abondant et donc le salaire horaire est plus faible que dans le pays II ;
- Les biens sont parfaitement mobiles ;
- Les facteurs production sont parfaitement immobiles.

Remarque : si les F.P. étaient mobiles, les travailleurs quitteraient le pays I pour aller dans le pays II où les salaires horaires sont plus élevés.

## **b- Dotation en facteurs et spécialisation**

En autarcie, I produit des V et II des A (spécialisation dans les secteurs pour lesquels les F.P. sont les plus abondants). Les prix relatifs sont différents et le prix de A est plus bas dans le pays I et inversement dans le pays II. La hausse des prix de V dans le pays I fait diminuer la demande et augmenter l'offre qui est écoulee via l'échange international

## **B- Les vérifications statistiques**

Le modèle ricardien a été l'objet, dans les années cinquante et soixante, de différents tests, en général peu favorables. Nous nous contenterons de noter que ses caractéristiques mêmes rendent cette explication difficile à tester empiriquement. En revanche, la théorie d'HOS semble plus facilement traduisible en indicateurs statistiques ; l'une des deux articles de 1953 et 1956 consacrés à l'examen de la position analytiques très importantes qui justifient un examen un peu détaillé des résultats. Comparativement aux autres nations, les Etats-Unis apparaissent en 1947, comme une nation ayant une dotation factorielle où le capital est plus abondant que le travail. Selon le prédicat issu de la théorie d'HOS, on s'attend à ce que les exportations américaines soient composées de biens intensifs en capital et à ce que les importations portent sur des marchandises ayant une forte intensité en travail. Or les résultats obtenus par Leontief sont à l'opposé : les exportations des Etats-Unis ont un rapport capital-travail de 13992 dollars par homme-année. Ce résultat est connu sous le nom «paradoxe de Leontief », dénomination fort curieuse puisqu'elle revient à considérer comme paradoxal un résultat opposé à la théorie. Cela revient à traiter comme vraie la théorie, quels que soient les enseignements statistiques ; cette opération, assez fréquente dans les différentes sciences en dépit de l'accent mis sur le rôle décisif de l'expérience, est rarement exposée sous une forme aussi naïve<sup>21</sup>. Mais le paradoxe de « Leontief » va être à l'origine d'une réflexion approfondie sur la nature des facteurs de production. Pour Leontief lui-même, l'explication du résultat doit être recherchée dans l'hétérogénéité internationale du travail. Ainsi, les travailleurs américains seraient plus productifs que ceux localisés hors des Etats-Unis pour des raisons multiples (esprit d'entreprise, supériorité de l'organisation...) ; pour rétablir l'homogénéité internationale du travail en tenant compte de cette productivité supérieure, il est nécessaire de multiplier leur nombre par trois. Toutes choses égales par ailleurs, un travailleur américain « vaut » trois travailleurs étrangers ; en fait, les Etats-Unis sont un pays relativement bien doté en travail et non en capital.

---

<sup>21</sup> Michel Rainelli, « le Commerce International », 9<sup>e</sup> éditions la Découverte, 9 bis, rue Abel-Hovelacque, 75013 Paris, 2003.

La démarche a été critiquée sur de nombreux points ; ce qui semble essentiel est que, d'après le raisonnement de Leontief, les techniques de production utilisées aux Etats-Unis ne sont pas les mêmes qu'à l'étranger, ce qui revient à sortir du cadre posé par la théorie d'HOS. Mais elle a ouvert la voie à deux nouvelles formations, la première, connue sous le terme d'approche néo-factorielle, la seconde, sous celui de courant néo-technique. Dans la première, les auteurs vont approfondir la suggestion de Leontief en introduisant dans l'analyse différentes catégories de travail distinguées selon leur niveau de qualification. La composition du commerce international est alors expliquée par la place qu'occupe dans la production des biens la main-d'œuvre de différents niveaux dont les pays sont plus ou moins bien dotés. L'approche néo-factorielle est donc un prolongement direct de la théorie HOS.

### C- Limites du modèle HOS

- C'est un modèle pas vérifié empiriquement
- La convergence des rémunérations des F.P. (facteur de production) n'est pas observée voir (cfr. tableau n° 2) ;
- L'échange international est plutôt dû à des différences de productivité (cfr. modèle de Ricardo) qu'à des échanges liés à des différences des ressources entre pays (cfr. tableau n°3 : paradoxe de Leontief) ;
- Même limites que dans le modèle de Ricardo (pas d'économie d'échelle, analyse statique et échanges inter industriels),

**Tableau n°2 : comparaison internationale des taux de salaires (Etats-Unis= 100%)**

Pays	Salaire horaire des ouvriers dans le secteur manufacturier
USA	100
Allemagne	155
Japon	106
Espagne	67
Corée du Sud	40
Portugal	29
Mexique	10
Sri Lanka (1996)	3

Source: Bureau of Labor statistics, Foreign Labor Statistics Home Page

**Tableau n°3 : Contenu en F.P<sup>22</sup> des importations et Exportations des USA en 1962**

	Importations	Exportations
Capital par million de \$	2132000\$	1876000\$
Emploi (personnes/année) par million de \$	119	131
Ratio capital/emploi	17916\$	14231\$
Nombre moyen d'année d'étude par travailleur	9,9	10,1
Proportion d'ingénieurs and scientifiques dans la force de travail	0,0189	0,0255

Source: Baldwin, 1971, « *Determinants of the commodity structure of US Trade* », *American Economic Review*. 61. p. 126-145

### 2.1.2 Les théories fondées sur les différences internationales de technologie

L'usage immodéré et le plus souvent incorrect du terme « technologie » à la place de « technique » irrite à juste titre des défenseurs de la langue française, tel que Alfred Sauvy. La technologie est en effet l'étude de la technique. Son utilisation n'est pas totalement déplacée ici : le phénomène considéré est la conséquence des dépenses en recherche et développement (R&D) ainsi que l'emploi d'un nombre important d'ingénieurs dans la production sur les caractéristiques des biens produits et échangés.

Dans la recherche des déterminants des échanges internationaux, l'accent va mis sur la R&D et ses conséquences, le progrès technique et les innovations. Cette théorie apparaît au début des années soixante ; elle trouve une de ses formes les plus populaires dans le « cycle de vie du produit » exposé par Raymond Vernon en 1966.

#### 2.1.2.1 La théorie internationale du cycle de vie du produit de Raymond Vernon et ses limites (1966)

Pour cette théorie, il s'agit de décomposer les stades d'internationalisation de la Production d'un produit en fonction des quatre phases de son cycle de vie, en l'occurrence la naissance, la croissance, la maturité et déclin. Pour Michel Ghertman, les stades d'internationalisation sont à rattacher aux seules phases de croissance, maturité et déclin<sup>23</sup>.

Selon la théorie du cycle de vie du produit initialisé par Vernon (1966), chaque produit suit cinq phases de développement, de sa naissance à son déclin. Chaque phase est déterminée en fonction de la demande et de la technologie détenue par la firme innovatrice.

<sup>22</sup>F. P., signifie Facteur de Production.

<sup>23</sup>M. Ghertman- « La prise de décision »Ed° PUF/IRM

A la première phase, c'est-à-dire la phase de « conception », les activités de recherche fondamentale sont importantes. Celles-ci exigent des compétences sophistiquées et spécifiques des chercheurs (compétences tacites) ainsi que l'existence de laboratoires et de centres d'études spécialisés. C'est donc la phase d'innovation.

Après sa naissance, le nouveau produit entre dans sa phase de « lancement » et de « croissance ». Cette phase est d'abord caractérisée par de fortes dépenses en R&D. Ensuite, du côté de l'offre, le marché est dominé par un très petit nombre de firmes, ce qui leur donne une position monopolistique ou quasi-monopolistique. Puis du côté de la demande, les parts de marché (de ce produit par rapport aux autres) sont faibles mais en croissance, ce qui laisse présager de fortes dépenses en publicité. Enfin, dans cette phase, l'élasticité de la demande par rapport au prix faible.

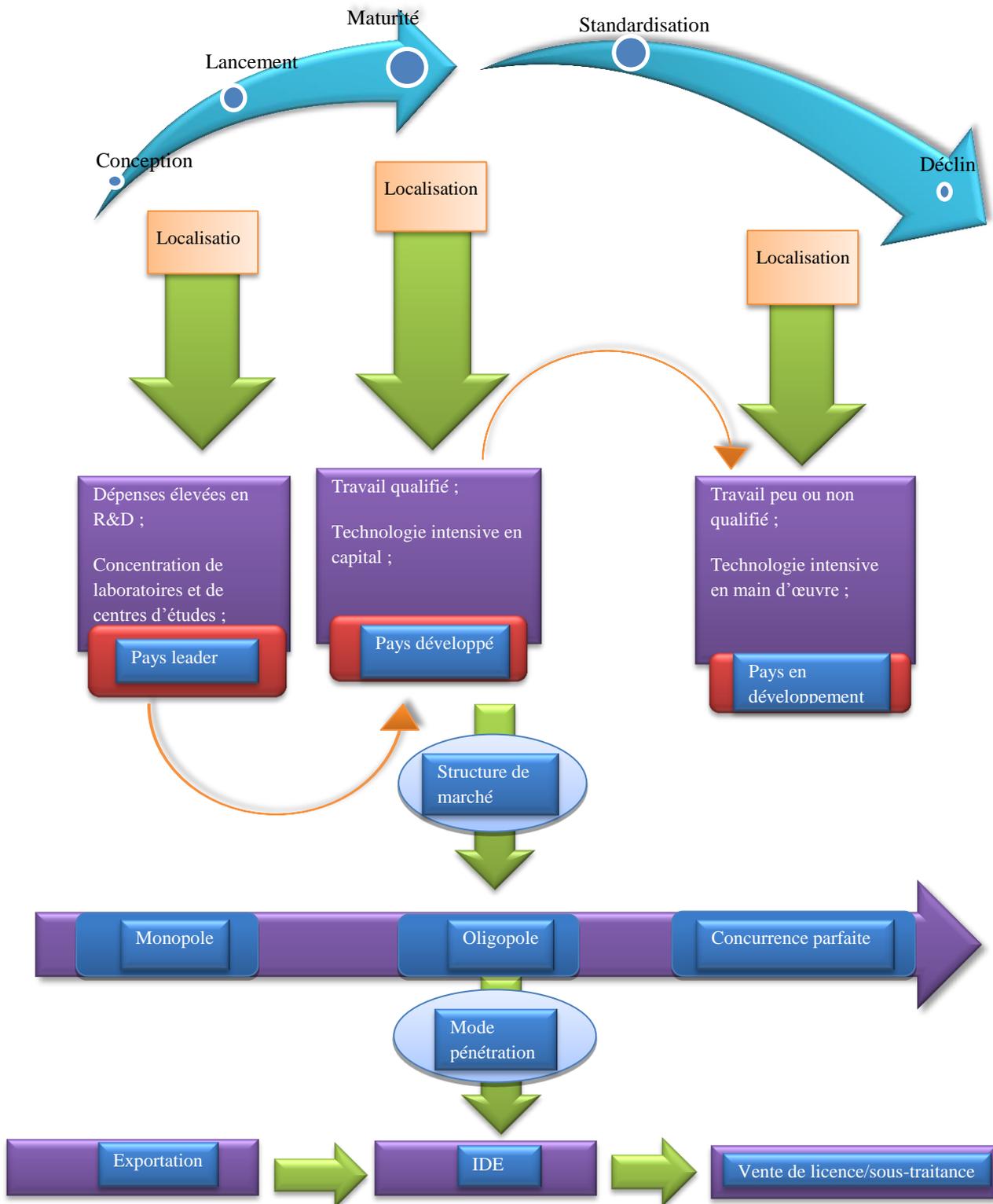
La phase suivante est celle de « maturité » du produit qui est identifiée par des technologies intensives en capital et en travail qualifié. Il s'agit d'une phase d'expansion de marché où des producteurs sont de plus en plus nombreux. Par ailleurs, l'élasticité de la demande s'accroît.

Après sa maturité, le nouveau produit passe à la « standardisation » du processus de production. Il devient banalisé, ce qui conduit à une production de masse. Dès lors, la technologie utilisée, est plutôt intensive en travail peu ou pas qualifié. Cette phase exige des dépenses importantes liées à la différenciation des produits et commence à diminuer. Le marché est en effet dominé par des acheteurs.

Enfin, le nouveau produit entre dans sa phase de « déclin ». Les parts de marché diminuent fortement. Le nouveau produit est menacé par l'apparition d'un autre « nouveau produit » substituable.

Relativement à chaque phase du cycle de vie de son produit, les firmes innovatrices se comportent de manières différentes pour pénétrer le marché. Celles-ci peuvent être résumées dans la figure n°1 ci-dessous :

**FUGURE n°1 : Cycle de vie du produit et mode d'entrée sur le marché**



Source: Bitzera, J., I. Geisheckerb, et al. (2008). « productivity spillovers through vertical linkages : evidence from 17 OCED countries. *Economics Letters* 99(2): 328-331.

Lors de la phase de conception et lancement, les firmes sont innovatrices et en situation monopolistique. Le nouveau produit est vendu sur leur propre marché et exporté vers d'autres pays développés. Ces activités ont pour but d'internaliser les dépenses en R&D et de bénéficier de leur situation monopolistique.

Ces firmes innovatrices, après avoir exporté vers des pays développés, s'y délocalisent. Les explications reposent sur l'évaluation du produit et de la technologie détenue par ces firmes. D'une part, le nouveau produit arrive à son stade de maturité. D'autre part, les firmes innovatrices perdent peu à peu leur avantage technologique absolu, au profit des firmes initiatrices. Les firmes locales dans les pays importateurs commencent à imiter le nouveau produit afin de prendre une part de marché.

Alors pour renforcer leur compétitivité, les firmes innovatrices vont s'implanter dans les pays antérieurement destinataires de leurs exportations. Cette implantation va leur permettre de :

- Réduire les coûts de revient en produisant sur place, elles évitent des coûts liés à l'exportation comme les coûts de transport, les frais d'assurance, les frais de stockage, les frais de distribution, etc. ;
- Mieux s'adapter à l'évolution de la demande locale en produisant sur place, elles peuvent comprendre les différents comportements des consommateurs locaux, ce que l'exportation ne lui permet pas ;
- Augmenter les barrières à l'entrée sur le marché des pays importateurs.

Lorsque le nouveau produit entre dans sa phase de standardisation et de déclin, il devient banalisé. La concurrence s'effectue surtout en termes de prix. Alors la production à moindre coût devient une condition indispensable. Les firmes ont tendance à transférer leurs activités vers les pays en développement où la contrainte de coûts est satisfaite et la demande de ce produit existe encore. Dans la mesure où la concurrence oligopolistique ne joue plus aussi fortement que le cas précédent, ce transfert peut simplement se faire par la vente de licence ou par la sous-traitance des firmes locales.

#### **A- Limites du modèle de Vernon**

Le modèle du cycle de vie du produit se base sur les interprétations de Vernon concernant les investissements américains durant les années 50-60. Dès lors, il comporte certaines limites.

Une première limite est liée à la nature de l'innovation. Ce modèle ne distingue pas l'innovation de produit et l'innovation de procédé (Jacquemot, 1990). La première innovation est destinée à développer un nouveau marché alors que la deuxième vise à réduire le coût et le temps de production. L'analyse de Vernon se place en effet uniquement dans le cas où ces deux types d'innovation sont réunis.

Une deuxième limite porte sur la durée du cycle. Selon l'auteur, la durée de chaque cycle doit être suffisamment longue pour que l'entreprise innovatrice puisse réaliser ses ajustements. Or, de nos jours la durée de vie d'un produit, surtout les produits informatiques et high-tech, est très courte.

Vernon sous-estime également le rôle des pays en développement et les considère comme les pays tardifs. Aujourd'hui, les pays en développement peuvent concurrencer les pays développés en matière d'attractivité de la production de nouveaux produits car ils disposent souvent d'une main d'œuvre jugée non seulement à bas coût mais également qualifiée. On peut citer ici l'exemple des produits informatiques ou automobiles où seule la phase de conception est réalisée dans le pays développés, la production est généralement localisée dans les pays en développement.

### **2.1.3 Les théories fondées sur les différences internationales dans le mode d'accumulation du capital**

Les auteurs marxistes traditionnels, à commencer par Karl Marx, ne sont pas véritablement intéressés à l'explication du commerce international et à la composition des flux de marchandises, mais plutôt à l'impact du commerce sur les notions. À la suite des travaux sur l'impérialisme, les auteurs postérieurs ont focalisé leur attention sur les relations entre les pays capitalistes développés et le tiers monde. Ce n'est que dans la période contemporaine que naît une explication généralement qualifiée de « néomarxiste » qui prend pour sujet d'étude la spécialisation internationale. Elle est due à Jacques Mistral.

La théorie entend effectuer une rupture avec l'explication dominante du commerce international, aussi bien sous sa variante HOS que sous celle de l'échange interbranche. Selon les termes de Mistral, il s'agit de remplacer le couple dotations factorielles-spécialisations optimales par le doublet hégémonie-diffusion inégale du régime d'accumulation. Cela conduit Mistral à analyser la division internationale du travail comme résultant de rapports fondamentaux à la base de l'économie mondiale.

L'idée d'hégémonie, essentielle, est liée à celle de hiérarchisation de l'économie mondiale, avec un contenu analytique tout à fait distinct du concept présenté *supra*. La hiérarchisation renvoie dans ce cas à l'existence d'une économie dominante, capable de fixer les règles du jeu international. La domination va se lire dans la polarisation des échanges à la fois géographique et sectorielle. Selon Mistral, la capacité concurrentielle d'une économie nationale résulte d'un double mouvement : le contrôle du marché intérieur, d'une part, et l'exportation des biens d'investissement de l'autre.

Pour préciser cet aspect, il faut replacer Mistral au sein du courant « relationniste » et se référer à son analyse de l'accumulation du capital. La thèse soutenue est qu'une nation qui a une accumulation du capital autocentrée, c'est-à-dire qui définit en son sein les nouvelles normes de production, est dans une situation dominante internationalement. Cela a été le cas, selon les périodes, du Royaume-Uni, puis des États-Unis et plus récemment du Japon et de la RFA (voir tableau n°4). Les autres notions sont alors des importateurs de biens d'équipement, y compris pour les secteurs dans lesquels elles sont spécialisées. Il s'agit donc, et c'est là un des critères retenus par Mistral pour apprécier la position internationale des pays, d'une spécialisation qui ne peut assurer sa propre reproduction : les importations de biens d'équipement sont indispensables pour produire les marchandises exportées.

**Tableau n°4 : Rapport des exportations aux importations de biens d'investissement pour les principaux pays, 1899-1973 (en %).**

Pays/années	1899	1955	1973
France	63	137	104
Allemagne	286	886	332
Royaume-Uni	755	892	155
Etats-Unis	1500	1020	184
Japon		625	532

Source : d'après J. MISTRAL., « compétitivité et formation de capital en longue période » *Economie et Statistique*, fév. 1978, n°97, tabl. 7, p. 14.

Cette analyse a des conséquences de deux ordres :

- Elle permet de fournir une explication de la polarisation des balances commerciales qui a le mérite de la simplicité : la variable clé est alors *le taux de formation brute du capital fixe, c'est-à-dire le taux d'investissement*, sur une longue période.

Cette variable clé n'est pas toutefois la seule : Mistral met l'accent sur la nécessité d'une protection initiale du marché intérieur qui permet à une nation de construire une base nationale d'accumulation. Dans les deux cas, ce sont des données historiques de longue période (un siècle) qui servent de base à sa démonstration ;

- La théorie permet d'interpréter des résultats économétriques connus sous le nom de « pessimisme des élasticités prix ». Il s'agit de travaux appliqués qui ont mis en évidence le rôle insuffisant des mouvements de prix pour assurer un rééquilibrage des échanges internationaux, par exemple le fait que les augmentations de prix des produits allemands à la suite des réévaluations du mark n'aient pas conduit à une diminution des excédents commerciaux. D'après les thèses de Mistral, cela résulte de la « qualité » de la spécialisation allemande : les autres pays sont contraints de continuer à importer des biens de production allemands en l'absence d'une industrie nationale de biens d'équipement. Il est donc possible de formuler des principes généraux de politique économique susceptibles d'améliorer la position internationale des nations en conformité avec l'analyse de Mistral.

#### **2.1.3.1 Les limites de la théorie**

Certains des points de la théorie ont fait l'objet de critiques assez importantes, liées en particulier au contenu précis du secteur des biens de production et à l'applicabilité du modèle présenté au cas Japonais. De surcroît, elle ne peut permettre de comprendre les déficits ou les excédents qui se manifestent dans les secteurs autres que ceux des biens de production. Le caractère relativement marginal de la théorie par rapport aux travaux académiques la rend difficilement comparable avec les précédentes : il ne s'agit pas d'un corps totalement élaboré et reconnu, faisant l'objet de travaux d'approfondissement. Elle est représentative d'un courant principalement développé en France ; cependant, les auteurs qui mettent au centre de leurs préoccupations l'accumulation du capital, comme W. Andreff, C. A. Michelet ou C. Palloix, n'ont pas une vision unifiée du phénomène. Un panorama de ces tentatives ainsi que d'autres, comme l'« effet sociétal » développé par J. L.

## 2.2 Les théories modernes

Dans ces théories modernes, nous allons étudier la théorie éclectique de Dunning à travers son paradigme OLI (Ownership, Localisation, Internationalisation) qui propose une approche globale des facteurs explicatifs de l'investissement direct. Celui-ci fait de la multinationalisation le résultat d'une combinaison de trois éléments interdépendants.

Et la nouvelle théorie du commerce international qui a mis l'accent sur deux aspects que les théories traditionnelles échappaient à savoir les rendements croissants et la concurrence imparfaite.

### 2.2.1 La théorie éclectique :

Une autre approche des entreprises multinationales est celle dite « éclectique » mise en avant par John Dunning. Cette théorie a été qualifiée d'éclectique parce qu'elle combine les apports de plusieurs courants de pensée, notamment celui des avantages inhérents à la firme, celui de l'avantage comparatif des pays, et celui des coûts de transaction.

Selon Dunning, les entreprises deviennent multinationales lorsque les trois avantages « OLI » sont réunis :

- **O** désigne le *ownership advantage*, c'est-à-dire les avantages spécifiques possédés par la firme et qui fondent son avantage concurrentiel ;
- **L** désigne le *localization advantage*, c'est-à-dire l'avantage dérivé d'une présence locale dans un pays donnée et qui est produit par les avantages comparatifs de ce pays ;
- **I** désigne l'*internationalization advantage*, c'est-à-dire l'avantage obtenu, en présence de coûts de transaction significatifs, en conservant l'activité au sein de l'entreprise. Plutôt qu'en cédant à une firme locale les composantes de l'*ownership advantage* (sous forme de licence par exemple) qui permettrait à cette firme locale d'être aussi efficace que l'entreprise étrangère.

En l'absence de l'un de ces trois avantages, l'entreprise ne peut se multinationaliser : s'il lui manque l'avantage O, l'entreprise ne dispose pas de l'avantage concurrentiel qui lui permettrait de se développer à l'étranger ; en l'absence de l'avantage I, l'entreprise tirerait davantage de profit de la cession de ses ressources (technologie, marque, savoir-faire, etc.) que de leur exploitation en propre dans le pays cible<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup>Strategor, 7<sup>e</sup> édition Dunod, 5, rue Laromiguière, 75005 Paris 2016

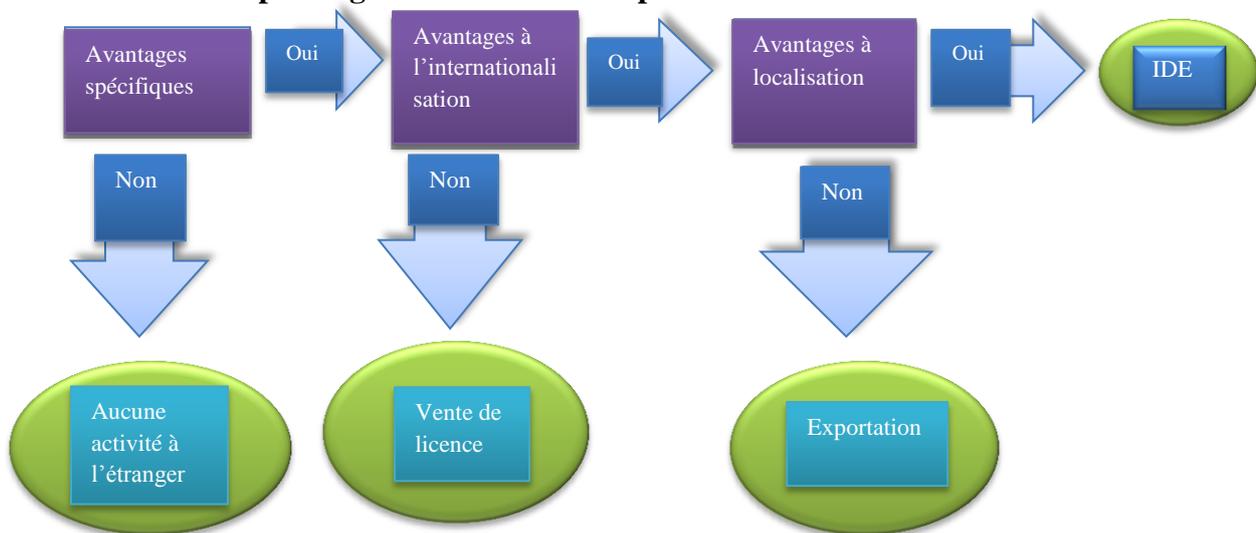
### 2.2.1.1 Paradigme OLI ou éclectique de Dunning (1988)

Selon cet auteur, le mode d'entrée sur un marché étranger de la FMN dépend de la combinaison des trois avantages OLI abordés ci-dessus (ou ci-dessus). L'IDE est choisi lorsque ces trois avantages sont réunis. Dunning prolonge les analyses de Hirsch en précisant les différentes façons selon lesquelles ces trois avantages sont formés. Dunning propose également un cycle d'IDE en fonction de l'évolution des variables OLI.

#### A- Paradigme OLI et mode de pénétration

En prenant les analyses de Hirsch, Dunning (1978) précise le choix de pénétration d'un marché étranger de la FMN. Celui-ci peut être résumé dans figure n°3

FIGURE n°2 : paradigme OLI et mode de pénétration



Source : Michel Rainelli, *le commerce international*, 9<sup>e</sup> éditions la Découverte, 9 bis, rue Abel-Hovelacque, 75013 Paris, 2003

Ainsi la décision de pénétrer un marché étranger d'une FMN dépend largement de son avantage spécifique, de l'internationalisation et de l'avantage comparatif du pays d'accueil.

Bien évidemment, dans le cas où elle n'en dispose aucun, aucune activité à l'étranger ne sera réalisée. Par ailleurs, lorsqu'elle détient uniquement son avantage spécifique, elle va céder sa licence à une firme locale. Au contraire, si cette firme possède à la fois l'avantage spécifique et l'avantage à l'internationalisation, l'exportation est préférée à la vente de licence et à l'IDE. Enfin, lorsque ces trois avantages se mêlent, l'IDE devient la stratégie optimale.

## **B- Variables structurelles et formations des variables OLI**

Au niveau macroéconomique, les variables structurelles des pays (tant d'origine que d'accueil) peuvent intervenir sur la formation de l'avantage spécifique de la FMN par leur dotation de facteurs, surtout lorsque ceux-ci sont rares et que cette firme a un certain privilège à y accéder. Cet avantage spécifique peut aussi être affecté par des politiques gouvernementales telles que des dépenses publiques importantes en R&D du pays d'accueil, des politiques protégeant des droits de propriété intellectuelle, etc. Par ailleurs, la localisation est influencée positivement par l'existence d'une distance géographique importante entre pays d'origine et pays d'accueil. Elle peut également être encouragée par des politiques incitatives du pays d'accueil comme la formation des zones franches ou hors taxes, les aides aux investissements étrangers, etc. Quant à l'avantage à l'internationalisation, il est affecté par l'intervention gouvernementale sur le marché (augmentation des coûts de transaction, niveau élevé des taxes) ou par l'infrastructure du pays d'accueil, etc.

Au niveau méso économique, certaines industries exigent une technologie avancée, des économies d'échelle ou des différenciations de produit, ce qui incite la FMN à améliorer son avantage spécifique. Par ailleurs, d'autres industries favorisent la localisation des FMN en recommandant une proximité géographique des ressources (matières premières, travail qualifié) ou en envisageant des coûts élevés de transport ou des taxes douanières importantes pour les inputs importés. Les industries peuvent aussi influencer cette localisation par le mode de concurrence (monopole, oligopole ou concurrence) ou par leur protection spécifique.

La variable I est influencée par les coûts ou la fréquence de transaction sur le marché, par la possibilité d'arrangements contractuels entre producteurs et fournisseurs, etc.

Au-delà de ses analyses sur le mode de pénétration d'un marché étranger et sur les influences des variables structurelles sur la formation des variables OLI, Dunning (1981, 1986) développe les analyses de Hirsch en proposant un cycle de l'IDE (the Investment development path (IDP) model). Il suggère que les IDE entrants et sortants parcourent différentes phases au fur et à mesure de l'évolution du développement d'un pays.

## **C- Evolution des avantages OLI et étapes de multinationalisation**

Le cycle de l'IDE ou autrement dit l'IDP model sur les étapes de multinationalisation est initialisé par Dunning (1981, 1986, 1988). Il est ensuite développé par lui-même et puis par Narula (Dunning et Narula, 1994 ; Narula, 1996). Ce modèle suggère que les IDE entrants et sortants d'un pays suivent 5 stades de développement :

Au premier stade, le pays étudié est sous-développé. Il ne dispose d'aucun avantage favorable à la localisation des IDE, ni à l'exportation des IDE. En conséquence, ce pays ne reçoit aucun IDE entrant. De même, il n'exporte aucun investissement à l'étranger. Donc :

$$IDE\ entrant = IDE\ sortant = 0$$

Au deuxième stade, ce pays est en plein développement. Dès lors, les firmes étrangères trouvent des avantages favorables à y localiser leurs investissements. Ces avantages proviennent du faible coût du travail, de l'existence de matières premières, des politiques incitatives du gouvernement, etc. Dès lors, ce pays commence à des investissements étrangers :

$$IDE\ entrant > 0$$

Cependant, le niveau de développement de ce pays reste encore faible pour que les firmes domestiques disposent d'un avantage spécifique à s'implanter à l'étranger. Il n'exporte alors aucun IDE :

$$IDE\ sortant = 0$$

Au troisième stade, les firmes étrangères continuent à localiser leurs filiales dans ce pays. Toutefois, à la différence du stade précédent, ces firmes commencent à perdre leurs avantages spécifiques, en faveur des firmes domestiques. Ces dernières sont en phase d'expansion et commencent à investir à l'étranger. L'IDE sortant accroît progressivement, et plus rapidement que l'entrant. Ce stade se termine lorsque ces deux types d'investissement s'égalisent :

$$IDE\ entrant = IDE\ sortant$$

Au quatrième stade, le pays concerné devient exportateur de l'IDE. L'investissement direct sortant est plus important que l'entrant :

$$IDE\ entrant < IDE\ sortant$$

Lors de son dernier stade, le pays étudié devient très avancé. L'IDE entrant est alors neutralisé par l'IDE sortant. Dès lors, la balance des investissements étrangers fluctue autour de son équilibre.

$$IDE\ entrant - IDE\ sortant < ou = 0$$

Ce dernier stade est le résultat du développement des accords d'intégration économique internationale entre les pays industrialisés (Dunning et Narula, 1996).

Relativement à l'IDP model proposé et développé par Dunning et Narula, on observe que les Etats-Unis et la plupart des pays développés se trouvent plutôt au dernier stade. Par ailleurs, certains pays émergents comme les quatre dragons asiatiques semblent être à la fin du troisième stade ou au quatrième stade. En revanche, certaines économies en développement et /ou en transition comme la Chine, l'Inde, la Russie, le Brésil ou le Vietnam se situent entre le deuxième et le troisième stade. Les pays Africains, à l'exception de l'Afrique du Sud, se trouvent plutôt au premier stade car un très petit nombre des FMN s'y localisent.

#### **D- Limites et évolution de la théorie éclectique**

Kojima (1982) dans son article « Macroeconomic versus international business approach to Direct Foreign Investment » mentionne certaines limites du paradigme OLI.

Tout d'abord, il critique la signification de l'avantage comparatif dans le modèle de Dunning.

Selon Kojima, cet avantage n'est pas un avantage comparatif ricardien, mais plutôt un avantage absolu d'Heckscher-Ohlin. De ce fait, les analyses de Dunning ne portent que sur un seul bien productible à la fois dans le pays d'origine et à l'étranger.

Ensuite, Dunning n'arrive pas à trouver et à comparer les différents coûts de production dans le pays d'origine et à l'étranger. Par conséquent, il recouvre à la théorie de l'internationalisation.

Enfin, la théorie éclectique de Dunning vise à expliquer la recherche d'efficacité de la FMN. Elle ne nous permet pas d'identifier les impacts macroéconomiques des IDE sur le comportement stratégique de la FMN et sur l'économie du pays d'accueil alors que ceux-ci affectent cette recherche d'efficacité.

Au-delà, une autre limite de la théorie éclectique concerne le comportement stratégique de la FMN face à chaque configuration du paradigme OLI. Autrement dit, cette théorie reste en dehors de l'évolution du temps. Or, à chaque moment donné, la stratégie de la firme dépend sans doute de la configuration de ses variables OLI dans le passé. Cette stratégie, à son tour, a un impact sur la formation de ses variables dans le futur. Cette formation est également influencée par les stratégies de la firme en question dans le passé (notons  $St-n$ ). De ce fait, Dunning (2001) développe ses analyses initiales en incluant la vision dynamique dans le paradigme OLI.

## 2.2.2 La nouvelle théorie du commerce international

La nouvelle théorie du commerce international s'est développée depuis la fin des années soixante-dix sur la base d'une critique de la théorie traditionnelle, notamment de l'approche HOS. La théorie traditionnelle a fait l'objet, au fil du temps, de critiques et de remises en causes sur de nombreux points. Cependant, ces critiques sont restées marginales parce qu'aucune théorie alternative incorporant de nouvelles hypothèses n'a pu être construite, comme en témoigne le relatif échec de l'approche néo technologique. En revanche, la nouvelle théorie développe une approche complète et formalisée qui cherche à rendre compte de phénomènes inexplicables par l'ancienne, et qui applique de nouveaux instrument d'analyse.

En effet la théorie traditionnelle échoue à expliquer des caractéristiques importantes des échanges internationaux contemporains. Parmi celles-ci, deux posent un problème particulier ; ce sont : *le développement des échanges entre les nations les plus développées dont les dotations factorielles sont proches et l'importance du commerce international intra-branche*. Ainsi, le commerce international se développe entre les notions les plus développées dont les dotations en facteurs de production sont peu différentes. De ce fait, le commerce intra-branche constitue une part croissante des échanges, ce qui reste inexpliqué aussi bien par la théorie ricardienne que celle de l'école suédoise. Les firmes multinationales ne peuvent s'intégrer dans le champ d'analyse des théories traditionnelles<sup>25</sup>.

### 2.2.2.1 L'inadéquation des théories fondées sur les différences internationales des coûts

L'étude des grandes tendances du commerce international contemporain a fait apparaître que l'essentiel du commerce mondial est réalisé entre les nations les plus développées. Ces notions présentent des caractéristiques qui conduisent à penser que les explications avancées par Ricardo ou par la théorie HOS ne peuvent rendre compte de ces échanges. En effet, il n'est pas raisonnable de supposer que les techniques de production utilisées dans ces nations puissent être très différentes ; la théorie de Ricardo n'est donc pas susceptible de s'appliquer. De même, ces nations présentent des dotations relatives en facteurs de production sans doute très proches. Il n'est donc pas étonnant que les tests empiriques de ces théories traditionnelles soient décevants.

Le commerce international Intra-branche est également une caractéristique des échanges actuels incompatible avec ces théories. La possibilité que coexistent, dans un pays donné et pour une même branche, des importations et des exportations a été évoquée par Ohlin en 1993. Cette idée n'a connu aucun succès jusqu'à la réalisation de travaux appliqués

---

<sup>25</sup>Rainelli M, « la nouvelle théorie du commerce international », Ed. Découvert, paris, 2003, P.30.

analysant l'impact du marché commun sur la spécialisation internationale des Etats membres. B. Balassa, dans un article paru en 1966, s'est intéressé à ce phénomène qu'il propose de repérer avec un indicateur simple :  $(X_i - M_i) / (X_i + M_i)$ , avec  $X_i$  qui représente les exportations de la branche  $i$  et  $M_i$  ses importations. Si ce coefficient est égal à 1, la branche est uniquement exportatrice, s'il est égal à -1, elle est uniquement importatrice. Si la valeur est comprise entre - 0,33 et + 0,33, il existe un commerce intra-branche. Des indicateurs plus complexes ont été proposés par d'autres auteurs ultérieurement et ont été utilisés pour quantifier l'importance de ces échanges. Globalement, on peut considérer que plus de la moitié du commerce entre les pays industrialisés relève de l'intra-branche et que cette part est sans cesse croissante. Les théories traditionnelles, qui supposent que les biens échangés sont homogènes, ne peuvent expliquer ces flux commerciaux.

### **2.2.2.2 Les fondements de la nouvelle théorie :**

Pour expliquer ces faits, la nouvelle théorie adopte une représentation des économies nationales qui repose sur un ensemble d'hypothèses différentes ; la différence fondamentale vient de ce que la théorie traditionnelle repose sur la concurrence parfaite, alors que la nouvelle théorie adopte les concepts de la concurrence imparfaite. Les caractéristiques les plus importantes du nouveau cadre de référence sont les suivantes : ***les marchés sont des oligopoles, la production se fait avec des rendements d'échelle croissants, les produits offerts par les firmes sont différenciés, la concurrence entre les firmes peut reposer sur des investissements en R&D.*** Selon les auteurs, l'accent mis sur une ou plusieurs de ces caractéristiques. Le changement de perspective conduit à un rapprochement avec les développements de l'économie industrielle, en raison de l'accent mis sur la concurrence oligopolistique. Ce rapprochement est justifié par Paul Krugman, l'un des fondateurs de la nouvelle théorie, qui met en évidence le rôle joué dans les échanges internationaux par des secteurs qui, sur un plan domestique, sont analysés comme des oligopoles. L'explication du commerce international par la nouvelle théorie peut être présentée en distinguant deux types de variables : *les rendements d'échelle croissants et la différenciation des produits.*

#### **A- Les rendements d'échelle croissants**

Les rendements d'échelle sont le lien existant entre les quantités produites et le coût de production ; deux types de rendements d'échelle sont pris en compte par les théories du commerce international, *le cas des rendements constants et celui des rendements croissants.*

La théorie traditionnelle repose sur l'hypothèse de rendements d'échelle constants, ce qui implique que la spécialisation internationale n'est déterminée que par des différences internationales des techniques de production (Ricardo) ou dans les dotations relatives de facteurs de production (HOS). Cependant, des auteurs traditionnels, comme Ohlin, considèrent que les avantages découlant de la production à grande échelle peuvent expliquer certains échanges internationaux, sans pour autant développer une analyse rigoureuse de cette possibilité. La nouvelle théorie avance sur ce point, à la fois dans le cas des économies d'échelle internes et dans celui des économies d'échelle externes à la firme. C'est-à-dire les économies d'échelle que ce soit : interne (liées à la taille de la firme) ou externe à la firme (liées à la taille du secteur d'activité).

- **Les économies d'échelle interne :** c'est l'augmentation de la taille de l'entreprise, et elle seule qui conduit à ses économies d'échelles par les propres capacités de l'entreprise.
- **Les économies d'échelle externes :** il existe des économies d'échelles externes lorsque l'efficacité d'une firme quelconque est influencée positivement par la taille du secteur ou du pays. C'est l'exemple, lorsque les industries sont concentrées dans un lieu donné ce qui leur permet de bénéficier d'infrastructures plus développées, d'une offre de service plus appropriée ou encore d'une offre de travail spécialisée plus compétente et plus productive ainsi que de l'amélioration des connaissances et du savoir-faire.

*Le premier cas conduit à la disparition de la concurrence :* si les coûts de production diminuent de manière continue lorsque la taille augmente, le marché est en situation de monopole. Les conséquences de ces économies d'échelle sur les échanges internationaux peuvent être exposées dans le contexte particulier du monopole contestable, c'est-à-dire un marché où la firme installée peut voir sa position contestée par un entrant potentiel et où, par conséquence, la firme installée fixe le prix à un niveau égal au coût moyen.

Soit deux pays, A et B, qui, pour un monopole contestable donné, ne sont différenciés en autarcie que par le taux de salaire et donc par le niveau des coûts de production. Supposons que le taux de salaire en A est plus élevé qu'en B.

L'ouverture au commerce international des deux pays conduit à la disparition de la firme localisée en A. La firme du pays B est alors la seule à approvisionner les deux pays et, en raison des économies d'échelle internes, le prix d'équilibre avec échanges internationaux s'établit à un niveau inférieur aux deux prix d'autarcie. Si tous les marchés sont des

monopoles contestables, la spécialisation internationale est totale : *chaque bien n'est produit que par une seule firme et donc dans un seul pays.*

*Le second cas, les économies d'échelle externes à la firme mais internes au secteur sont compatibles avec la persistance de la concurrence, puisque le coût unitaire de production dépend alors de la taille du secteur et non de celle d'une firme spécifique.* Une telle situation se présente avec la concentration géographique d'une industrie donnée, comme dans la *Silicon Valley*. La proximité géographique des firmes conduit à la diffusion d'informations entre les firmes par des rencontres fortuites entre salariés, au développement d'un marché du travail spécifique au secteur et d'une offre localisée de service ou de biens utilisé par toutes les firmes du secteur. L'existence de telles économies a pour effet de favoriser, toutes choses égales par ailleurs, les nations qui produisent des volumes importants. Ainsi, une nation entrée la première dans la production d'un bien ne pourra pas être concurrencée par une autre, avatagée par un taux de salaire plus faible, mais qui ne peut accéder à un niveau de production suffisant pour bénéficier des économies d'échelle. Trois conséquences importantes découlent de cette situation :

- La taille du marché intérieur d'une nation peut, en présence d'économies d'échelle externes, être un facteur explicatif du commerce international ;
- Les spécialisations internationales résultant des économies d'échelle externes sont stables, même si les avantages comparatifs se modifient ;
- Des « accidents historiques » conduisant à la production d'un bien dans un pays donné peuvent expliquer la création des flux commerciaux internationaux.

## **B- La différenciation du produit**

La théorie traditionnelle repose sur l'hypothèse d'homogénéité des biens : tous les producteurs anglais de drap mettent sur le marché le même drap, et le drap produit au Portugal est strictement identique à celui réalisé en Angleterre. Cependant, la théorie microéconomique a développé dès les années trente une hypothèse différente, celle de la différenciation des produits. Pour des raisons subjunctives, les consommateurs ne considèrent pas comme identiques les produits de deux firmes qui appartiennent à la même branche.

Dans ces marchés de concurrence monopolistique, les firmes rivales jouissent d'un certain pouvoir de monopole qui leur confère une certaine latitude dans la fixation du prix. De plus, par des dépenses de publicité, elles peuvent créer ou renforcer la différenciation entre les produits. L'introduction de cette hypothèse dans l'explication des échanges internationaux permet de comprendre l'existence du commerce intra-branche. La différenciation des produits peut en effet donner lieu à deux types de commerce international.

### **a- Différenciation horizontale**

Lorsque les produits présentent la même qualité mais sont distingués par les consommateurs en raison de leurs différences réelles ou perçues. Selon le type particulier de modèle développé, les consommateurs d'un pays vont demander des produits étrangers parce qu'ils ont un goût pour la variété (le commerce international leur permet d'accroître l'éventail des biens) ou bien parce que les producteurs étrangers offrent des produits qui correspondent plus précisément aux spécifications qu'ils demandent.

### **b- Différenciation verticale**

Lorsque les consommateurs sont confrontés à des produits qui ont des qualités différentes, comme par exemple les modèles d'automobiles d'un producteur. Les consommateurs ayant des revenus faibles sont intéressés par la qualité inférieure. La spécialisation internationale s'explique alors par le niveau moyen de revenu des habitants. Le pays avec le revenu moyen le plus élevé se spécialise dans la production de la qualité supérieure, celui avec le revenu moyen le plus faible dans la production de la qualité inférieure, et il existe des échanges internationaux de produits de qualité différente.

Ces deux approches des échanges internationaux offrent des explications relativement robustes du commerce Intra-branche.

### 2.2.2.3 Les apports de la nouvelle théorie du commerce international (NTCI)

Le panorama des théories du commerce international présente dans la période récente une caractéristique originale : aucune des explications proposées ne peut expliquer la totalité des échanges internationaux. Ainsi, alors que la théorie traditionnelle a pour ambition de fournir un modèle général, la tendance actuelle est plutôt de considérer qu'il existe des explications particulières pertinentes pour tel ou tel type d'échanges, selon les différences de développement des pays échangistes, les particularités des processus de production ou encore le degré de différenciation des produits faisant l'objet du commerce international.

Le cadre défini par les théories précédentes constitue le point de départ des nouveaux éléments théoriques apportés par les modèles d'investissement stratégique et la nouvelle théorie du commerce international qui mettent en avant un choix des firmes multinationales entre proximité et concentration<sup>26</sup> :

- **Selon Brainard (1993)**, la multinationalisation horizontale apparaît lorsque les avantages à s'implanter à proximité des consommateurs sont élevés relativement aux avantages liés à la concentration des activités. La firme préfère donc implanter plusieurs sites de production pour servir les marchés locaux si elle peut réaliser des économies d'échelle entre ces différents sites du fait de la présence sur ces marchés, si les coûts d'implantation sont relativement faibles, si les coûts de transport sont plutôt élevés et si la demande sur le marché d'accueil est forte.
- **Markusen et al (1996)**, complètent les résultats du modèle de **Brainard** sur l'arbitrage proximité-concentration en mettant en évidence la multinationalisation verticale où les firmes répartissent leurs activités entre les pays en fonction des différents avantages en taille et en dotations factorielles et établissent les étapes de la production les plus intensives en travail dans les pays où les coûts de la main-d'œuvre sont peu élevés.
- **Helpman, Meltiz et Yeaple (2004)** mettent en évidence l'hétérogénéité des entreprises et soulignent que seules les entreprises les plus efficaces dans leur branche d'activité peuvent s'implanter à l'étranger. En effet, toutes les entreprises ne sont pas d'un même niveau d'efficacité dans une branche d'activité donnée : seules les plus efficaces exportent, et parmi celles-ci, seule une fraction d'entre elles, capable de supporter les coûts d'entrée, pourra s'implanter à l'étranger.

---

<sup>26</sup>Matthieu CROZERT et Lionel FONTAGNE, « L'internationalisation des entreprises » : une analyse microéconomique de la mondialisation, *Economie et statistique* n°435-436, P.P.3-5.

- **M. Mrazova et J.P.Neary (2010)** complètent ce modèle en mettant en évidence le rôle des plates-formes à l'exportation pour souligner que seules les entreprises les plus performantes seront capables de créer des filiales dans tous les pays, tandis que celles qui le sont moins se limiteront aux exportations alors que les entreprises intermédiaires établiront une filiale dans un seul pays et pourront lui confier le rôle de plate-forme à l'exportation.

D'autres analyses ont introduit les concepts d'incertitude et d'acquisition de connaissance sur les marchés étrangers afin d'analyser dans quelle mesure une entreprise peut évoluer d'un mode de pénétration des marchés étrangers vers un autre.

- **F.Albornoz et al** développent un modèle basé sur l'apprentissage et l'expérimentation dans lequel les entreprises ne découvrent leur profitabilité sur les marchés étrangers qu'après avoir commencé à exporter. Plus précisément, une entreprise commencerait à exporter un produit vers un seul pays avant de s'orienter vers d'autres pays si les exportations vers le pays initial s'avèrent profitables. Dans le même ordre d'idée, **P.Conconi, A. Sapir et M. Zanardi** étudient comment une entreprise qui a commencé à exporter vers un pays peut décider de maintenir sa présence dans ce pays en y effectuant des implantations à l'étranger est d'autant plus forte que l'entreprise a acquis via l'exportation, des connaissances sur les structures et le marché du pays d'accueil.

### **3 Les différents effets et les risques liés à l'internationalisation**

Les effets d'entraînements ou les retombées des IDE dans les pays d'accueil fait l'objet d'une littérature abondante. Les études montrent généralement des IDE sur le développement du capital humain, sur l'emploi, la réduction de la pauvreté, le transfert de technologie, l'évolution de l'investissement domestique et le commerce extérieur.

#### **3.1 Les différents effets des IDE sur les pays d'accueil**

Les différents effets engendrés par les Firmes Multinationales (FMN) jouent un rôle croissant et important dans plusieurs perspectives notamment :

### 3.1.1 Effets sur le capital humain

Au cours de ces dernières années, des études sur le rôle des IDE comme vecteurs de la croissance économique à travers l'amélioration du capital humain ont été faites par Markusen (1995), Kinoshita (1998) et Sjöholm (1999). Ces auteurs soutiennent qu'un changement technologique introduit par les firmes multinationales peut provoquer des effets d'imitation et d'entraînement dans le secteur industriel. En s'appuyant sur les travaux de Barro et Lee (1994), Borensztein, De Gregorio et Lee (1998) ont montré que le stock de capital humain est essentiel pour déterminer l'amplitude des effets des IDE sur la croissance. Leurs études portent sur les décennies 70 et 80.

Ils vont même jusqu'à préciser que les effets des IDE sont négatifs dans les pays où le niveau de capital humain est très faible. Selon Mishra D., Mody A et Murshid A. (2001), les capitaux ne vont pas forcément là où ils sont les plus rares, car les rendements des investissements sont plus importants là où la main-d'œuvre est la mieux formée et les infrastructures les plus développées. Ce qui explique pourquoi les capitaux se dirigent là où leur présence est déjà forte.

Ram et Zhang (2002) ont testé l'impact des IDE sur la croissance pour les années 90, avec des données transversales portant sur un grand nombre de pays. Ils ont trouvé que l'impact des IDE sur la croissance est en général significativement positif ; par contre, ils n'ont pas trouvé les liens mis en évidence par Borensztein, De Gregorio et Lee (1998) entre IDE, capital humain et croissance. Blomström M. et Kokko Ari (2003) insistent sur l'importance relative des firmes multinationales (FMN) sur l'enseignement. Selon eux, si le rôle des FMN est assez marginal sur l'enseignement primaire et secondaire, la demande de travailleurs qualifiés par ces FMN peut pousser les gouvernements à investir davantage dans l'enseignement supérieur. Selon l'OCDE (2002), la présence des FMN dans un pays d'accueil pourrait être un élément important du développement des compétences sachant que certains savoirs sont impossibles à transmettre par écrit. En effet, les compétences acquises en travaillant pour une entreprise étrangère peuvent prendre une forme non quantifiable. Il s'agit tout simplement des savoirs tacites, c'est-à-dire difficiles à codifier et à formuler. La meilleure façon de les transmettre est de faire la démonstration et l'expérience sur place.

*« De plus, le savoir tacite s'échange difficilement sur de longues distances. Le meilleur moyen, pour les pays en développement, d'acquérir le savoir contenu dans le processus de production des économies les plus développées pourrait donc être la présence d'entreprises étrangères dans l'économie nationale »<sup>27</sup>.*

Ritchie (2001) explique que les FMN ont joué un rôle important dans la croissance de l'Asie du Sud-Est, mais il se montre plus critique sur l'impact de leurs activités sur la formation qu'il appelle le « capital technique intellectuel », c'est-à-dire la connaissance et les qualifications des ingénieurs, des scientifiques, des techniciens et ménages dans l'économie nationale. Il accepte que les FMN puissent indirectement affecter l'offre de travail en influençant les institutions éducatives des pays hôtes.

Même si ces FMN investissent plus dans la formation que les entreprises domestiques, les qualifications qui se transmettent sont généralement limitées à des processus de production de basse gamme, et les développements technologiques sont limités à des segments étroits des productions (exemple de l'usine d'emballage en Malaisie). Ritchie soutient qu'un pays comme la Singapour, dont le capital intellectuel est comparable à celui de la Corée du Sud et de Taiwan, a produit pendant plusieurs années des cartes mémoires et des disques durs pour les multinationales sans jamais réussir à les produire à 100% sur le territoire national. Selon Ritchie, Singapour s'est engagé dans des segments de production trop restreints sur lesquels il est difficile de s'appuyer pour développer un tissu industriel national concurrentiel. Ainsi, l'auteur pense que l'IDE peut donner un savoir explicite, mais le savoir tacite doit être développé auparavant de manière endogène avant qu'une technologie étrangère puisse être transférée dans l'économie domestique. Des pays comme Taïwan et la Corée du Sud peuvent davantage bénéficier des retombées de l'IDE sur le capital humain dans la mesure où ils se sont ouverts de manière sélective à l'IDE après avoir développé un capital intellectuel significatif. Les effets négatifs du transfert de technologie et surtout le comportement de certaines FMN dans les pays en développement ont été signalés également dans la littérature. Tsai (1994), Ross (2001), Hertz (2002), Stiglitz (2002), Mold52004), Gries et Jungblut (1997) ont évoqué les comportements des FMN et les conséquences d'une trop grande dépendance envers elles. Les reproches faits à l'encontre des FMN dans la littérature font état des influences qu'elles exercent sur les gouvernements locaux dans le but de préserver leurs intérêts et des inégalités dans la répartition des richesses qu'elles provoquent.

---

<sup>27</sup> OCDE (2002), « *Foreign direct Investment for development: Maximising benefits, minimizing costs* », OCDE publishing. Paris.

En résumé, ces résultats devraient conduire à s'interroger plus précisément sur les facteurs initiaux et sur les seuils de développement (capital humain, infrastructures, etc.) à franchir pour que les IDE aient des effets positifs sur la croissance des pays les moins avancés.

En réalité, dans les pays dont les conditions initiales sont moins favorables, les FMN qui investissent auront tendance à utiliser des technologies plus simples qui contribueront faiblement à l'apprentissage et au développement d'une qualification locale.

### 3.1.2 Effets des IDE sur l'emploi

Deux tendances s'affrontent concernant les effets d'entraînement des IDE sur l'emploi dans les pays d'accueil. Les auteurs comme Mickiewicz, Radosevics et Varblane (2000) parlent des effets positifs alors que les autres comme Root et Ahmed(1979), Schneider et Frey (1985), la CNUCED (1994), Lall (1995) ainsi que Feenstra& Hanson(1995) dénoncent les effets négatifs. Pour montrer les effets positifs de l'IDE sur l'emploi Mickiewicz, Radosevics et Varblane (2000) ont fait une étude sur les pays d'Europe centrale pendant la période de transition de leurs économies. D'après leur modèle, il existe à la fois des investissements liés à la recherche de marchés et au faible coût des facteurs. Le modèle développé comprend trois étapes principales. Dans la première étape, le but des investisseurs est de gagner des parts de marchés domestiques et d'utiliser une main-d'œuvre bon marché. Les IDE se limitent aux travaux d'assemblage des produits à faible intensité capitaliste et à faible valeur ajoutée. Le capital investi est faible et l'innovation technologique n'est pas un objectif essentiel pour les investisseurs. Comme résultat, l'impact des IDE sur l'emploi est limité, mais à travers le phénomène d'apprentissage les entreprises domestiques vont gagner en organisation et en qualité managériale.

Dans la deuxième étape, les conditions des firmes transnationales s'améliorent au fur et à mesure que la transition évolue. A ce niveau, ces firmes profitent de la faiblesse des coûts du travail mais aussi de la qualité de la main-d'œuvre. C'est en ce moment que les flux d'IDE vont augmenter et commencer à transférer leur technologie. Les investisseurs étrangers ont maintenant un impact sur l'emploi dans le pays hôte. Enfin dans la troisième étape, les entreprises domestiques deviennent à leur tour des fournisseurs au niveau régional, et le renforcement des relations de coopération avec les sous-traitants locaux conduit à la création d'emplois. L'introduction des nouvelles technologies, les investissements dans la formation et la maîtrise des techniques de pointe et en collaboration avec les institutions éducatives locales, ainsi que l'accès aux marchés et à la production mondiale, permettront d'augmenter le rendement industriel. Généralement à ce niveau les entreprises étrangères payent des salaires à leurs employés supérieurs à ceux payés par les entreprises domestiques, mais au fur et à mesure que la part des IDE dans l'emploi augmente les entreprises domestiques commencent à mieux payer leurs employés. Ainsi, la situation de l'emploi s'améliore en même temps que l'économie en transition se développe.

Gries et Jungblut (2004) ont tenté de montrer l'impact positif des IDE sur l'emploi dans les pays en développés. A l'aide d'un modèle théorique ils ont démontré que l'ouverture aux capitaux étrangers a un effet positif sur la création d'emploi dans le pays d'accueil. Ils précisent néanmoins que la structure des emplois créés reste ambiguë, c'est-à-dire que ce sont des travailleurs qualifiés qui bénéficient des emplois offerts par les entreprises étrangères. Les auteurs estiment néanmoins que ce problème pourrait être résolu par l'envoi d'experts pour former la main-d'œuvre domestique ou par l'investissement massif dans l'éducation dans le pays d'accueil. Hunya et Geishecker (2005) ont effectué une étude dans les pays d'Europe de l'Est après la décentralisation pour voir les effets des IDE sur l'emploi. Dans leur étude ils constatent que les pertes d'emplois provoquées par la privatisation des entreprises d'Etat ont entraîné une restructuration de ces entreprises qui ont été plus compétentes et plus efficaces. Le test économétrique effectué à l'aide d'un modèle de gravité confirme que les FMN privilégient les employés qualifiés à qui elles offrent des salaires supérieurs, contrairement aux entreprises domestiques qui offrent des salaires peu élevés à des travailleurs non qualifiés.

### **3.1.3 Effets des IDE sur la réduction de la pauvreté**

Dans un contexte marqué par le renouvellement des analyses sur lesquelles reposent la coopération et l'aide au développement, les études faites pour évaluer les impacts des IDE sur les pays en développement s'intéressent également au rôle qu'ils peuvent jouer dans la réduction de la pauvreté<sup>28</sup>. Les articles de Jalilian et Weiss (2002) et Klein, Aaron et Hadjimichael (2001) analysent explicitement la question de la relation entre IDE et la réduction de la pauvreté. Selon eux les IDE ont un impact positif sur la croissance et la croissance à un impact positive sur la réduction de la pauvreté.

Quant à Dollar et Kraay (2000), ils précisent que les IDE sont bons pour la croissance qui est bonne pour les pauvres. Ce lien peut se faire notamment par l'intermédiaire du marché du travail. Jalilian et Weiss (2002) mettent néanmoins l'accent sur certains problèmes relatifs à la mesure de la pauvreté, comme le choix de la ligne de pauvreté, la comparabilité des données entré pays, etc.

---

<sup>28</sup> Depuis fin 1999, sur l'initiative de la Banque Mondiale et du FMI, les pays à revenus qui veulent une aide financière ou un allègement de dette dans le cadre de l'initiative PPTe (pays pauvre et très endettés), doivent préparer un programme de lutte contre la pauvreté, DSRP (document stratégique de réduction de la pauvreté) ; l'ensemble de la communauté des donateurs s'est ralliée à cette démarche.

Dans le cas de l'Asie, il paraît que la croissance rapide a été accompagnée par une baisse de la pauvreté grâce à la hausse du niveau de l'emploi, au développement d'infrastructures sociales (éducation, etc.). Par exemple au Vietnam entre 1993 et 1998, la pauvreté a baissé de 58 à 37%. Néanmoins, les données au niveau national ne montrent pas les inégalités entre les régions d'un même pays. En outre, la crise asiatique aurait eu des effets négatifs importants sur les pays de la région. Klein, Aaron et Hadjimichael (2001) considèrent que les IDE ne peuvent pas remplacer les politiques gouvernementales indispensables, notamment pour la mise en place des services sociaux et des services publics (eaux, énergie). Mais selon eux, les IDE restent un moyen efficace pour lutter contre la pauvreté. La croissance réduit la pauvreté mais elle peut le faire de façon plus ou moins importante. Kakwani et Pernia (2000) soulignent les effets distributifs de la croissance. La Thaïlande et le Laos montrent une baisse de la pauvreté mais elle aurait été plus importante si elle avait été associée une baisse des inégalités.

Les analyses concernant l'impact des IDE sur les inégalités viennent compléter les approches en termes de pauvreté. Bussman M., De Soysa I., oneal J.R., (2002) vont utiliser ainsi le coefficient de Gini calculé à partir de la courbe de Lorentz pour tester l'impact des IDE sur les 20% les plus pauvres d'un pays.

Une forte présence de FMN ou une ouverture commerciale importante (commerce/PIB) n'aggrave pas les inégalités et ne marginalise pas les plus pauvres. Les résultats de Bussman et al. (2002) sont néanmoins ambigus, c'est-à-dire que ces résultats ne sont valables qu'en coupe transversale. Ils permettraient de montrer le fait qu'il y ait moins d'inégalités dans les économies socialistes mais ceci aux dépens de la croissance. L'impact des IDE sur la réduction de la pauvreté passe également par la création d'emplois. Selon Velde et Morrissey (2001), les FMN paient mieux leurs salariés, qui sont généralement plus qualifiés, mais elles créent peu d'emplois non qualifiés à part dans le textile. Elles sont donc peu capables de réduire la pauvreté. Dans une étude basée sur l'impact des IDE sur le développement humain, chudnovsky et Lopez (1999) ne considèrent que l'importance de l'emploi direct, généré par les FMN dépend bien sûr des secteurs mais que globalement c'est l'emploi indirect, c'est-à-dire lié aux effets d'entraînement qui sont déterminants. Ils rappellent quelques tendances : le nombre des emplois créés sera plus important en cas de nouveaux investissements plutôt que dans celui de rachats, dans le secteur des services plutôt dans l'industrie et lorsque les locaux sont faibles.

Dans les stratégies de développement, des IDE sur la croissance des pays hôtes est à prendre en compte, mais la causalité est à double sens. Les firmes ont tendance à investir dans les pays qui connaissent les meilleurs taux de croissance. Les stratégies de localisation des FMN permettent de combiner de façon optimale un ensemble de facteurs qui conduit à délaissier les pays pauvres. Le contexte dans lequel les IDE arrivent est essentiel pour qu'ils aient un impact positif sur la croissance. Le capital humain est un élément déterminant, même si certains résultats portant sur la période récente sont moins catégoriques. Nous pouvons complètement comprendre qu'un meilleur niveau d'éducation soit un des facteurs qui permettent de mieux tirer profit des apports des entreprises étrangères. Pourtant, une des critiques à l'égard des institutions de BrettonWoods, portait sur les réductions des budgets sociaux venant des ajustements structurels vécus par beaucoup de pays en développement, en particulier les pays africains. Ainsi, ces pays ont peu de choses à attendre des investissements internationaux alors que leurs populations figurent parmi les plus pauvres du monde.

Par rapport aux différents résultats présentés ci-dessus, les IDE peuvent difficilement apparaître comme un élément déclencheur d'un processus de développement mais devraient plutôt être envisagés comme facteur d'intensification de la croissance (Mishra, Mody et Murshid, 2001).

### **3.1.4 Effets des IDE sur les investissements domestiques**

Dans les études empiriques menées sur les effets des IDE sur les investissements domestiques, la question essentielle est de savoir dans quelle mesure l'IDE exerce un effet d'éviction (crowding out) ou un effet d'entraînement (crowding in) sur les investissements domestiques ? Borensztein, De Gregorio et Lee (21998) montrent que les IDE auraient un effet positif sur les investissements nationaux sans que cet effet soit très significatif. Selon DE Soysa et Oneal (1999), les IDE encouragent l'investissement intérieur au lieu de le compromettre. Les résultats d'Agosin et Mayer (2000) qui portent sur la période 1976-1996 vont dans le même sens pour l'Asie mais sont beaucoup moins nets pour l'Afrique.

Pour l'Amérique latine, ils trouvent un effet d'éviction<sup>29</sup>. Rodriguez-Claire (1996), Markusen et Venables (1999), quant à eux trouvent qu'il peut y avoir des effets de complémentarité entre les IDE et les entreprises domestiques.

---

<sup>29</sup> Ces travaux ouvrent les débats sur la concurrence entre firmes étrangères et locales.

Ces deux derniers auteurs ont construit un modèle théorique dans lequel ils ont montré que l'effet d'entraînement dépend de la stratégie appliquée par le FMN (production pour le marché local ou exportation à l'étranger), et le volume des liens en amont pour elles. Selon ces mêmes auteurs, plus les liens sont importants plus la probabilité d'effet d'éviction sera faible. A partir d'une étude portant sur 107 pays en développement, de 1980 à 1999, Kumar et Pradhan (2002) montrent que les IDE ont un effet généralement négatif sur les investissements nationaux. Ils distinguent néanmoins deux phases : après un impact négatif, la situation va s'améliorer.

Dans le World Développement Report 2002 (WIR, 2002), la CNUCED<sup>30</sup> (2002) explique que l'effet positif des IDE sur l'investissement domestique se manifeste à travers plusieurs canaux comme : l'accroissement de la concurrence et de l'efficacité ; la transmission des techniques de contrôle de qualité à leurs fournisseurs et l'introduction d'un nouveau savoir-faire (effet de démonstration des nouvelles technologies). Les FMN peuvent aussi pousser les entreprises domestiques à améliorer leur gestion ou à adopter les techniques de commercialisation appliquées par les multinationales sur le marché local ou mondial. Selon les résultats de De Soysa et Oneal (1999) et ceux de Borenztein, de Gregorio et Lee (1998) des FMN avec les marchés internationaux tant pour les approvisionnements que les débouchés, les technologies et les compétences de gestion auxquelles elles ont accès. Bussman M., de Soysa I., Oneal J.R., (2002), ont effectué leurs tests sur les pays en développement et ils ont trouvé que les investissements étrangers, tout comme les investissements intérieurs, ont un impact sur les revenus moyens des pays en développement. Selon eux, cet effet dépend de la façon dont les IDE entrent dans le pays, soit par rachat d'entreprises locales existantes soit par le développement de nouvelles entreprises.

Bosworth et Collins (2000) étudient les effets des IDE et des flux de capitaux sur l'investissement domestique pour un panel de 58 pays en développement entre 1978 et 1995. L'investissement est constitué des pays d'Asie de l'Est et du Sud, d'Amérique latine, du Moyen-Orient, d'Afrique du Nord et d'Afrique subsaharienne. Trois types de flux sont considérés (IDE, investissements de portefeuille et prêts bancaires) et ils n'apparaissent pas corrélés entre eux. Les auteurs trouvent qu'à chaque Dollar d'entrée de capitaux correspond une augmentation de 50% des investissements intérieurs pour l'ensemble de l'échantillon. Ce résultat ne montre pas toutefois les différences marquées selon le type de flux.

---

<sup>30</sup> Conférence des Nations Unis pour le Commerce et le Développement 2002.

Il conclut tout de même que l'IDE a le plus grand impact : un dollar d'IDE augmente l'investissement domestique de 80% ; les investissements de portefeuille n'ont pratiquement pas d'impact et les prêts bancaires ont un effet intermédiaire. Bouklia et Zatla (2001) défendent qu'un effet d'éviction de l'investissement domestique par les IDE dans les pays du Sud-Est de la méditerranée (PSEM) réduit forcément leur contribution à la croissance économique. Les auteurs pensent qu'« à côté d'éventuels effets de seuil ou d'une insuffisance capacité d'absorption technologique des entreprises locales, c'est tout simplement l'absence de complémentarité entre le capital étranger et local qui expliquerait le faible impact de l'IDE sur la croissance économique des PSEM ».

Par rapport aux différentes analyses précédentes, il semble plus réaliste de supposer que l'impact des IDE sur l'investissement domestique est par nature dynamique et peut se dérouler en deux étapes : premièrement, un effet initial négatif dû à l'entrée de la FMN qui, à cause de ses avantages compétitifs, gagne des parts de marché au détriment des entreprises locales ; deuxièmement, un effet à long terme plus favorable sur les entreprises locales qui bénéficient des externalités liées aux activités des FMN, par effet de démonstration ou de diffusion du savoir-faire.

### **3.1.5 Effets des IDE sur la politique commerciale**

La relation entre IDE et la politique commerciale permet de poser deux types de questions : premièrement, dans quelle mesure les politiques commerciales permettent-elles de mieux tirer profit des IDE dans le pays d'accueil ? Deuxièmement, quel sera l'impact des IDE sur la balance commerciale (son signe, la structure des exportations et importations) ?

Au niveau de la première question, lorsque le pays d'accueil pratique des politiques protectionnistes, elles auront pour effet d'attirer des IDE guidés par la nécessité de contourner la protection du marché intérieur. Par exemple, à la fin des années 1980 au Vietnam, une partie des IDE effectués s'explique de cette façon. Néanmoins, des tests économétriques effectués par Borensztein, de Gregorio et Lee (1998), qui restent prudents par rapport aux résultats, suggèrent que des déséquilibres sur les marchés des changes ou en termes de politique tarifaire n'affectent pas les flux d'IDE. D'autres tests effectués plus tôt par Bramasubramanyam et al, (1996) différenciant les pays pratiquant la substitution aux importations et les pays orientés vers la promotion des exportations, montraient de meilleurs résultats pour ces derniers. Dans le même contexte, les travaux de Mai (2001) pour le Vietnam ou Loll et Streeten (1977) ont abouti à la même conclusion.

Ces auteurs ont fait remarquer que l'orientation vers l'exportation dans les pays asiatiques s'est accompagnée de politiques actives de transferts de technologies étrangères vers les secteurs nationaux mais aussi d'une très grande intervention dans le domaine commercial en particulier pour protéger des industries dans l'enfance.

Au niveau de la deuxième question, l'impact des IDE sur le commerce extérieur est souvent considéré comme indispensable pour les pays en développement pour lesquels il s'agit de remédier, à court terme, le manque de devises. Mais les IDE peuvent aussi être la cause d'un creusement du déficit commercial des pays d'accueil. Selon Pottier (2001), ça été le cas éventuellement au Vietnam ensuite, les firmes étrangères ont joué un rôle d'amortisseur. Il rajoute que « la poussée des IDE a entraîné un fort accroissement des importations de biens d'équipement par les multinationales depuis 1995, alors que le développement de leurs exportations n'a été sensible qu'à partir de 1997. Malgré la baisse spectaculaire des IDE, le secteur étranger a nettement accru sa production industrielle et ses exportations de 1997 à 1999. En cela, il a joué un rôle amortisseur de la crise face au fort ralentissement de la croissance de la production des entreprises locales, notamment dans le secteur industriel d'Etat ».

### **3.1.6 Effets des IDE sur la structure d'exportation**

Dunning (1970) est l'un des premiers économistes à avoir parlé d'un lien direct entre les IDE et la politique économique à travers les échanges commerciaux. Les IDE peuvent être d'un apport considérable en devises étrangères pour les pays en développement. Dunning explique ce phénomène par la présence simultanée de trois avantages pour les FMN : *ownership-specific advantage* ; *location advantage et internationalization advantage*, c'est-à-dire les avantages spécifiques liés à la propriété, à la localisation et à l'internationalisation du commerce (OLI).

Les IDE ont joué un rôle très important au succès du « modèle asiatique ». Comme l'explique Mucchielli (2002), les IDE peuvent agir sur les exportations des pays d'accueil à travers différentes stratégies : faire du pays d'accueil une plate-forme de réexportation soit vers le pays d'origine, soit vers des marchés tiers ; avoir comme but la conquête de nouveaux marchés dans la région ; concurrencer les entreprises locales et donc, soit les rendre plus compétitives, soit les faire disparaître ; et surtout, ils modifient la spécialisation à l'exportation du pays d'accueil. Rhee et Belot (1990) ont en évidence le rôle catalyseur des exportations des investisseurs étrangers à travers des études de cas.

Ils montrent que ces exportations contribuent au processus de développement d'une industrie d'exportation dans beaucoup de pays en développement. A titre d'exemple, l'industrie d'habillement au Bangladesh, qui constitue la première source de devises du pays, a été mise en place grâce aux investisseurs coréens qui ont favorisé la création de centaines de petites entreprises domestiques orientées vers l'exportation. La supériorité des multinationales américaines dans les exportations de l'industrie électronique de certains pays d'Asie à la fin des années 1970 prouve également le rôle qu'a joué l'IDE dans le succès industriel de ces pays dans cette région. En 1982, la part des filiales américaines dans les exportations était de 97% aux philippines, de 75% en Malaisie et en Thaïlande. En 1977, elle dépassait 50% à Singapour et atteignait 30% à Hong-Kong et Taiwan.

Bouteiller et Fouquin (2001) décrivent eux aussi les processus de remontées en gamme qu'on effectués de nombreux pays d'Asie y compris le Japon ils ont tous commencé avec des produits traditionnels peu transformé (matières ou industries légères, assemblage). Le décollage n'est arrivé qu'avec le début de la sous-traitance internationale, activité souvent dévalorisée alors que selon ces auteurs elle peut prendre des formes très différentes, et même être à l'origine de positions dominantes. Ils précisent l'importance des effets d'entraînement des industries d'exportation sur le reste de l'économie. Les IDE ont été à l'origine des trois vagues d'industrialisation qui se sont succédé en Asie, provoquant la montée en puissance des produits fabriqués, à chaque fois que de nouveaux venus (nouveaux pays industrialisés puis ASEAN<sup>31</sup>) commençaient à les concurrencer en exportant des produits simples incorporant beaucoup de main-d'œuvre.

Ce modèle basé sur les avantages comparatifs, obligeant une entrée sur le marché international par le biais d'une spécialisation peu dynamique, a bien fonctionné dans le sens de croissance rapide du commerce international. Aujourd'hui, des pays comme le Vietnam, arrivés sur les marchés internationaux moins dynamiques par le biais des IDE ou de la sous-traitance, sont confrontés à une très forte concurrence, précisément de la Chine. La Chine est même présente dans des secteurs du marché de plus en plus nombreux et divers et non plus uniquement sur des produits à faible valeur ajoutée.

---

<sup>31</sup> ASEAN ou ANASE (l'Association des Nations de l'Asie du Sud-est) est une organisation politique, économique et culturelle regroupant dix pays d'Asie du sud-est.

Une étude de l'OCDE (1999) fait une analyse plus critique du rôle de l'IDE dans le succès à l'exportation des économies asiatiques. Selon cette étude, les performances commerciales des quatre principaux pays de l'ASEAN (Indonésie, Malaisie, Singapour, Thaïlande) reposant sur l'IDE sont en réalité limitées à un nombre faible de produits, en majorité intermédiaires. Les secteurs de production contrôlés par les entreprises étrangères seraient en réalité des « enclaves étrangères virtuelles » à l'intérieur du pays d'accueil. Ils sont caractérisés le plus souvent par un faible potentiel à augmenter la valeur ajoutée avec des transferts de technologie réduits.

Les ratios élevés de dépendance à l'importation des exportations des multinationales sont considérés comme une faible intégration des filiales étrangères dans l'économie domestique. Par exemple, en Asie dans l'industrie du matériel de traitement automatique des données, les importations représentent 80% de la valeur des exportations des biens finaux en Thaïlande et 95% en Malaisie. Pour conclure, les auteurs précisent que ces pays n'ont pas réussi à améliorer leur appareil de production pour faire face à la montée en puissance de la Chine et du Vietnam, ce qui expliquerait en partie leurs problèmes structurels croissants qui ont débouché sur la crise financière asiatique.

En 1995, la CNUCED a testé cette relation dans un modèle simple regroupant 33 pays en développement (UNCTAD, 1999). L'intérêt de leur analyse était de décomposer les exportations selon leur intensité technologique. Les résultats montrent une relation positive et significative : une augmentation de 1% de l'IDE par habitant dans un pays est associée à une hausse de 0,45% des exportations manufacturières totales du pays. L'élasticité apparaît plus élevée (0,78) pour les exportations les plus intensives en technologie. Parmi les autres variables explicatives, les dépenses de recherche et développement et la valeur ajoutée manufacturière par tête sont également significatives.

Il faut de toute manière être prudent avec ces résultats car ils n'établissent pas une causalité directe, ils suggèrent néanmoins que l'IDE peut être un facteur de soutien des exportations. Il faut savoir que les retombées plutôt que vers l'exportation (UNCTAD, 2001), l'intégration régionale peut constituer une stratégie déterminante.

### 3.1.7 Effets des IDE sur les transferts de technologies

Les transferts de technologies dépendront tout d'abord des effets d'entraînement sur l'économie d'accueil. Ces effets sont liés aux relations avec les fournisseurs domestiques qui sont beaucoup plus importants dans le cas des firmes étrangères intéressées par le marché domestique que par celles qui optent pour l'exportation. L'IDE est l'un des principaux moyens dont disposent les pays en développement pour accéder aux technologies. Blomstron, Globerman, Kokko (2000) et Kumar (2002) ont analysé les conditions dans lesquelles les firmes étrangères sont poussées ou non à transférer des technologies vers leurs filiales. Dans le cas d'entreprises jointes, ces trois auteurs ainsi que Javorcik et Spatareanu (2003) expliquent que les FMN seraient moins enclines à transférer des technologies avancées, à cause du risque plus élevé d'une appropriation par la concurrence, que dans le cas d'entreprises à capitaux 100% étrangers. De Mello (1997) donne deux voies principales par lesquelles les IDE encouragent la croissance. Selon lui, les IDE permettent la diffusion du progrès technique par des effets d'entraînement et par le transfert des connaissances, notamment par l'acquisition de nouvelles techniques managérielles et organisationnelles.

Chundnovsky et Lopez (1999) expliquent que les transferts de technologies dans les pays en développement dépendent de la capacité d'absorption locale, de l'adéquation de cette technologie aux besoins du pays, des compétences des salariés, etc. Les analystes sont presque tous d'accords dans la littérature pour affirmer que les relations verticales qui existent entre fournisseurs et clients sont les meilleurs moyens de transmission de technologies mais aussi d'informations commerciales. Les firmes peuvent mettre la pression sur les fournisseurs pour qu'ils améliorent la qualité des *inputs*, qu'ils réduisent leurs délais de livraison, etc. Dans les pays en développement, les retombées liées à ces relations verticales dépendent des capacités des fournisseurs locaux et retombées liées à ces relations verticales dépendent des capacités des fournisseurs locaux et de la taille du marché intérieur. L'écart technologique entre les firmes étrangères et nationales ne doit pas être trop grand pour qu'il y ait des retombées.

En utilisant un modèle de croissance endogène, Nelson, Phelps (1966), Jovanovic, Rob (1989), Grossman, Helman (1991), Segerstrom (1991), Barro, Sala-i-Martin (1995) et plus récemment Borensztein, DE Gregorio et Lee (1998), soutiennent que les IDE aident à promouvoir la croissance dans les pays en développement en facilitant le transfert de technologie, en accroissant le niveau de qualification des travailleurs et surtout en augmentant les exportations et la compétitivité.

Selon eux, les IDE jouent un rôle central dans le processus de développement, contrairement aux théories traditionnelles où l'innovation technologique était oubliée. En plus, les IDE peuvent avoir des effets d'entraînement dans le domaine des infrastructures. Toujours dans le même sens, Coe et Helman (1995), Engelbrecht (1996), Griffith, Redding et Van Reenen (2000) affirment que les activités de recherche et développement menées par les FMN étrangères exercent un effet de contagion sur les firmes domestiques que ce soit au niveau de la formation de la main-d'œuvre ou au niveau du rendement des *inputs*. Après une étude de Mello (1997), il trouve que l'entrée des flux d'IDE n'est pas forcément bénéfique aux pays d'accueil. Dans son étude, l'auteur divise son échantillon de pays en deux groupes, le premier groupe est constitué des pays « *leaders* » innovations technologiques (pas développés) et le deuxième groupe est constitué des pays « *suiveurs* » ou pays en développement qui importent les technologies depuis les pays développés. Les effets des IDE sont généralement positifs sur la production dans les deux groupes de pays. Les effets sont aussi positifs sur la productivité totale des facteurs des pays développés mais par contre négatifs sur celle des pays en développement. Ce résultat est expliqué par le fait que les pays *suiveurs* ne font qu'utiliser la nouvelle technologie sans une absorption réelle. Les pays développés connaissent par contre un effet de substitution et de diffusion des nouvelles technologies par rapport à celles existantes, ce qui donne une production plus efficace. Ces résultats peuvent être interprétés de la façon suivante : le transfert technologique accompagné des flux entrant d'IDE ne sera bénéfique au pays d'accueil que si le pays a un niveau de croissance économique important.

### 3.2 Les risques d'internationalisation

Toute activité humaine génère des risques, plus ou moins graves, plus ou moins conscients, plus ou moins facilement évitables. Avant toute action, la bonne attitude serait d'identifier les risques encourus, de les évaluer dans la mesure du possible, de les éliminer ou de réduire la probabilité de leur survenance au minimum et surtout ne garder que ceux qui ne seraient pas dangereux pour la survie même de l'individu. Evidemment, avant de s'engager, des conseils auront été demandés à des personnes compétentes, des précautions auront été prises pour diminuer les risques ou leur effet, éventuellement l'action ne sera pas entreprise si la survie n'est pas assurée avec une probabilité suffisante<sup>32</sup>.

---

<sup>32</sup>Anne DEYSINE, Jacques DUBION « *S'internationaliser Stratégies et Techniques* », CFEC (Centre Français du commerce Extérieur), DOLLAZ 1995, p 330.

Chaque pays présente des risques plus ou moins importants et dont l'évaluation est nécessaire avant d'entamer un processus d'ouverture internationale. Les risques d'une société internationalisée, présente sur un marché précis, pourra se présenter ainsi : Politiques, Economiques, Financiers, Technologiques.

### 3.2.1 Les risques politiques

Le risque politique est un type de risques auquel sont confrontés les acteurs publics et privés, spécifiquement les investisseurs. Ce risque se réfère à tout changement politique, social ou sécuritaire susceptible d'avoir un impact significatif sur des intérêts, notamment économique, humains ou diplomatiques. Ce risque, peut résulter de l'action du gouvernement local (non-respect d'obligations contractuelles, décision d'expropriation, évolution d'une Politique macroéconomique...), ou d'autres facteurs de changements (instabilité sociale, terrorisme, coups d'Etat...). Investir dans les pays en développement, mais aussi dans les pays émergents, nécessite d'envisager et d'anticiper ce risque, pour tenter de s'en prémunir et en atténuer les effets. Le risque politique peut être une composante majeure du **risque projet**, spécifiquement dans le cas de grands projets industriels ayant pour cadre des régions instables ou des environnements sécuritaires dégradés. Il existe de longue date des organismes publics de garantie contre le risque politique, destinés à favoriser le commerce et l'investissement à l'étranger (Coface en France, Hermes en Allemagne, etc.). Depuis les années 1980, le « marché » du risque politique s'est également ouvert à des acteurs privés (compagnies d'assurances, sociétés de conseil, sociétés militaires privées...). Il s'agit d'évaluer la stabilité du régime politique en place, les conflits entre des groupes locaux, les relations extérieures avec les partenaires internationaux.

### 3.2.2 Les risques juridiques

Le risque juridique est un type de risque lié au droit ou à une règle de droit.

Ce risque peut correspondre :

- A l'absence ou à un trop-plein de règles applicables à une situation, une activité donnée ;
- A l'éventuelle mauvaise ou la difficulté de son interprétation ;
- Ou encore, à la mauvaise volonté dans l'application d'une loi de la part des personnes physiques ou morales qui sont soumises.

L'extension des domaines de responsabilité juridique des entreprises, l'aggravation des sanctions en cas de mise en cause les rend de plus en plus sensibles à la notion de risque juridique en particulier pour leurs dirigeants.

Le contrat représentant la loi des parties, la référence à un système juridique est le plus souvent nécessaire à moins qu'elle ne soit imposée. Pour éviter des difficultés, le mieux est de se situer dans une situation connue et maîtrisée :

- Utiliser les incoterms ;
- Adapter un système juridique connu ;
- Se référer aux conventions internationales ;
- Prendre conseil auprès d'un avocat.

### **3.2.3 Les risques commerciaux**

Le risque commercial concerne l'acheteur privé. C'est-à-dire un opérateur qui peut être mis judiciairement ou administrativement en faillite. Il recouvre le risque d'insolvabilité et donc le risque de non-paiement de sa créance financière : sécurité de la transaction, délai et retards de paiement, degré de solvabilité...

Ce risque va également concerner les autres aspects de la transaction : livraison des marchandises, respect du contrat (incapable d'exécuter ses obligations contractuelles) etc.

### **3.2.4 Les risques financiers**

Un risque financier est un risque de perdre de l'argent à la suite d'une opération financière (sur un actif financier) ou à une opération économique ayant une incidence financière (par exemple une vente à crédit ou en devises étrangères).

Le « risque-pays » existe du fait même que l'entreprise passe la frontière. Mais son niveau de vulnérabilité dépendra du pays et de la stratégie envisagée : exportation, implantation ou cession de droits de propriété industrielle. Dans le tableau suivant les risques sont classés suivant leur nature : politique, juridique, commerciale ou financière.

**Tableau n°5: Nature du risque en fonction de l'internationalisation**

	<b>Risque politique</b>	<b>Risque juridique</b>	<b>Risque commercial</b>	<b>Risque financier</b>
<b>Exportation</b>	Non-transfert des créances, grèves, émeutes, barrières douaniers et protectionnistes, catastrophes naturelles.	Disparités juridiques et réglementaires imprévues, règles impératives d'application immédiate, statuts protecteurs d'intermédiaires, inopposabilité de certaines clauses (réserve de propriété), responsabilité produit	Non-paiement d'une créance, insolvabilité de l'acheteur, retards de paiements, atteintes à l'image de marque, environnement culturel différent.	Interruption de marché, fluctuation des changes, cautions données.
<b>Etablissement à l'étranger</b>	Confiscation, nationalisation, non-rapatriement des bénéfiques, obligation de statut, choix des dirigeants, embauche du personnel	Régimes sociaux, réglementation sur la vie de l'établissement, contrats-types obligatoires	Choix du circuit de distribution, concurrence locale et internationale, atteinte à l'image de la société, mauvaise intégration culturelle	Rentabilité des capitaux investis, obligation de supporter les pertes, absence de rentabilité

Source : *S'INTERNATIONALISER Stratégie et Techniques CFCE (centre Français du Commerce Extérieur) DALLOZ p.364*

L'analyse comparative de ces critères dans un contexte international permet de déceler les opportunités et menaces de chaque pays et de déterminer pour chaque ensemble de critères les limites conduisant à exclure certains pays.

La réussite de cette analyse repose sur la qualité des informations et leur pertinence ce qui explique la nécessité d'un système de veille.

### **3.3 La nécessité d'un système de veille**

#### **3.3.1 Définition**

C'est « processus par lequel l'organisation observe, recherche, localise, traite, analyse et diffuse l'information stratégique à des buts décisionnels et compétitifs<sup>33</sup> ».

L'éloignement géographique rend difficile la collecte d'informations nécessaires au diagnostic. La nécessité d'accéder à l'information pertinente conduit les entreprises à constituer des systèmes de veille.

#### **3.3.2 Les éléments de ce système**

##### **3.3.2.1 Les informations internes et externes**

Les sources d'informations externes sont multiples : les organismes nationaux et internationaux qui publient périodiquement des études sur le niveau de développement des pays, des statistiques, les organisations internationales (l'OMC, le FMI), les banques fournissent des informations économiques, financières et réglementaires riches.

Les sources d'informations internes sont liées aux services techniques commerciaux ou fonctionnels (financiers, juridique) qui sont en mesure de fournir des informations sur les technologies utilisées, les besoins exprimés par les clients, les exigences reçues. Ces services peuvent attirer l'attention sur l'importance d'une variable délaissée par l'entreprise, proposer des améliorations des services.

---

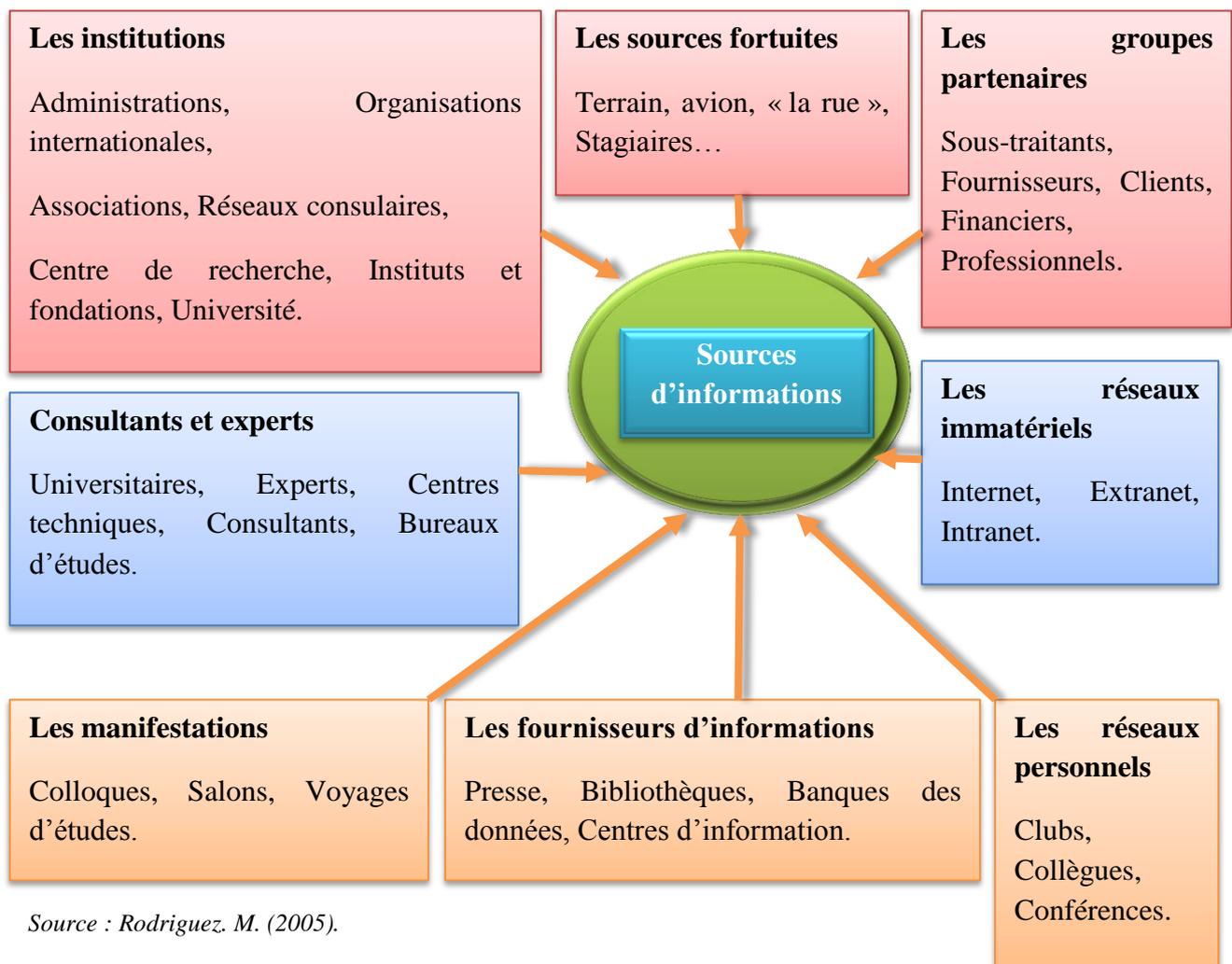
<sup>33</sup> Humbert Lesca (1997), Agrégé des sciences de Gestion, Professeur à l'Université de Grenoble II (ESA).

### 3.3.2.2 Les informations secondaires et primaires

Les informations secondaires proviennent des institutions publiques, des banques des cabinets de consultations, ce sont des informations écrites, publiées.

Tandis que les informations primaires sont informelles et collectées directement du terrain. La présence sur le terrain (le contact avec l'environnement) permet d'affiner l'information dans le sens des détails recueillis.

La figure n° 3: Source d'information



## Conclusion

Pour tirer une conclusion, l'internationalisation des entreprises est un phénomène récent, par contre ses fondements ont été l'objet des anciennes études et travaux des (**David Ricardo, Adam Smith, Paul Krugman, Raymond Vernon ...**) qui ont mis en évidence l'impératif nécessité d'exercer le commerce international. Dans le cadre d'un processus de mondialisation, ce phénomène a pris une notion plus large c'est-à-dire, les entreprises ont élargi leurs démarches à l'international non seulement par l'intensification des exportations, mais aussi par une présence concrète sur les marchés international (création des filiales de distribution et de production). Ce processus de développement à l'international diffère d'une entreprise à une autre puisque leurs motivations et leurs moyens ne sont pas les mêmes. Cette divergence était l'objet d'explication de plusieurs travaux à savoir : la théorie de paradigme OLI de Dunning, et celle de la théorie de cycle de vie de produit de Vernon, l'approche comportementale et réseau....

# CHAPITRE 2 : PROCESSUS ET STRATEGIE D'INTERNATIONALISATION DES FMN

---

## Introduction

La mondialisation économique est l'un des faits majeurs du monde économique contemporain.

Manifestée par les uns, contestée par d'autres, elle se trouve au cœur du débat politique et économique. Les manifestations antimondialisation se produisent à chaque rendez-vous des grandes organisations internationales comme l'OMC et le FMI.

Les firmes transnationales (FTN) ou firmes multinationales (FMN) sont les actrices principales de cette mondialisation car à travers leurs activités que l'économie mondiale a connu un grand bouleversement ces derniers siècle.

Mais quelles sont les stratégies utilisées par ces firmes transnationales (FTN) ou firmes multinationales(FMN) pour l'internationalisation de leurs activités dans le monde?

Pour répondre à cette question, nous avons choisi dans ce chapitre de traité trois sections qui expliquent la question posée. La première section, sous titrer processus d'internationalisation ; la deuxième, les différents formes de présence à l'étrangers (forme d'implantation) ; et la troisième, traite les différents types de stratégies internationales.

## 4 Processus d'internationalisation des entreprises (FMN)

Le processus d'internationalisation des entreprises définissent des étapes qui sont primordiales pour n'importe quelle entreprise qui veut aller vers un marché international. Sans planification de ce processus, la pénétration sera difficile pour la firme. Pour cela, nous avons repartis la section en deux grandes parties : la première d'abord le choix du pays d'implantation et la seconde, concerne les objectifs stratégiques de la firme.

### 4.1 Le choix du pays d'implantation

Le choix du pays d'implantation, n'est pas quelque chose qui se fait par hasard, car y a un ensemble des études basé sur des diagnostics appropriés. Ces diagnostics, définissent plusieurs critères que nous allons le voir sur les sous titres qui suivent.

#### 4.1.1 Analyser le macro-environnement : le modèle PESTEL

Pour identifier les variables de l'environnement externes qui ont un impact majeur sur le **futur** de l'entreprise, on peut utiliser diverses techniques, parmi lesquelles la plus connue est l'analyse PESTEL, qui prend en considération les variables : politiques, économiques, socioculturelle, technologiques, écologique et légaux.

Le choix des variables et leur interprétation dépendent en grande partie de la nature du secteur, de la structure de la concurrence, des stratégies adoptées et des capacités du management. Il est donc possible de construire de nombreux schémas (grilles) différents, selon les situations spécifiques.

Commentons brièvement les grands groupes de variables, avec quelques éclaircissements préliminaires :

- L'entreprise doit comprendre comment les principales variables de l'environnement peuvent agir sur l'avenir du domaine de l'activité, comment elles changent et comment elles interagissent entre elles ;
- Les variables ne sont pas des entités séparées, mais sont interdépendantes : une nouvelle vague d'innovation technologique peut mettre en crise une partie de l'économie, elle peut créer du chômage, des tensions sociales et inciter le gouvernement à promulguer, d'une part, de nouvelles lois en matière de mobilité de l'emploi, et de l'autre, de nouvelles disciplines de la concurrence ;

- Certains soutiennent qu'il n'existe une combinaison optimale entre les stratégies d'une entreprise et son environnement, une sorte de combinaison unique offrant la meilleure position possible (Chandler 1962). D'autres affirment, en revanche, que les managers ont une ample variété de choix et qu'il y a de nombreuses configurations stratégiques possibles pour l'entreprise. Ce qui compte, c'est que la configuration choisie crée de la valeur pour le client, en leur fournissant des produits et services attrayants dont la production et la vente créent de valeur pour les actionnaires de l'entreprise (Child 1972).

Dans cette analyse, c'est, en dernière lieu, la réflexion est importante et deux objectifs sont à poursuivre, il faut avant tout cerner la nature de l'incertitude. L'environnement est-il relativement stable ou bien fortement dynamique ? y a-t' il des signes de changements profonds en cours ? En second lieu, il faut identifier les tendances qui peuvent agir sur les choix stratégiques. Les entreprises qui veulent s'internationaliser se trouvent souvent devant une série de dilemmes :

- Faut-il conquérir de nouveaux marchés ?
- Faut-il choisir en priorité les pays « plus facile » par exemple l'Autriche pour l'Allemagne, ou choisir les plus grands marchés : Les Etats-Unis, la France, l'Italie, l'Allemagne, Grande Bretagne.
- Faut-il s'internationaliser au pays de l'Est peu solvable ou la concurrence est réduite, ou s'investir en Asie du sud, marché solvable mais beaucoup plus concurrentiel ?

Bien que la situation financière de l'entreprise influera sur ses choix, mais ceux qui réussiront sur les grandes marchés compétitifs deviendront des compétiteurs mondiaux. Le choix du pays est une autre dimension du processus de décisions d'investissement. L'analyse des pays a fait l'objet de nombreuses études, souvent fondées sur l'aspect macro-économique des avantages concurrentiels. Déterminer l'attrait d'un pays n'est pas une tâche aisée, compte tenu de l'éloignement géographique et culturel de certaines zones et de la difficulté d'accès à des informations. Le choix des critères à analyser dépendent de la nature de l'activité de l'entreprise et de ses ambitions.

#### **4.1.2 Liste des critères à prendre en compte pour le choix d'un pays d'implantation**

Le tableau suivant présente une liste (non exhaustive) de critères que l'on peut utiliser pour analyser le macro-environnement selon les catégories du modèle PESTEL.

**Tableau n°6 : Les principales variables d'une analyse de PESTEL**

<b>Critères économiques</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Evolution du PIB</li> <li>▪ Taux change (Evolution des échanges appréciation/dépréciation de la valeur de la monnaie)</li> <li>▪ Coûts salariaux</li> <li>▪ Politique monétaire</li> <li>▪ Taux d'intérêt</li> <li>▪ Disponibilité/ rareté des ressources</li> <li>▪ Chômage</li> </ul>	<b>Critères technologiques</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dépenses publiques en R&amp;D</li> <li>▪ Investissement privés et publics sur la technologie</li> <li>▪ Nouvelles découvertes, nouveau développement</li> <li>▪ Vitesse des transferts technologiques</li> <li>▪ Taux d'obsolescence</li> <li>▪ Télécommunication</li> </ul>
<b>Critères politique</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stabilité gouvernemental</li> <li>▪ Politique fiscale</li> <li>▪ Réglementation du commerce extérieur</li> <li>▪ Déréglementation</li> <li>▪ Discipline de la concurrence, du marché du travail et des capitaux</li> <li>▪ Protection de l'environnement</li> </ul>	<b>Critères écologique/Environnemental</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Catastrophes naturelles</li> <li>▪ Consommation d'énergie</li> <li>▪ Protection de l'environnement (politique contre la pollution)</li> <li>▪ Gestion des déchets et recyclage</li> <li>▪ Responsabilité sociale</li> </ul>
<b>Critères socioculturelle</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Démographie</li> <li>▪ Distribution des revenus</li> <li>▪ Niveau d'éducation</li> <li>▪ Tendances des consommateurs</li> <li>▪ Attitude par rapport aux loisirs et au travail</li> <li>▪ Climat social</li> </ul>	<b>Critères légaux</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réglementation sur l'emploi</li> <li>▪ Droit du travail</li> <li>▪ Réglementation sur les marchés</li> <li>▪ Protection des consommateurs</li> <li>▪ Normes comptable et réglementaires financière</li> <li>▪ Législation sur la santé</li> </ul>

Source : STRAREGOR toute la stratégie d'entreprise 7<sup>eme</sup> édition. Coordonné par LEHMANN. ORTEGA. GARRETTE. DUSSAUGE. DURAND. P.4

- ❖ A partir de cette liste générique de critères, la démarche sera la suivante : pour chacune des 6 dimensions du modèle PESTEL, certains items seront sélectionnés et retenus pour leur degré de pertinence ou leur adéquation à la période étudiée. Ensuite, une note sera attribuée de 1(faible) à 5 (forte) pour estimer la force de l'impact sur la stratégie de l'entreprise.
- ❖ Cette sélection et cette évaluation peuvent être effectuées par des groupes de travail internes ou externes à l'entreprise, des panels de consommateurs, ou bien des groupes d'experts pouvant recourir à des méthodes de scénarios ou de perspective.

#### *4.1.2.1 Critères politiques*

Les facteurs politiques auxquels il faut consacrer une attention particulière sont nombreux : déréglementation, protection de l'environnement, discipline de la concurrence, normes en matière d'emploi, échanges avec l'étranger, politiques des transports, protection des consommateurs, politique fiscale, aides aux entreprises. Les conséquences des changements au sein des facteurs varient d'un secteur à l'autre et d'un pays à l'autre.

- La déréglementation : politique à travers laquelle l'Etat intervient dans l'économie en abolissant les obligations, les mesures protectionnistes et en libéralisant est et a été à l'origine de changements considérables dans la concurrence. En Europe, la déréglementation des télécommunications a fait naître l'un des marchés les plus concurrentiels du monde, en Allemagne, sept mois après la décision du gouvernement de libéraliser le marché, 230 demandes de licence pour la constitution de nouvelles entreprises de ce secteur avaient été déposées et 130 autres étaient en phase de préparation.
- Pour ce qui est de la protection de l'environnement, la pollution atmosphérique représente une menace sérieuse pour l'humanité et tous les parlements des pays industriellement avancés ont à l'étude des réglementations qui pourront avoir de profonds effets sur les stratégies.

- Pour les effets des normes en matière de distribution commerciale sont tout aussi importants. Pour une chaîne de grande distribution qui voudrait s'installer dans une autre nation, l'évolution des réglementations concernant la concession de licences et les horaires d'ouverture ont un poids déterminant et pourraient modifier profondément le succès de toute stratégie. En France, par exemple, la loi Raffarin, qui limitait fortement l'ouverture de nouvelles grandes surfaces de la grande distribution, a été à l'origine de la hausse des investissements à l'étranger de Carrefour, Promodès, Casino et d'autres chaînes encore (après la fusion entre Promodès et Carrefour, la France contrôlait 22% du marché alimentaire en espagnol).
  
- La politique fiscale agit directement ou indirectement sur de nombreux choix : dans quel pays investir, dans quelle activité, sous quelle forme de financement et de nombreux autres encore. En 2005, le parlement Allemand a ainsi décidé de suivre la politique fiscale des pays plus petits, dont un grand nombre étaient nouvellement entrés dans l'Union Européenne. Ces pays avaient réussi à attirer des investissements et des emplois en diminuant la pression fiscale sur les entreprises. En tenant compte des divers impôts et taxes, la pression fiscale était estimée à 40% au Japon, 39,4% aux Etats-Unis et 52% en Allemagne. Cela expliquait que d'autres pays aient attiré avec succès des investissements et des emplois : la Hongrie 18%, la Pologne 28%, la Slovaquie 29%, le Royaume –Uni 30%.
  
- La variabilité des facteurs politiques et d'une importance toute particulière quand l'entreprise opère dans des pays où il existe des risques d'insurrection, de révolution ou de coups d'état avec arrivée au pouvoir de régime autoritaire. Dans les démocraties occidentales, tout changement radical fait l'objet d'un ample débat public préliminaire et peut donc être prévu.

Il ne faut pas oublier que l'intervention des pouvoirs publics ne peut être connue à l'avance avec certitude, c'est pourquoi il n'est pas toujours possible de faire des prévisions sur l'impact que pourra avoir une décision.

Par exemple, nombreux sont les projets de fusion qui ont été repoussés ou soumis à de profondes révisions de la part de la Commission de l'Union Européenne. Ce fut le cas pour le General Electric (GE) et Honeywell, qui avaient décidé de faire une concentration pour augmenter leur capacité concurrentielle sur les marchés mondiaux. Le plan de (GE) à créer de système de produits en combinant ses propres moteurs à réaction avec les appareils d'avionique d'Honeywell. L'agence antitrust de la Commission Européenne, craignant que la fusion ne puisse exclure du marché les concurrents ne disposant pas d'une gamme semblable de produits, demanda à GE de vendre plus de la moitié de la division aérospatiale d'Honeywell (les moteurs à réaction et une partie de l'avionique). GE fit une contre-offre que l'antitrust jugea trop éloignée de sa demande. Pour la première fois dans l'histoire, une fusion qui devait se faire aux Etats-Unis fut abandonnée par effet d'une décision de l'antitrust européen. L'interdiction de la Commission n'est pas pour seule conséquence de bloquer le projet, mais provoqua une crise dans le management d'Honeywell, qui accusa GE de n'avoir pas conduit convenablement les négociations avec les autorités européennes.

**Tableau n°7 : les effets engendrés par des décisions politiques**

<b>Facteurs</b>	<b>Effets</b>	<b>Secteurs impliqués</b>
<b>Contrôles aux frontières</b>	Moins de voyages en provenance du pays et vers le pays	Compagnies aériennes, tourisme, hôtels, restaurants.
<b>Moins d'aides aux prix des produits agricoles</b>	Augmentation des prix des matières premières agricoles. Perte de compétitivité des pays où l'agriculture est moins efficiente.	Production agricoles. Machines destinées au traitement des matières alimentaires.
<b>Entrée dans un pays l'Union Monétaire Européenne et dans la zone euro</b>	Respect des obligations de Maastricht (taux d'intérêt, inflation, dette publique). Monnaie unique.	Tous les secteurs, mais tout particulièrement ceux qui misaient précédemment sur la dévaluation concurrentielle.

Source : Giorgio Pellicelli, *stratégie d'entreprise*, p 101.

#### 4.1.2.2 Les critères économiques

De nombreuses variables économiques peuvent influencer sur la stratégie. A titre d'exemple, voyons l'impact de l'évolution du PIB, des taux d'intérêt et des taux de change.

- L'évolution du PIB. Si le PIB augmente, ses principales composantes devraient augmenter elles aussi, les consommations (privées et publiques), les investissements et le solde import-export. L'augmentation des consommations et des investissements créent des opportunités : l'augmentation de la demande ouvre des espaces de marché et rend moins intense la concurrence, de nouvelles entreprises naissent et certains secteurs connaissent de fortes impulsions vers le développement (ex : les produits de luxe, le bâtiment, le tourisme et le transport aérien). Au contraire, si le PIB diminue, ou si la croissance ralentit, la consommation et l'investissement baissent. La concurrence devient plus forte, le nombre d'entreprise en faillite augmente ainsi que le chômage ; certains secteurs entrent en crise et peu d'entre eux parviennent à en réchapper.
- Le coût de l'argent. Ce facteur agit profondément sur la demande : si le coût augmente, la demande de tout ce qui fait recours au crédit baisse. Les entreprises de la grande distribution souffrent, de même que les entreprises qui produisent des biens durables et les entreprises de constructions mécaniques et du bâtiment ; les stratégies financières changent aussi. Si le coût de l'argent est élevé, les plans de développement ne peuvent trouver un soutien que dans l'autofinancement ou dans les cessions d'entreprises.
- L'évolution des taux du marché des changes. Cette variable agit sur toutes les entreprises : si la monnaie d'un pays s'apprécie par rapport à celle d'un autre pays, le coût de ce que l'on importe baisse et il est plus difficile d'exporter du pays où les coûts sont élevés. Si en revanche, la monnaie se déprécie, c'est l'inverse qui se produit. Pour les entreprises qui vendent des parts importantes de leur production dans des pays ayant une devise différente, la tendance des changes a de profonds effets. Les décisions des entreprises de la zone euro d'investir dans des installations de production aux Etats-Unis (et vice versa) se fondent également sur la volonté de décrocher leur compétitivité de l'évolution du cours du dollar.

La conjoncture de l'économie a l'impact le plus important sur le succès d'une entreprise et sur sa capacité à générer des profits. La conjoncture joue en effet sur le pouvoir d'achat, et donc sur la demande, sur le coût des facteurs, sur les changes et sur l'évolution des prix.

La conjoncture économique à crée constamment des opportunités et des menaces : dans une économie en récession, la plupart des entreprises sont en difficulté, mais certaines arrivent à trouver des opportunités (les banques les premières).

La conjoncture économique agit aussi sur les choix stratégiques. Si une entreprise en difficulté et si la demande à long terme a une tendance à la baisse, l'entreprise, confrontée à un choix entre restructuration profonde (turnaround) et désinvestissement (cession de l'entreprise), peut choisir la seconde stratégie ; Si, au contraire, la demande a une tendance à la hausse, la restructuration peut être jugée préférable. Des choix de ce type sont fréquents dans les secteurs dont l'évolution est fortement cyclique (par exemple les véhicules industriels, les machines agricoles et le bâtiment).

L'intégration économique a créé une forte interdépendance, surtout entre les trois plus grands systèmes : Etats-Unis, Union-Européenne et Japon. Les conflits qui ont surgi sur les courants d'échange, les politiques de protection des industries nationales et l'évolution de la compétitivité par rapport aux changes ont eu une forte incidence sur les stratégies des entreprises multinationales.

**Tableau n°8 : les effets de la situation économique**

<b>Facteurs</b>	<b>Effets</b>	<b>Secteurs impliqués</b>
<b>Augmentation du coût de l'argent</b>	Moindre tendance à investir de la part des entreprises et de la part des individus. Moindre tendance à recourir au crédit pour financer les achats.	Tous les secteurs, mais tout particulièrement ceux du bâtiment, ainsi que les entreprises qui recourent fortement au crédit (pour vendre ou pour acheter).

Source : Giorgio Pellicelli, *stratégie d'entreprise*, p 101.

#### 4.1.2.3 *Les critères socioculturels*

De nombreux facteurs sociaux agissent directement ou indirectement sur l'économie des entreprises. Voyons quelques exemples :

- La démographie est l'une des composantes les plus importantes. Si la population vieillit, les consommations changent, le marché des produits consacrés à la santé augmente, etc. Si les unités de consommation (familles) sont toujours plus petites, si le nombre de célibataires augmente, les consommations changent également. Si la population est toujours plus attentive au rapport régime/santé, les achats alimentaires augmentent en valeur mais diminuent en volume.
- L'augmentation des revenus individuels a favorisé la motorisation et ce phénomène a modifié le mode de vie d'un grand nombre de personnes ainsi que les stratégies de la grande distribution. Grâce à la plus grande facilité de déplacement des consommateurs, la grande distribution a ouvert des points de vente sur de grandes surfaces, situés dans des banlieues des grandes agglomérations urbaines ou au carrefour des grandes voies de communication et a contribué à diffuser l'habitude du one stop-one-shopping. En même temps, cette tendance a contribué au déclin de nombreux petits points de vente indépendants situés en centre-ville. L'augmentation des prix du mètre carré dans des zones urbaines a eu des effets analogues. La distribution de l'ameublement pour la maison a subi les conséquences les plus évidentes car, ayant besoin de grandes surfaces pour exposer les produits au public, elle a été repoussée vers les banlieues et le long des routes à proximité des villes.
- Le vieillissement de la population et une plus grande expérience d'achat de la part des consommateurs, associés à l'augmentation des revenus, ont sanctionné le déclin partiel des marchés de masse. Les entreprises ont répondu à la fragmentation des marchés en adaptant des stratégies de niche et de masscustomization.
- L'offre des mêmes opportunités pour les individus de sexe, de religion et de race différents est un principe qui fait désormais partie de nombreuses législations. Ses effets se manifestent non seulement sur l'emploi, mais aussi sur le style de vie et sur le revenu dont dispose chaque catégorie de personne. Le rôle de la femme dans les sociétés, par exemple, a changé radicalement à partir des années 80.

Alors que pour l'analyse des changements démographiques, de nombreuses données sont disponibles (classes d'âge et composition de la population, taux de natalité et de mortalité ; groupes socio-économiques), il est cependant plus difficile d'avoir des données sur le changement de comportement des individus.

Il est relativement facile de connaître le nombre d'hommes et de femmes qui composent une population et de savoir combien d'hommes atteindront (sur la base de l'espérance de vie) l'âge de 55 ans en 2005, il est plus difficile, par contre, d'évaluer les changements dans le style de vie, dans la propension à la consommation, dans les attitudes à l'égard de la protection de l'environnement. Il est relativement facile de connaître les tendances du changement, mais il est plus compliqué d'en mesurer la rapidité. Il est facile d'observer dans le comportement des consommateurs plus grande attention au rapport entre régime (et donc l'achat de certains produits alimentaires) et santé, mais il est difficile d'estimer quel effet cette tendance peut avoir dans un secteur donné.

**Tableau n°9 : les effets des changements dans la société**

<b>Facteurs</b>	<b>Effets</b>	<b>Secteurs impliqués</b>
<b>Vieillesse de la population</b>	Plus grande demande de produits pour la défense de la santé	Pharmaceutique, services financiers, service pour la personne, services pour les loisirs, assurances, fonds de pension.
<b>Style de vie. Augmentation des « célibataires par choix »</b>	La demande de biens de consommation durables et non durables change et devient plus sélective.	Packaging, loisirs, électroménagers, automobiles, meubles, bâtiment, articles pour la maison.

Source : Giorgio Pellicelli, *stratégie d'entreprise* p 105.

#### **4.1.2.4 Les critères technologiques**

Le progrès technologique peut rapidement faire émerger de nouveaux produits et de nouveau processus de production et, tout aussi rapidement, les rendre obsolètes. Il peut donc créer des opportunités et de menaces, il peut élever ou abattre des barrières à l'entrée de nouveaux concurrents dans un secteur donné.

De nombreuses entreprises des Etats-Unis, d'Allemagne, du Royaume-Uni, du Japon, de France, et d'autres pays qui ont une longue tradition industrielle ont transféré leurs établissements de production dans les pays en voie de développement où le coût du travail est bas : les progrès de la technologie ont, eux aussi, permis ces délocalisations. La télécopie, Internet, la téléphonie cellulaire et la vidéoconférence ont modifié la manière de communiquer. Les nouvelles technologies ont rendu possible le shopping virtuel, la vente par téléphone de produits d'assurances à travers des programmes informatisés et interactif.

L'introduction des scanners dans les points de vente a accru l'efficacité de la gestion des stocks et des commandes et a modifié aussi les rapports entre production et distribution. Dans une première phase, elle a augmenté le pouvoir de la distribution car elle a mis à sa disposition des informations précises sur le comportement des consommateurs. Quand, dans un souci de réduction des temps d'approvisionnement les points de vente ont été reliés à la production, de nombreuses décisions concernant les produits à vendre, à combien et à qui les vendre, de même que le choix du meilleur emplacement des produits à l'intérieur des points de vente, sont passées aux producteurs. Souvent le principal problème que doit affronter le management est d'anticiper le changement technologique dans son secteur et dans les secteurs qui sont en relation avec lui. Le rythme du changement est en accélération depuis quelques décennies mais varie cependant d'un secteur à l'autre. Il est incessant dans les secteurs financiers ; il est plus lent dans l'instruction universitaire.

Il peut être donc risqué de prendre en considération une seule technologie ou uniquement celles qui se rapportent au secteur dans lequel opère l'entreprise. De nombreux exemples de développement de la technologie dans un secteur ont eu, par la suite, de fortes répercussions dans d'autres secteurs. Comme, par exemple, l'industrie suisse des montres qui a été en partie détruite par les progrès de l'électronique et par la production de montres digitales (dont, par contre, l'industrie japonaise a su profiter).

L'impact du changement technologique peut être considéré selon deux points de vue :

- L'ampleur du changement, car l'innovation technologique passe d'incrémentale (comme les améliorations dans les performances d'un appareil photo) à radicale (arrivée d'Internet). L'innovation radicale est la plus importante pour l'impact qu'elle a sur les stratégies ;
- La position de l'entreprise dans le secteur. Porter (1980) fait une distinction entre :

- Les faiseurs de règles (rulemakers), qui sont depuis longtemps dans le secteur et dictent les règles du succès, valables tant que le secteur reste stable ;
- Les preneurs de règles (ruletakers), qui ne sont que des imitateurs et n'ont pas le choix. Le pouvoir de rulemakers est si fort qu'il ne leur laisse qu'une seule alternative : imiter ou abandonner.
- Les briseurs de règles (rulebreakers), en général de petites entreprises, qui créent de nouvelles règles concurrentielles et déstabilisent le secteur. Comme elles détruisent les anciennes règles, elles peuvent être considérées comme révolutionnaires, et sont réductibles à deux catégories : les révolutionnaires à l'intérieur du secteur auquel elles appartiennent, c'est-à-dire des entreprises du secteur qui adaptent des stratégies tout à fait nouvelles en partant des règles existantes (par exemple les premières banques qui ont adopté le courtage en ligne) ; et les révolutionnaires qui proviennent de l'extérieur du secteur, de nouveaux entrants qui introduisent de nouvelles stratégies, en déstabilisant et parfois en détruisant le secteur (c'est le cas du cd-rom, qui a radicalement changé le marché des encyclopédies).

La défense de la propriété intellectuelle lie la politique à la technologie. Dans les secteurs où la recherche de nouveaux produits comporte des investissements considérables, la tendance à investir est proportionnelle à la possibilité de protéger les innovations. Si la protection est élevée, les investissements augmentent et, en cas de succès commercial des nouvelles découvertes, la rentabilité augmente.

En 2005, une entreprise pharmaceutique indienne, qui voulait entrer sur le marché américain (le premier marché mondial en termes de chiffre d'affaires), a demandé (sans succès) à un tribunal des Etats-Unis de déclarer déchu le brevet qui protégeait Lipitor, un médicament anti-cholestérol, appartenant à Pfizer. Le brevet devait arriver à échéance en 2011. Si le tribunal avait donné raison aux Indiens, une sorte d'onde sismique se serait propagée dans le secteur pharmaceutique. Lipitor rapportait tous les ans à Pfizer des bénéfices pour plus de 9 milliards de dollars (sur un total de 45 milliards encaissés par l'entreprise tout entière). Cela aurait provoqué aussi l'effondrement des cotations boursières des actions de la société. Pfizer, une Blue-chip dont on estimait qu'elle faisait partie d'au moins 1300 fonds d'investissement, était le titre le plus recherché.

**Tableau n°10 : les effets des changements dans les technologies**

Facteurs	Effets	Secteurs impliqués
<b>Internet</b>	Possibilité de nouveaux modèles d'affaires (business model)	Tous, mais en particulier ceux dont le produit peut être digitalisé.
<b>Introduction du gros porteur</b>	Développement du transport aérien sur les longues distances et à faible coût.	Tourisme de masse, transport aérien passagers et marchandises.

Source :Giorgio Pellicelli, *stratégie d'entreprise*, p 107.

Une autre méthode de sélection des pays peut être établie à partir des notes N des différents pays :

$N = \sum P_i C_i$  Où N : la note globale d'un pays.

$P_i$ : La pondération d'un critère i.

$C_i$  : La note liée au critère i.

$i$  : Allant de 1 à N.

En attribuant des notes à chaque critères, on obtient une note globale pour chaque pays, ce qui permet donc de classe ce pays par rapport aux autres et d'observer l'évolution de sa note au cours des années (Amélioration ou détérioration de sa position), Ces classement permettant de place chaque pays dans une catégorie de risque dans une grille où 7 est la catégorie la plus favorable (risque assimilable de la zone OCED) et 1 représente les pays à risques dangereux.

Il est donc important de comprendre dans quel environnement évolue l'entreprise. Pour cela, on peut utiliser le modèle PSTEL, qui a un double objectif :

- Décrire le macro-environnement et ses principales composantes ;
- Comprendre son évolution future et les changements prévisibles des facteurs macroéconomiques, sociaux et environnementaux (au sens écologique du terme).

## 4.2 Les objectifs stratégiques des FMN

### 4.2.1 Les quatre grandes étapes de l'évolution stratégique des FMN

- Les FMN à stratégie d'approvisionnement (dès le XVI<sup>e</sup> siècle jusqu'à nos jours) :  
Il s'agit d'assurer l'approvisionnement des développés en matières premières énergétiques (pétrole) et agricoles.
- Les FMN à stratégie de marché (début XX<sup>e</sup> siècle jusqu'à années 1960) :  
La stratégie consiste à implanter des filiales à l'étranger (filiales-relais) pour produire des biens que les pays développés produisaient jusque-là (exemple de l'agroalimentaire, de la sidérurgie, de l'automobile).
- Les FMN à la stratégie de la rationalisation de la production (années 1960-1980)  
cherchent à délocaliser leur production et mettent en place des filiales-ateliers. La production est segmentée et chacune des filiales implantées des différents pays réalise une partie de la production ; on parle de D.I.P.P.
- Notion de Décomposition Internationale des Processus de Production (DIPP) : une firme automobile qui délocalise en Asie du SE la production de boîtes de vitesses, et qui maintient une autre partie de la production en Europe, agit selon le principe de DIPP : le processus de production se déroule dans plusieurs pays. Autres exemple : textile, articles de sport, électronique.
- Les FMN à stratégie globale (depuis les années 1980) :  
Avec la globalisation qui est en cours les FMN cherchent à constituer de grands groupes réunissant des sociétés industrielles, commerciales et financières.  
Elles utilisent les stratégies précédentes selon les opportunités de coûts, de marché, de nouveautés technologiques et de gains financiers.  
Elles multiplient les accords de coopération en créant des filiales communes : les joint-ventures sont des exemples de filiales communes et de coopérations entre entreprises.

#### 4.2.2 S'internationaliser pour gagner en compétitivité

Pour une FMN les déterminants de la multinationalisation sont les suivants :

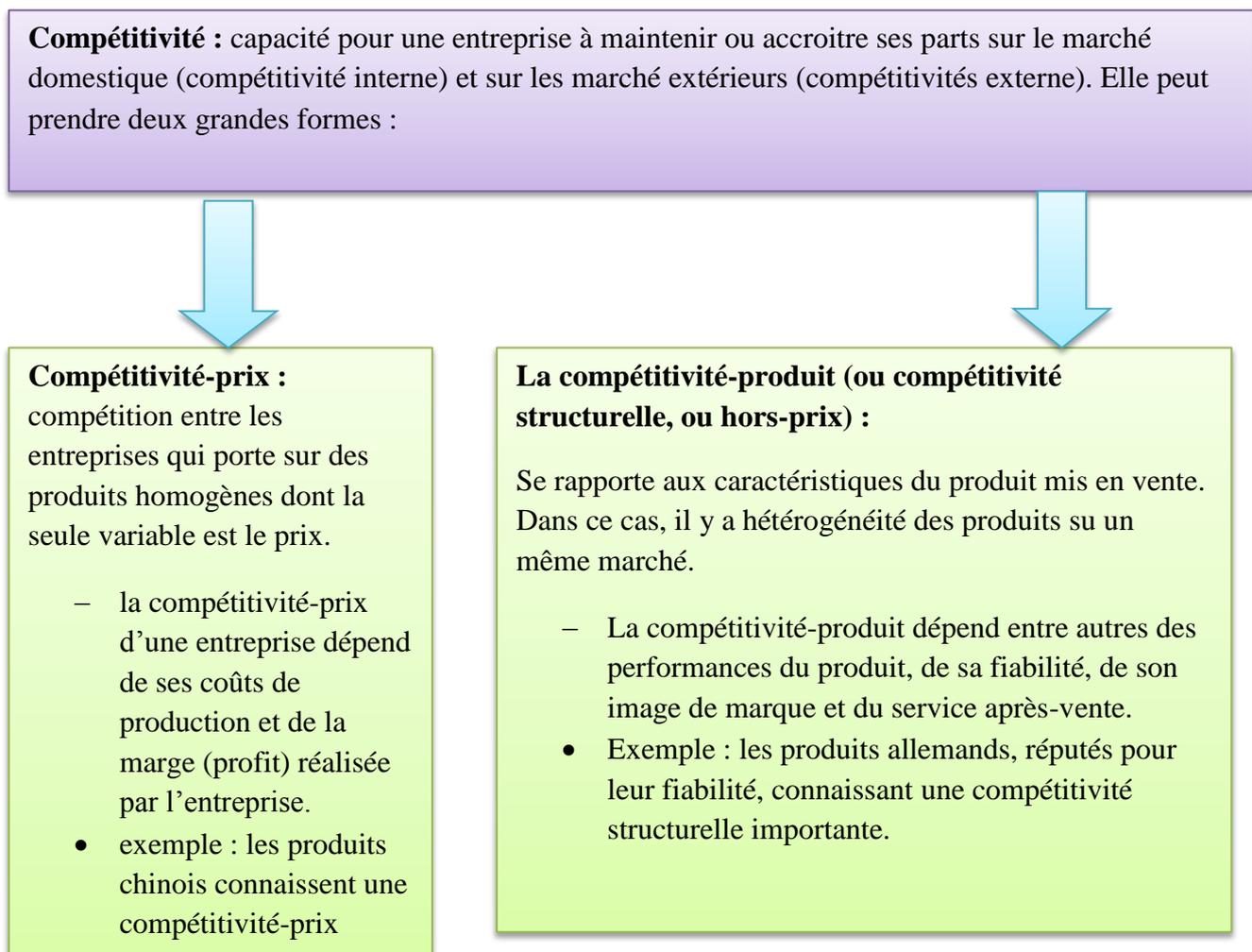
**Réduire le risque :** être présent sur le marché mondial permet de bénéficier des différences de goûts, de conjonctures entre les pays, et de contre la concurrence.

**Etre plus efficient :** les FMN sont contraintes par leurs actionnaires d'être plus efficaces et de dégager plus de profits. Il s'en suit un développement sur une plus grande échelle (économie d'échelle) et le souci de réduire les coûts salariaux et fiscaux.

**Etre plus compétitif :** les FMN, par leurs caractéristiques, sont supérieures autres entreprises en termes de productivité et de recherche développement.

Le choix de l'implantation des filiales de FMN va dépendre de la compétitivité recherchée : compétitivité prix ou compétitivité hors-prix.

**Tableau n°11 : les quatre grandes étapes de l'évolution stratégique des FMN**



Marc HUMBERT, « Investissement international et dynamique de l'économie mondiale », Economica, 1996.

## 5 Les différentes formes de présence à l'étranger (Formes d'implantation)

Une des acteurs majeurs de la mondialisation, les firmes multinationales (FMN) caractérisées par leurs formes de présence à l'étranger.

En 2004 on dénombrait environ 70000 firmes multinationales disposait de 690000 filiales à l'étranger ce qui donne en moyenne 9,86 filiales par FMN et employant environ 57 millions de salariés (source : CNUCED2005). Elles représentaient en 2004 9,1% du PIB mondial.

Une firme multinationale est une entreprise qui fabrique la totalité ou une partie d'un produit à l'étranger par le biais d'une filiale.

Dans cette partie de notre recherche, nous présenterons les divers moyens que peut utiliser une entreprise pour être présente sur les marchés internationaux.

La présence sur un marché répond à deux objectifs :

- Premier objectif : répondre à la concurrence.
- Nécessité de définir des objectifs :
  - De rentabilité sur tous les marchés où l'entreprise est présente ;
  - De renforcement des compétences commerciales pour maintenir la compétitivité.
- Deuxième objectif : maintenir ou renforcer les compétences productives et industrielles.
- A pour objectifs :
  - La diminution des coûts de production ;
  - Le renforcement des connaissances et de la R&D ;
  - L'accroissement de la rentabilité ;
  - La diminution des risques, notamment financier et de risque de change<sup>34</sup>.

---

<sup>34</sup> Anne DEYSINE, Jacques DUBOIN, *s'internationaliser stratégies et techniques*, code A/2249, P633.

### 5.1.1 Les modes d'accès aux marchés étrangers

Les différents modes d'accès aux marchés étrangers s'expliquent par quelques grandes parties à savoir, l'implantation passive ou exportation directe, l'implantation active ou exportation indirecte et l'implantation en association avec un partenaire local.

Cependant, la multinationalisation n'est pas, pour une entreprise, le seul mode de conquête des marchés étrangers.

#### 5.1.1.1 Implantation passive ou exportation indirecte

##### A- Définition

C'est un mode de pénétration par lequel l'entreprise recourt à la structure de distribution d'intermédiaires qui ont les ressources et les compétences nécessaires en matière commerciale, culturelle et linguistique, ainsi que l'expérience et la connaissance du marché (modes de transport, clients, fournisseurs, réseaux de distribution, réglementation,...).

**Tableau n°7 : les avantages et inconvénients d'implantation passive ou exportation direct**

Avantages	Inconvénients
- Faible implication en termes de structure export, et d'investissement en ressources financières et humaines.	- Maitrise très faible voire nulle de la politique commerciale, malgré certaines clauses contractuelles destinées à garantir un certain contrôle. - Vision commerciale à court terme des intermédiaires qui sont souvent rémunérés à la commission. - Qualité et quantité d'informations obtenues via les intermédiaires potentiellement très faibles. - Pressions exercées par les intermédiaires pour faire baisser les prix lorsque leur part dans le chiffre d'affaires de l'entreprise devient très importante.

Source : Radley Ressources Inc. P.20

##### a- L'importateur

L'importateur ou distributeur est un commerçant indépendant étranger qui achète ferme les produits de l'exportateur et qui ensuite les revend à son nom et pour son propre compte, donc à ses risques et profits. Il se rémunère en prélevant une marge bénéficiaire.

Il organise lui-même toutes les activités nécessaires à la vente (prospection, distribution physique, stockage du produit, organisation d'un réseau de vente, animation de la force de vente,...) ainsi que à des manifestations commerciales, publicité, actions de promotion,...).

L'exportateur n'a aucun contrôle sur la politique de commercialisation mise en œuvre et définie par l'importateur sur le marché étranger.

**Tableau n°12 : les avantages et inconvénients de l'importateur**

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>-simplification des opérations logistiques et administratives puisque sont reportées sur distributeur.</li> <li>-Réduction du risque de change puisque la vente se fait en devises nationales.</li> <li>-Report du risque de non-paiement sur l'importateur.</li> <li>-Investissement de départ peu importants puisque l'exportateur bénéficie de la structure et de connaissance du marché de l'importateur.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Perte de maîtrise totale de la politique de commercialisation et du marché</li> <li>-Dépendance vis-à-vis des performances du distributeur.</li> <li>-Risque de réduction de la marge bénéficiaire.</li> </ul>

*Source : Radley Ressources Inc. P.21*

**b- Le concessionnaire**

Lorsque l'exportateur octroie à l'importateur une exclusivité de distribution sur une zone géographique donnée, dans le cadre d'un contrat de concession, on parle alors d'importateur exclusif ou de concessionnaire.

L'achat de quantités minimales par le concessionnaire est souvent la contrepartie de l'exclusivité.

**Tableau n°13 : les avantages et inconvénients de concessionnaire**

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Meilleure maîtrise de la commercialisation que via un importateur car le contrat impose au concessionnaire d'informer l'exportateur et de collaborer pour la mise en œuvre des actions commerciales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-En contrepartie de l'exclusivité territoriale, l'exportateur peut lui imposer des obligations plus ou moins fortes au niveau de la mise en œuvre de la politique de commercialisation et en matière d'information sur le marché et les consommateurs dépendance vis-à-vis des performances du distributeur.</li> </ul>

*Source : Radley Ressources Inc. P.21*

### c- L'agent commercial

L'agent commercial ou agent commissionné est un représentant mandataire indépendant et permanent d'un exportateur, appelé commettant. Il agit en son propre nom, et pour le compte et aux risques de l'entreprise mandante.

Il n'assume aucune responsabilité pour la marchandise. L'agent commercial, lorsqu'il conclut un contrat pour le compte de son mandant, engage ce dernier mais ne s'engage pas lui-même, même s'il négocie les conditions de l'opération.

L'exportateur reste maître de la fixation du prix et des conditions générales de vente et est le seul responsable auprès du client. L'agent a pour mission principale de rechercher des clients pour son mandant.

Plus rarement, il assurera d'autres missions telles que la gestion d'un stock, la gestion du fichier clientèle, l'organisation du service après-vente,...

L'agent est rémunéré principalement par des commissions sur le chiffre d'affaires qu'il réalise.

**Tableau n°14 : les avantages et inconvénients d'agent commercial**

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"><li>-Maîtrise de la politique commerciale</li><li>-Contrôle et connaissance préalables du marché et de la clientèle potentielle par l'agent.</li><li>-L'agent est rémunéré principalement par des commissions sur le chiffre d'affaires qu'il réalise.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Implications administrative, logistique, financière et commerciale complètes d'où la nécessité de disposer en interne d'une cellule export composée de personnel motivé et disponible.</li><li>-Risque commercial à charge de l'exportateur.</li><li>-Sélection et recrutement d'un agent difficiles</li><li>-Risque que l'agent s'approprie la clientèle.</li></ul>

Source : Radley Resources inc.P.22

### d- Les sociétés de commerce international (SCI)

Une société de commerce international est une société d'import-export qui achète pour son propre compte des produits appartenant à d'autres entreprises et qui ensuite les revend en son nom propre sur les marchés étrangers en y appliquant la marge voulue et en gérant tous les aspects liés à la commercialisation sur le marché étranger. La plus part des sociétés de commerce international sont des organisations commerciales très puissantes qui dominent certaines régions ou même certains pays. Ces sociétés, généralement spécialisées par zones géographiques ou par famille de produits, sont très répandues dans les pays développés.

**Tableau n°15 : les avantages et inconvénients des sociétés de commerce international (SCI)**

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gain de temps considérable dans la pénétration d'un marché grâce au réseau de distribution local, à l'infrastructure logique, à l'expertise approfondie des produits des marchés, ainsi qu'au réseau de contacts professionnels locaux de la SCI</li> <li>-Risque commercial faible car la vente se réalise à partir du marché domestique.</li> <li>-Pas de prise en charge de la prospection, et des formalités liées à l'exportation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Perte totale du contrôle de l'activité d'exportation</li> <li>-Risque de perte de marché.</li> <li>-Prix et marges de l'exportateur potentiellement faibles</li> <li>- ventes ponctuelles</li> <li>-Exigences de la société de commerce au niveau des conditions de vente... potentiellement élevés.</li> <li>-Intermédiaires susceptibles de commercialiser des produits concurrents.</li> </ul>

Source : Radley Ressources inc.P.22

**e- Les sociétés de gestion export (SGE)**

Une société de gestion export est une société de service indépendante qui remplit l'ensemble des fonctions du service export d'une entreprise (prospection, mise en place de la politique commerciale et de la distribution, vente, gestion des opérations logistiques et administratives,..) dans le cadre d'un contrat de mandat. Son activité s'inscrit plutôt dans la durée que ponctuellement. Elles agissent au nom de l'exportateur et sont rémunérées d'une part par un abonnement mensuel (fixé à l'avance) et d'autre part par une commission sur les ventes. Elles sont généralement spécialisées géographiquement et par personnel de l'entreprise mandante aux techniques du commerce international<sup>35</sup>.

**Tableau n°16 : les avantages et inconvénients des sociétés de gestion export (SGE)**

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Pénétration rapide du marché grâce à l'expérience et aux contacts de la SGE</li> <li>-Investissement et risque limités</li> <li>-Maîtrise de la politique commerciale (dans la pratique, le manque d'expérience, de moyens financiers et de temps impliquent que le contrôle est assez faible).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Coordination absolument indispensable entre l'entreprise exportatrice et la société de gestion export</li> <li>-Risque commercial entièrement à charge de l'exportateur</li> <li>- Risque de perte de marché si la SGC fait écran et si le contrôle est insuffisant.</li> <li>- Risque que le produit soit négligé par la SGC si son portefeuille de produits est trop important.</li> </ul>

Source :Radley Ressources inc.P.23

<sup>35</sup> [www.wikipedia.com/exportation](http://www.wikipedia.com/exportation)

#### f- Les bureaux d'achat

Le bureau d'achat est une cellule d'achat situé dans le pays de l'exportateur à la recherche d'entreprises susceptibles de lui fournir des produits adaptés aux besoins et aux goûts des consommateurs de son pays d'origine. Le bureau d'achat possède en général un service logistique qui gère toutes les opérations d'exportation (documents, transport, mode de règlement), à l'exception du stockage. Il agit pour le compte de commettants étrangers.

Il est mandaté et rémunéré par eux pour mener toutes recherches, études de marchés et négociations, selon leurs directives.

Il n'est jamais propriétaire de la marchandise.

**Tableau n°18 : les avantages et inconvénients des bureaux d'achat**

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"><li>- Pas de production à mettre en œuvre, ni d'Operations logistiques, administratives et financières à gérer.</li><li>- Risque financier très faible.</li><li>- Connaissance préalable de la langue et des caractéristiques locales pas nécessaire.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Nécessite de proposer des offres de prix très compétitives</li><li>- Adaptations des produits souvent nécessaires.</li><li>- Contraintes strictes imposées par les bureaux d'achat en matière de qualité et de respect des délais.</li><li>- Aucune connaissance des conditions de commercialisation des produits, ni de leur succès.</li></ul>

Source :Radley Ressources inc.P.23

#### g- Le portage ou piggy-back

Le piggy-back ou exportation kangourou, encore appelée portage, est une forme de coopération internationale entre deux entreprises dont les produits sont complémentaires. Dans le contrat de portage, une grande entreprise (entreprise porteuse) soutient une PME exportatrice (entreprise portée) dans la commercialisation de ses produits sur le marché étranger où elle est implantée. Pour ce faire, elle met à disposition de la PME sa structure de distribution (réseau commercial, force de vente, logistique,...) et joue également auprès d'elle un rôle de conseil (recherche de clients, étude de faisabilité, aide à la recherche du financement soutien logistique,...). Elle lui apporte également son savoir-faire commercial, sa connaissance du marché, et notoriété dont elle dispose.

**Tableau n°19 : les avantages et inconvénients de portage ou piuggy-back**

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coûts financiers réduits, risque limité.</li> <li>- Accès facilité et accéléré au marché étranger, opérations logistiques et administratives réduites.</li> <li>- Image de marque de l'entreprise porteuse bénéfique pour les produits de l'entreprise portée.</li> <li>- Disponibilité immédiate d'une force de vente structurée, très bonne connaissance du marché à travers le porteur.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faible motivation des grandes entreprises à devenir porteuses.</li> <li>- Difficulté de trouver des partenaires offrant un produit et un réseau de distribution compatibles.</li> <li>- Risque de perte de marché (réduit si complémentarité des produits et suivi commercial entre les partenaires).</li> <li>- Risque de conflit d'intérêts (les agents locaux peuvent privilégier les intérêts de l'entreprise porteuse avant ceux de l'entreprise portée).</li> <li>- Risque de manque de confiance mutuelle et de manque d'implication.</li> <li>- Exigences et conditions d'accès au réseau commercial des grandes entreprises parfois très strictes.</li> </ul>

Source :Radley Ressources inc.P.24

#### 5.1.1.2 Implantation active ou exportation directe

##### A- Le représentant salarié

Le représentant salarié est une personne physique qui est liée à l'entreprise par un contrat de travail. Il lui est donc subordonné c'est-à-dire qu'il est complètement soumis à son autorité. Le représentant salarié a pour fonctions principales de rechercher des clients et de vendre pour le compte de son employeur. Parfois, il a le pouvoir de conclure des accords mais le plus souvent, l'acceptation des commandes se fera par l'entreprise elle-même. Il doit également informer l'exportateur des caractéristiques et de l'évolution du marché. Le représentant est rémunéré par un salaire fixe complété éventuellement par des commissions proportionnelles aux commandes.

**Tableau n°20 : les avantages et inconvénients de représentant salarié**

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Présence immédiate sur le marché cible, contrôle totale de la politique commerciale (remontée d'information excellente)</li> <li>- Bénéfices reviennent intégralement à l'exportateur</li> <li>- Bonne connaissance des pratiques commerciales locales, de la culture, des solutions de transport les mieux adaptées,...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risque commerciaux et financiers entièrement assumés par l'exportateur coûteux (du fait des frais fixes liés au salaire).</li> <li>- Nécessité d'une structure export qualifiée sur le territoire domestique pour gérer les opérations logistiques et administratives liées à la vente.</li> <li>- Recrutement difficile d'un représentant salarié local.</li> </ul>

Source :Radley Ressources inc.P.25

## B- Le bureau de représentation

Le bureau de représentation est une forme d'implication directe de l'entreprise exportatrice sur un marché étranger qui ne dispose pas de personnalité juridique et fiscale propre. Ce service annexe et décentralisé de l'entreprise exportatrice permet d'assurer une présence permanente ou temporaire sur le marché. Les fonctions généralement assumées sont la représentation auprès des clients étrangers, éventuel. Très exceptionnellement, il gère les fonctions administratives, logistiques ou financières.

## C- La succursale

La succursale est, comme le bureau de représentation, une forme d'implantation directe sur un marché étranger, qui ne dispose pas de personnalité juridique et fiscale propre. Ce service annexe et décentralisé de l'entreprise exportatrice permet d'assurer une présence permanente ou temporaire sur le marché. Les fonctions assumées sont généralement les mêmes que celles d'une filiale. Elles sont à la fois commerciales et logistiques et destinées à la prospection, la gestion des actions opérationnelles, la prise de commandes et éventuellement la vente et son suivi (facturation, livraison, recouvrement des factures,...), l'information sur le marché,...

**Tableau n°21 : les avantages et inconvénients de la succursale**

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"><li>- Maîtrise totale de la politique commerciale</li><li>- Bénéfices reviennent intégralement à l'exportateur.</li><li>- Bonne connaissance du marché et des besoins des clients.</li><li>- Coûts de création limités par rapport à ceux de la filiale</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Niveau élevé de formalités administratives (autorisation des pouvoirs publics, déclaration d'ouverture, inscription au registre de commerce,...).</li><li>- Risque commercial assumé par l'entreprise exportatrice, ces deux formes d'implantation n'ayant pas de personnalités juridique, fiscale et commerciale propres.</li><li>- Coûts de création assez élevés.</li></ul>

*Source :Radley Ressources inc.P.26*

#### D- La filiale commerciale

La filiale commerciale ou filiale de distribution est une société de nationalité locale, indépendante juridiquement de la maison-mère et contrôlée majoritairement par celle-ci. Elle permet d'établir une présence locale permanente dans un marché étranger. La filiale agit en son nom propre et à ses propres risques. Elle est autonome du point de vue de la gestion quotidienne mais reste fortement dépendante de la maison-mère au niveau stratégique (investissement, définition de la politique commerciale,...).

C'est le mode de pénétration le plus complet d'un marché étranger qui permet à l'entreprise exportatrice d'établir une présence locale permanente, tout comme le bureau de représentation et la succursale<sup>36</sup>.

**Tableau n°22 : les avantages et inconvénients de la filiale commerciale**

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"><li>- Très bonne connaissance du marché</li><li>- Très bon contrôle de la politique de commercialisation</li><li>- Nationalisation du produit qui permet de rassurer et de fidéliser les clients et partenaires potentiels</li><li>- Simplification et rentabilisation des opérations logistiques, administratives, commerciales et financières.</li><li>- Responsabilité de l'exportateur limitée au souscrit dans la filiale</li><li>- Contournement de certaines barrières administratives parfois possible (facturation avec numéro de TVA local)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Investissement de départ et coûts fixes d'implantation élevés</li><li>- Risques, politique ou commercial, plus élevés car engagement à long terme</li><li>- Formalités de création assez importantes (capital minimum, actes de création...)</li><li>- Nécessité d'une connaissance approfondie de la législation locale (comptabilité, fiscalité, droit du travail, code des investissements...)</li><li>- Contrôle financier plus difficile qu'avec d'autres formes d'implantation.</li></ul>

Source :Radley Ressources inc.P.27

#### 5.1.1.3 Implantation en association avec un partenaire local

##### A- La franchise commerciale :

La franchise commerciale ou franchise de distribution est un contrat temporaire et exclusif de commercialisation de produits ou de services sur un territoire défini. Par le contrat de franchise, le franchiseur concède à un franchisé le droit exclusif, sur une zone géographique définie, d'utiliser certains droits de propriété industrielle tels que nom commercial, enseigne commerciale, marque, logo, dessins et modèles, droits d'auteurs, etc.

<sup>36</sup> R-A Thietart et J- Xuered « Stratégies –concepts. Méthodes ».

Le franchiseur apporte également son savoir-faire commercial forme le franchisé avant le démarrage de l'activité et fournit une assistance commerciale et technique continue (aide à la vente, aide à la mise en place du service après-vente, fourniture de documentation, conseils en gestion administrative et financière,..). Le franchisé est un commerçant indépendant qui gère le fonds de commerce et l'exploite à ses risques.

La franchise internationale est un contrat par lequel un franchiseur d'un pays met à la disposition d'un franchisé d'un autre pays, un savoir-faire ; un nom des techniques de fabrication et de commercialisation, une assistance, moyennant de droits de franchise et de redevances régulières, pendant une durée déterminée dans le contrat.

Elle peut s'appliquer aux services : hôtellerie (par exemple Hilton, Kenpinski...), à la restauration(Mc Derald's), à la distribution (Carrefour) ou à la production (Danone, Yoplait, Coca Cola...). Il s'agit alors de vente à l'étranger d'un système global (fabrication, commercialisation, gestion) à un opérateur capable de l'assimiler et de l'appliquer localement.<sup>37</sup>

**Tableau n°23: les avantages et inconvénients de la franchise commercial**

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement de l'activité et diffusion rapides permettant une rentabilisation accélérée des investissements</li> <li>- Investissement financiers et humains moins importants que pour une succursale.</li> <li>- Risque moindre pour l'exportateur car une partie est reportée sur les franchisés.</li> <li>- Contrôle de la politique commerciale et des conditions de commercialisation jusqu'au point de vente.</li> <li>- propriété de la marque et du savoir-faire commercial conservée.</li> <li>- Bonne connaissance du marché et de la clientèle.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation, gestion, contrôle et animation difficiles du réseau de franchisés surtout sur des marchés éloignés.</li> <li>- sélection difficile des franchisés.</li> <li>- Risque d'imitation et de concurrence par les anciens franchisés au terme du contrat.</li> <li>- Risque de perte de marché si suivi insuffisant.</li> </ul>

Source :Radley Ressources inc.P.28

<sup>37</sup> M. Gervaise, *op.cit.*, p 246

## **B- La joint-venture**

La joint-venture est un accord de coopération entre deux partenaires issus de pays différents et qui consiste en la création ou l'acquisition conjointe d'une filiale commune sur le marché du partenaire étranger.

Les partenaires partagent la gestion, le contrôle, les risques et les profits associés à cette structure commune. La création d'une joint-venture implique la mise en commun de compétences spécifiques uniques qu'elles soient commerciales (réseau de distribution,...), techniques (outil de production, licence,...) ou managériales, mais aussi de moyens financiers et humains de la part de chaque partenaire.

Il y a deux sortes de joint-ventures : joint-venture à capitaux et joint-venture contractuelles ou alliances stratégiques.

### **a- Joint-venture à capitaux**

Elles résultent de la création d'une société mixte située à l'étranger entre deux entreprises de pays différents, et chaque partenaire détient une fraction du capital.

### **b- Joint-venture contractuels**

Ces joint-ventures mettent en commun des moyens (équipes de recherche développement, des lignes de production, des réseaux de distribution) dans le cadre d'une coopération limitée dans le temps.

Elles réunissent, généralement, les entreprises des pays développés, concentrées dans les industries de haute technologies, d'agroalimentaire et l'automobile.

- Alliance entre Nestlé (suisse) et général Mills (Etats-Unis) pour fabriquer et distribuer des céréales pour le petit déjeuner aux Etats-Unis. Nestlé apporte son appareil commercial et général Mills son savoir-faire technique.<sup>38</sup>
- Alliance entre Renault et Matra, selon laquelle la fabrication est réalisée dans une usine Matra et la commercialisation est assurée par le réseau Renault.

---

<sup>38</sup> P. Joffre « Comprendre la mondialisation ».

Ces joint-ventures se caractérisent par :

- Un partage des ressources et des compétences ;
- La baisse des coûts d'accès à certains pays ;
- La possibilité de pallier les faiblesses de l'entreprise ;
- Elles concernant une partie des activités des partenaires, ces derniers conservent des activités propres hors partenariat.

**Tableau n°24 : les avantages et inconvénients des joint-ventures contractuels**

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pénétration des marchés plus faciles et plus rapides grâce aux circuits de distribution du partenaire local. Idéal pour une entreprise limitée en ressources financières et humaines</li> <li>- Diminution des risques financiers et des coûts, théoriquement partagés entre les partenaires.</li> <li>- Diminutions du risques commercial car l'entreprise peut bénéficier de l'expérience du marché (culture, réglementations, contact,...).</li> <li>- Meilleure image auprès des consommateurs locaux et meilleures relations avec le gouvernement local et les syndicats grâce à la nationalisation des produits et donc simplification des formalités administratives</li> <li>- Bonne connaissance du marché et bon contrôle de la politique commerciale (à condition que l'entreprise exportatrice affecte du personnel interne à la joint-venture et qu'elle ait un droit de regard sur les décisions prises).</li> <li>- accès à des technologies non maîtrisées.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bénéfices potentiels moindres car ils doivent être partagés.</li> <li>- coûts de création et le cas échéant, de dissolution assez important que les autres formes de partenariat.</li> <li>- formalisme de la structure plus élevé que dans d'autres formes de partenariat.</li> <li>- Montage juridique très délicat.</li> <li>- Risque de mésentente à propos de la répartition des dividendes.</li> <li>- Risque de mésentente sur les philosophies managériales à appliquer.</li> <li>- problème de fixation des prix de transfert entre l'exportateur et la joint-venture.</li> <li>- Risque de résolution abusive de contrat.</li> <li>- Risque de vol du savoir-faire industriel sauf si la joint-venture est seule propriétaire des nouvelles technologies découlant du partenariat.</li> <li>- Risque de conflit d'intérêt.</li> <li>- Risque de perte de marché.</li> <li>- Risque de manque de communication risque d'affecter les opérations sur d'autres marchés.</li> </ul>

Source :Radley Ressources inc.P.30

### C- La licence

Le contrat de licence est un accord par lequel une entreprise d'un pays (donneur de licence ou concédant) concède à une entreprise située dans un autre pays (licencié) le droit d'utiliser ou d'exploiter, pendant une durée limitée et sur un territoire défini, l'un ou plusieurs droits de propriété intellectuelle dont elle est titulaire. La concession porte généralement sur un processus de fabrication ou une invention spécifique au donneur de licence, qui doit être protégés dans le pays étranger visé. Dans ce cas on parle de licence de brevet.

Ce processus de fabrication peut également porter sur une marque, auquel cas il y a cession de licence de marque. De plus, la vente du droit d'utiliser un processus de fabrication doit parfois s'accompagner d'une formation du personnel et d'un transfert de l'expérience opérationnelle liée à la technologie cédée. Il faut alors prévoir un contrat annexe de cession de licence de savoir-faire (technique ou commercial).

**Tableau n°25 : les avantages et inconvénients de la licence**

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Moyen très rapide, très facile et très peu coûteux de pénétrer et d'accroître la notoriété d'une marque sur un marché étranger. Le capital à investir est très faible par rapport aux autres modes d'implantation directe. Production local possible dans les marchés dont les gouvernements ne sont pas favorables aux investissements directs étrangers.</li> <li>- Contact plus facile avec les gouvernements et les syndicats locaux et consommateurs rassurés grâce à la nationalisation du produit.</li> <li>- Risque commercial nul.</li> <li>- Rentabilisation des investissements en recherche et développement.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Risque de perte du marché car le licencié est un concurrent potentiel.</li> <li>- Risque que le licencié exploite de façon incomplète le marché et donc n'obtienne pas les résultats commerciaux attendus.</li> <li>- Difficulté potentielle de coordonner un licencié au niveau mondial et de ce fait, manque de flexibilité.</li> <li>- Difficulté de contrôler le licencié au niveau de la qualité de la production et de la politique commerciale et donc risque que l'image de marque soit ternie.</li> <li>- Mauvaise connaissance du marché, sauf si clauses spéciales dans le contrat.</li> <li>- Rentabilité limitée (commissions des licenciés faibles par rapport à l'investissement en temps à consentir).</li> <li>- Risque de contrefaçon (imitation de la marque et du brevet).</li> </ul>

*Source :Radley Ressources inc.P.31*

## 6 La typologie des stratégies internationales

Peu d'entreprises peuvent soustraire à la concurrence d'entreprises d'autres pays. Même si elles décident d'opérer uniquement sur leur marché d'origine, ce choix ne les met pas à l'abri de la compétition internationale. Dans les pays développés, comme les pays de l'Union-Européenne, des entreprises étrangères sont présentes dans de nombreux secteurs.

L'activité sur les marchés internationaux, peut prendre des formes très différentes. Elle peut aller du simple achat de matières premières à l'étranger, aux exportations des de la production au-delà des frontières du pays d'origine, à des entreprises qui vendent dans plusieurs marchés avec les mêmes stratégies comme les frontières n'existaient pas.

En général, l'activité internationale évolue progressivement. La plupart des entreprises commencent avec les importations et exportations. Si un marché présente un potentiel élevé, l'entreprise peut entrer avec son propre réseau de distribution, produire localement ou céder des licences de production ou l'usage de sa marque ; pour entrer dans des nouveaux marchés, elle peut également passer des alliances ou de constituer une coentreprise. L'étape suivante peut viser à développer une plus grande implication, avec l'investissement direct dans certains pays : il peut s'agir d'une filiale, ou de la participation dans une entreprise locale. Les entreprises qui entrent sur de nouveaux marchés géographiques obtiennent des avantages qui ne sont pas à portée des entreprises qui restent sur le marché ou les marchés d'origine. Parmi les principaux avantages de l'expansion sur les marchés mondiaux il y a des possibilités majeures de développement et de profits : la diversification des risques, un usage la plus ample des compétences liées au produit et aux technologies ; les économies d'échelle et de but, une meilleure utilisation de la capacité de production. Le choix des marchés est dicté principalement par l'orientation stratégique de l'entreprise, par les caractéristiques des marchés, par la structure de la concurrence dans le secteur et par les stratégies adoptées par les concurrents. La stratégie d'entrée dans un nouveau marché géographique part de l'examen des avantages concurrentiels que l'entreprise peut mettre sur le terrain grâce à ces compétences ou à son appartenance à un système économique. Les stratégies principales sont l'exportation indirecte, la vente directe et l'intégration sur le marché. Après être entrée sur un nouveau marché, si les résultats sont bons, l'entreprise tâche de consolider ses positions : elle segmente le marché, elle choisit un positionnement et adapte le marketing mix.

Quand la présence sur les marchés étrangers dépasse un certain niveau de complexité et de poids économiques, l'entreprise lance une stratégie de consolidation. Elle a devant quatre grandes options : stratégie transnationale, stratégie multidomestique, stratégie multinationale, stratégie globale<sup>39</sup>.

Selon **Atamer** et **Calori** distinguant entre quatre types (options) de stratégies internationales à partir de deux dimensions :<sup>40</sup>

- **La configuration des activités** qui signifie où et dans combien de pays chaque activité est exercée ;

---

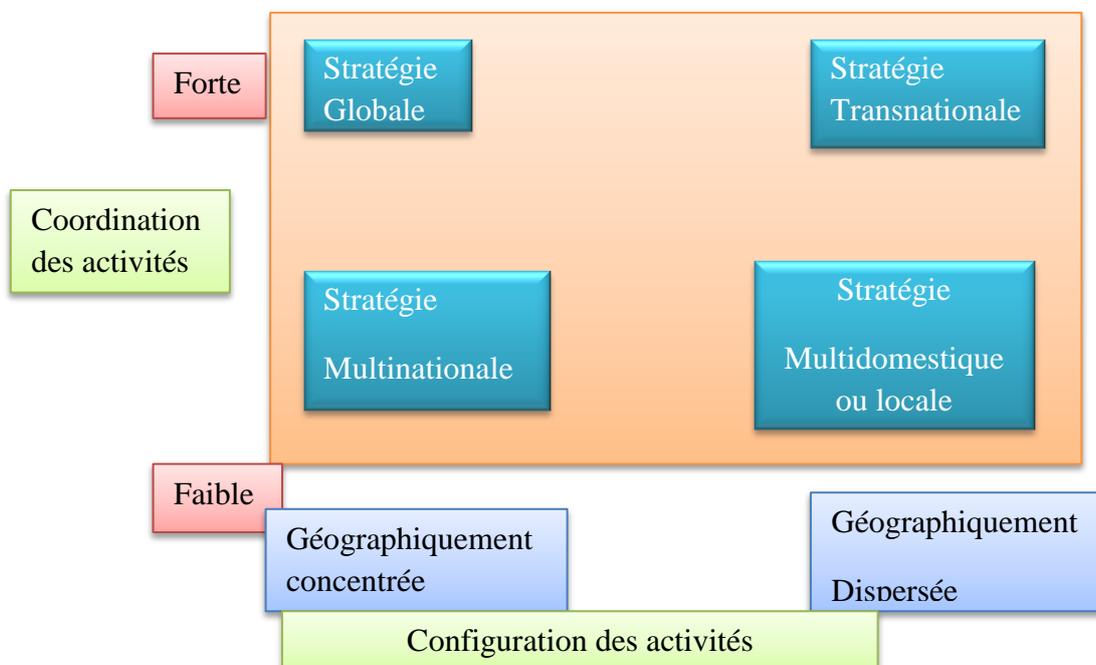
<sup>39</sup> « Stratégie d'entreprise », Adaptation de la 2<sup>ème</sup> édition italienne par Kamel Ben Youssef, Didier Chabaud, Fabrice Bondoux, Olivier Germain. Préface de Hervé Penan de Boeck. P, 568.

<sup>40</sup> Calori, T. ATAMER « Diagnostic et décision stratégique ». Op.cit p.515.

- **Le mode de coordination des activités** c'est-à-dire comment coordonner ces activités.

La combinaison de ces deux dimensions va permettre d'établir une typologie dans la figure suivante.

**Figure n°4 : la carte des stratégies internationale**



Source : Calori, T. ATAMER « Diagnostic et décision stratégique ». Op.cit p.515.

## 6.1 La stratégie transnationale

La stratégie transnationale consiste à une étape avancée dans le processus d'internationalisation de l'entreprise dans la mesure où elle permet à l'entreprise de concilier les forces d'intégration globale avec les exigences d'adaptation aux spécificités locales des marchés ciblés par l'entreprise. L'objectif principal visé par cette stratégie consiste à bénéficier des avantages des coûts que la différenciation grâce à la coordination général des activités, tout en veillant à une réactivité et flexibilité pour identifier et exploiter des opportunités locales. Les facteurs clés de succès de la stratégie transnationale à la capacité de l'entreprise transnationale à coopérer avec les exigences d'intégration et de différenciation, transformation ces contradictions en une réalité opérationnelle.

Cette stratégie vise à construire des avantages concurrentiels fondés sur le coût et la différenciation dont le but de gagner des parts de marche à l'étranger dans des pays ayant les moyens suffisants pour développer leur défense.

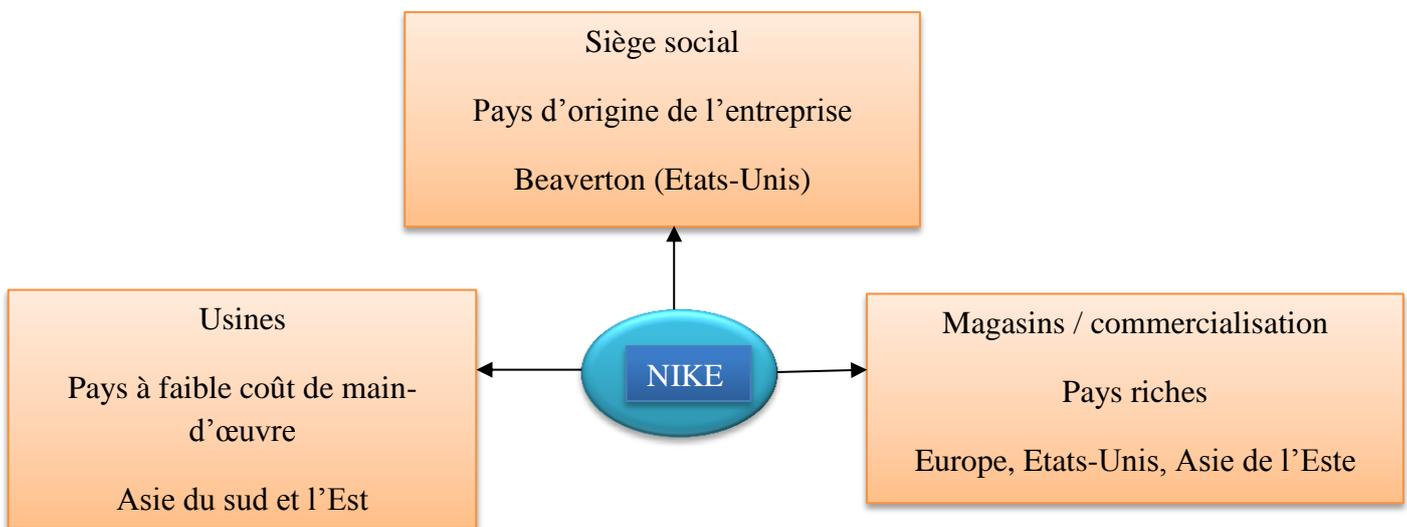
La stratégie transnationale permet d'obtenir des économies de localisation et des économies d'échelle, ainsi que l'avantage d'adapter les stratégies aux demandes du marché. Elle pose cependant des problèmes d'organisation.

**Tableau n°26 : Tableau représentatif des firmes transnationales la plus puissante au monde**

Chiffre d'affaire des Firmes transnationales	PIB d'Etat (= richesse produite par un pays)
Exxon Mobile 482 milliards de dollars	= PIB de la Norvège
Royal Dutch Shell 467 milliards de dollars	= PIB de l'Argentine
China Petroleum 419 milliards de dollars	= PIB de l'Australie
Toyota 254 milliards de dollars	= PIB de la Grèce
Volkswagen 254 milliards de dollars	= PIB de l'Égypte
Total 240 milliards de dollars	= PIB de Philippines
Samsung 188 milliards de dollars	= PIB du Quatre

Source : consensus des analyses Fact, et FMI

**Figure n°5 : Un schéma simple pour montre l'organisation de la firme transnationale NIKE**



Source: *www.ac – Grenoble. Fr 02- geo 04- FTN.*

## 6.2 Stratégie multidomestique (locale)

Cette stratégie consiste à sélectionner (ciblé) des pays et y investir dans des filiales autonomes. Elle utilise l'exploitation de proximité et les concessions simples de licences ou de marque commerciales en plus de l'investissement. Elle s'appuie principalement sur les exportations, c'est-à-dire elle transfère au-delà de ses frontières les produits et capacités (de marketing ou elle entend entre. L'adaptation aux exigences de la demande locale est modeste (faible). Si un nouveau marché à des dimensions importantes, elle peut choisir de transférer la production, dans ce cas aussi avec de modestes adaptations. Si la pression pour adapter les produits est forte, la stratégie est perdante.

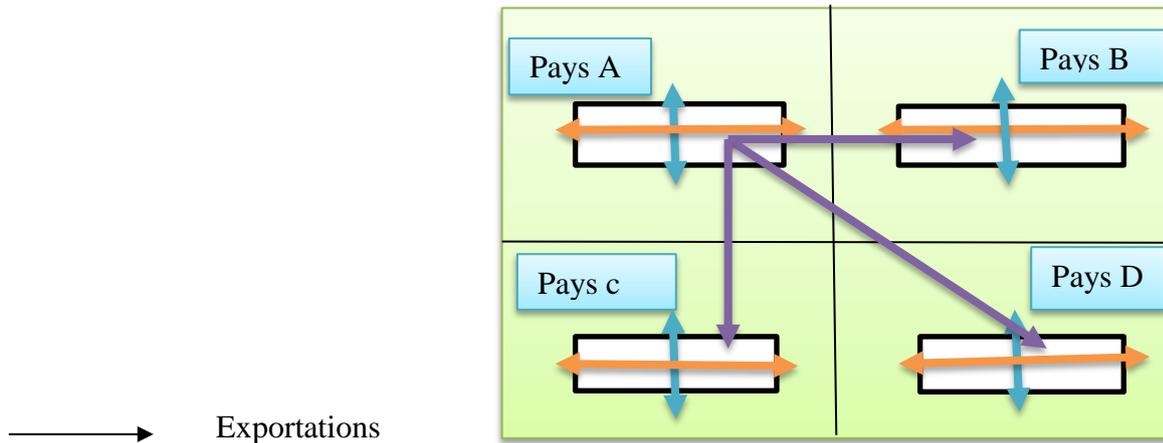
Ce type de configuration est adapté aux entreprises souhaitant limiter leur internationalisation à quelques pays et souhaitant les coûts de structure et de coordination. Les entreprises situant au premier stade du processus d'internationalisation adaptent souvent cette stratégie. Sont concernées les entreprises récentes et les sociétés de taille modeste comme les PME- PMI et les TPE souhaitent se développer à l'international tout en réduisant les coûts à l'international. Les facteurs clés de succès dans ce type d'organisation portent principalement sur la gestion des négociations commerciales avec les entreprises étrangères.

Cette stratégie a l'avantage de transférer des compétences distinctives du marché d'origine à d'autres marchés, mais elle a le désavantage de ne pas réaliser d'économie de la localisation et d'économies d'échelles.

### 6.2.1 Type d'industrie multidomestique

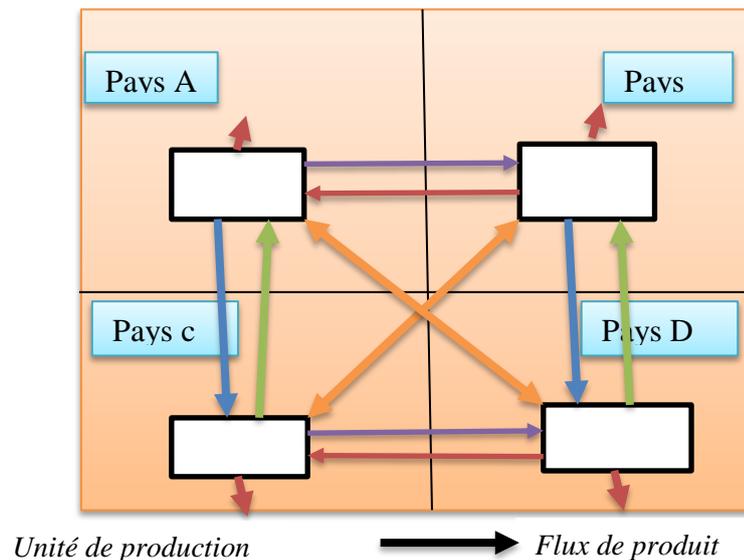
Selon porter, dans l'industrie multidomestique, la firme dispose dans chaque pays de filiales largement autonomes et les gères comme des valeurs de portefeuille. Il existe deux configurations extrêmes au sein de l'industrie multidomestique qui peuvent être représentées dans les figures suivantes.<sup>41</sup>

**Figure n°6 : la configuration multidomestique**



Source : Calori, T. ATAMER « Diagnostic et décision stratégique ». Op.cit p.515.

**Figure n°7 : la configuration régionale**



Source : Calori, T. ATAMER « Diagnostic et décision stratégique ». Op.cit p.515.

La **figure 6** représente le stade primaire de l'industrie multidomestique alors que la **figure 7** représente le stade ultime de cette industrie. En effet, cette forme va commencer par des ventes unilatérales entre le pays A et ses voisins B, C et D par le biais d'exportation. Il va avoir par la suite une généralisation des échanges entre ces quatre pays avec une libéralisation

<sup>41</sup> M. de Lapierre, C Mililtili, « Les firmes multidomestique ». Vuibert, 1995, page 119-121.

dans le cadre de regroupement économique régionaux tel que CCE (figure 7). Les entreprises qui évoluent selon cette conception, vont, par l'intermédiaire de leurs filiales, produire pour chaque des produits adaptés aux caractéristiques de ce marché. Ces filiales vont souvent fabriquer toute la gamme des produits et réaliseront tous les stades de production pour répondre à leurs marchés respectifs.

### **6.2.2 Les orientations dans les industries domestiques**

Dans les activités à dominante locale, la compétitivité est indépendante d'un pays à l'autre et liée à la qualité d'adaptation locale.

Pour réussir la carte d'adaptation locale, l'entreprise doit décentraliser les fonctions marketing et recherche développement en plus des fonctions assemblage et distribution pour mieux s'adapter au contexte local et être à l'écoute du client.

Les filiales jouissent d'une autonomie remarquable, sont incitées à rechercher les meilleures performances financières et l'exploitation des opportunités locales.

### **6.3 Stratégie multinationale**

L'entreprise multinationale manifeste un engagement plus déterminé au niveau international que l'entreprise internationale (multidomestique). Elle localise ses opérations de production et de commercialisation dans différents pays (marchés) ou elle ouvre et adapte les produits et services aux marchés locaux pour profiter du meilleur dans chaque pays. Chaque pays peut avoir sa propre production distincte, son propre marketing, sa propre R&D. L'objectif prioritaire est de donner aux exigences spécifiques de la demande, car ce sont des domaines où les différences entre les marchés sont fortes et où les spécialités d'économies d'échelle dans la production sont limitées. L'entreprise recherchera des avantages dans le transfert des capacités du management (notamment dans le marketing) plutôt que dans la production.

Elle utilise l'investissement direct pour implanter des unités de production locale ou de développement des contrats de transfert de technologie avec des entreprises étrangères, celle qui ne possédants pas le niveau technologie requis. Les décisions stratégiques restent centralisées au siège de l'entreprise alors que la gestion des activités (acticités) locales est confiée aux unités locales. Elle centralise la R&D en visant la réduction des couts en l'orientant vers les procédés, dans le but d'acquérir un avantage concurrentiel que l'entreprise transfert rapidement aux filiales.

La standardisation est bannie, chaque marché ayant ses besoins différents de ceux des autres marchés que l'entreprise se doit de satisfaire. Ce type de configuration a donc pour but de favoriser la différenciation (au détriment de standardisation) des produits et services, en vue de répondre au mieux aux spécificités de chaque marché local. Les marchés potentiels pour l'entreprise multinationale sont ceux de taille importante ou à forte croissance et où l'intensité concurrentielle est moyenn ou faible.

Cette stratégie multinationale adopte les stratégies aux conditions des marchés locaux et augmente ainsi les possibilités de saisir les opportunités. Elle présente toutefois un désavantage : il est difficile de transfère les compétences d'un marché à l'autre. Autre point faible : l'autonomie des différentes unités opérationnelles constitue un pré requis pour la localisation des ressources et pour l'évaluation des résultats.

Les facteurs clés de succès pour une entreprise multinationale sont la gestion des relations entre le siège et ses filiales, le management des mutations internationales et au positionnement et à l'image des différentes filiales au sein de leur pays d'accueil respectif. Le niveau de contrôle exercée sur les filiales et le niveau d'autonomie des filiales et la gestion des impatriés et expatriés (les mutations) déterminent le succès de l'entreprise multinationale.

#### **6.4 Stratégie globale (mondiale)**

L'entreprise globale ou mondiale adopte une stratégie à vocation mondiale axée (fondée) autour d'une politique de standardisation des produits et services (limitation de l'adaptation locale) et d'optimisation des ressources. Il est guidé par une forte intégration entre les activités exercées dans différents pays (marchés). Le monde est considéré comme un seul marché. La stratégie repose sur une présence commerciale et industrielle de l'entreprise à l'échelle mondiale. Les offres proposées sont standardisées avec un marketing indifférencié, une coordination centralisée des activités et l'exploitation d'interdépendances stratégiques.

La recherche d'économie d'échelle, le partage des coûts la coordination des flux et l'intégration de la recherche, au plan mondial sont au cœur de la stratégie globale.

L'entreprise globale essaie de dépasser le stade des différences culturelles en gérant au plan mondial des équipes et le développement des activités. Elle est à la recherche d'une véritable identité, ce qui constitue l'un des facteurs clés de succès.

Dans la réalité pratique, ce type d'organisation reste extrêmement minoritaire en raison de la difficulté d'appliquer à l'échelle mondiale un système de croissance universel fondé sur des critères essentiellement technico-économique. La question des différences culturelles tend à être dépassée.

La stratégie globale permet d'obtenir des économies de la localisation et des économies d'échelle, mais elle est amenée à négliger les exigences locales.

Par exemple dans certains secteurs, des standards globaux, ont fait leur apparition, tel que dans le secteur des semi-conducteurs, des avions (fuselages : avant/arrière et moteurs). Boeing produit pour le marché mondial en assemblent dans une seule base productive (Seattle) et pour le 777 l'entreprise a utilisé des composants produits par plus de 500 sous-fournisseurs, dont huit Japonais et trois Italiens.

La nature de la stratégie internationale de l'entreprise découle des choix ultérieurs lors de la formalisation de la stratégie d'internationalisation.

#### **6.4.1 Les orientations dans les industries globales**

Les activités globales incitent l'entreprise à adapter des stratégies de volume et de détenir un avantage compétitif en terme de coûts ceci implique :

- Une standardisation poussée des produits et services au niveau mondial, pour bénéficier des économies d'échelle ;
- L'unification du politique marketing pour l'ensemble des pays ;
- La recherche d'une position concurrentielle forte, pour maximiser des parts de marché ;
- La concentration des fonctions production, recherche développement sur un nombre réduit de sites (pour réduire les coûts) ou sur un seul site et multiplier les sites de distribution et vente.

De plus, l'entreprise doit adopter la gestion centralisée, ses filiales seront fortement dépendantes du siège et seront soumises à un contrôle strict pour assurer une meilleure coordination et intégration entre les filiales et la maison mère. Parmi les entreprises présentes dans ce type d'industries : Coca-cola, Microsoft, Motorola, ces entreprises tendent à devenir globales.

#### 6.4.2 La stratégie internationale de McDonald's

McDonald's est souvent considéré comme l'archétype de la « *world company* », firme mondialisée, ayant comme ambition de faire manger à la planète entière le même hamburger made in the USA. De ce fait, cette ambition semble être devenue réalité, puisqu'en 2013 le n°1 mondial du *fastfood* contrôle plus de **34000 restaurants** à l'enseigne du célèbre M jaune, implantés dans **119 pays**, et qui servent **69 millions de repas** par jour. Tous ces restaurants dans le monde sont tenus de respecter des règles de fonctionnement très strictes de l'entreprise, qu'il s'agisse de la charte visuelle s'appliquant à la marque, des exigences en matière d'entretien et de propreté des locaux, des principes en matière d'hygiène dans la préparation et la conservation des aliments, etc.

L'entreprise McDonald's adopte une stratégie à vocation mondiale axée autour :

- Politique de standardisation (Si tous ces restaurants-ou presque- servent le même menu de base composé d'burger et de frites accompagné d'un *Soft drink*), et limitation de l'adaptation locale ;
- Il y a une forte intégration entre les activités exercées dans différents pays ou marchés (elle contrôle plus de 34000 restaurants, implantés dans 119 pays, et qui servent 69 millions repas par jours) ;
- L'intégration de ses activités au plan mondial dans toutes ses dimensions, gestion, contrôle financier, recherche et développement, production et vente ;
- La segmentation (Aux Etats Unis deux segments : La population à revenu modeste et les jeunes enfants entre 3 et 8 ans. Dans les pays émergents comme l'Inde, L'Indonésie, Colombie la clientèle principale est constituée d'adolescence et de jeunes adultes).<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup>STRATEGOR « Toute à stratégie d'entreprise 7<sup>ème</sup> édition » DUNOD.

## Conclusion

Pour conclure notre chapitre, on peut dire que toutes ces spécificités des mises en œuvre de la stratégie d'internationalisation sont primordiales pour une entreprise qui cherche à s'internationaliser mais elles supposent des moyens, des compétences et des ressources tangibles et intangibles dont ne disposent pas la plupart des entreprises du pays du Sud (les pays des régions Asie, Amérique latine et Afrique) et quelques celles du Nord (le pays de l'occident).

En bref, la mise en œuvre de la stratégie d'internationalisation est une étape stratégique importante dans le développement et la croissance des entreprises et constitue un concept actuel et essentiel pour une entreprise si elle ne veut pas stagner et rester active dans son marché. Beaucoup d'approches et stratégies sont offertes aux entreprises pour aller vers un marché international, ces stratégies tout comme a des avantages mais y a des inconvénients aussi.

A l'époque, La plus part des entreprises qui ont les moyens pour la mise en œuvre d'une stratégie d'internationalisation et arrivent à pénétrer les marchés internationaux, ce sont ceux du pays du Nord (les pays de l'occident) mais de nos jours, avec le système de libre-échange et le bouleversement de l'économie mondiale, à favoriser certains entreprises de pays du Sud aussi à pénétrer les marchés internationaux. Par exemples la présence des géants Chinois et Indiens en Afrique et autre. Ce pourquoi nous avons choisi dans notre chapitre pratique qui suit, d'étudier le cas du groupe MAHINDRA sa présence en Algérie dans le domaine des productions du tracteurs.

# CHAPITRE 3 : CAS DU PARTENARIAT ENTRE LE GROUPE MAHINDRA&MAHINDRA ET L'ENTREPRISE LD AZOUAOU EURL POUR LA CREATION D'UNE UNITE DE MONTAGE ET DE PRODUCTION DES TRACTEURS AU NIVEAU DE LA WILAYA DE TIZI-OUZOU

---

## Introduction

La mondialisation est devenue l'un des concepts les plus en vogue depuis le milieu des années 90 non seulement dans le milieu des sciences sociales mais également au sein du grand public. Le terme est fréquemment employé dans les discours politiques, le plus souvent pour justifier des restructurations dans le domaine public et le retrait de l'Etat de certains secteurs de l'activité économique. Dans le monde des affaires, on se réfère généralement à la mondialisation pour expliquer la nécessité de « rationaliser » les activités de l'entreprise et pour justifier les vagues de fusion-acquisitions sur le plan international. Pour une partie importante de la population finalement, la mondialisation rime avec les pertes d'emplois, l'exploitation des travailleurs par les grandes entreprises et la hausse des inégalités<sup>43</sup>.

Dans la même période, les pays du Maghreb ont entamé une série de réformes sous les auspices des organisations internationales, en l'occurrence le fonds monétaire international et la banque mondiale, visant à faire passer leurs économies d'une économie fortement protégée par un Etat principal investisseur à une économie ouverte à l'impulsion du secteur privé, national et étranger, comme principal moteur de croissance. En effet, les facteurs d'attractivité du climat des affaires sont essentiels pour promouvoir la croissance et faire reculer la pauvreté. Les gouvernements des pays du Maghreb sont conscients de l'importance de l'investissement privé et de l'intérêt qu'il offre à leurs économies respectives.

---

<sup>43</sup>Sondage réalisé par le magazine de la télévision art dans un web documentaire en 2015 lors de la montée du populisme en Europe et aux Etats-Unis.

Les économies émergentes connaissent, depuis quelques années, des taux de croissance spectaculaires. Affectées et sorties très rapidement grâce à ces progrès économiques fulgurants, de nombreuses firmes originaires des pays en développement (PED) rivalisent désormais avec leurs homologues du Nord. Au cours des dix dernières années, ces entreprises multinationales en plein essor ont vu leur chiffre d'affaires et leur rentabilité progresser bien plus vite que ceux de leurs concurrentes des pays avancés. Ces firmes ont également adopté de nouvelles méthodes de gestion des ressources humaines afin de se doter du capital humain indispensable pour être concurrentielles au niveau international.

Face à cette émergence des multinationales des pays du sud, nous constatons une montée en puissance de la coopération sud-sud et des IDE basés sur le partenariat gagnant-gagnant. **Quels sont alors les facteurs d'attractivité ayant favorisé les firmes multinationales pour pénétrer nos marchés ?**

Pour répondre à cette question, nous avons choisi dans ce chapitre d'étudier le cas du partenariat entre le géant indien groupe Mahindra&Mahindra et LD AzouaouEurl dans le cadre de la création d'une unité de montage et production des tracteurs sous forme d'une joint-venture.

Nous avons structuré ce dernier chapitre autour de trois (3) sections. Dans la première section, nous allons présenter une étude empirique sur le climat des affaires dans la sous-région d'UMA (Union Maghreb Arabe), des pays du Maghreb et plus particulièrement celui de l'Algérie en tant que pays d'accueil pour connaître l'attractivité de son marché domestique. Dans la deuxième section, nous présenterons le groupe Mahindra&Mahindra et sa stratégie de vente. Dans la dernière section, nous décrirons le partenariat Mahindra&Mahindra avec LD Azouaou Eurl pour la création d'une usine de production des tracteurs sous la forme d'une joint-venture.

## **7 Le climat des affaires à l'UMA (Union Maghreb Arabe), les trois pays du Maghreb et en Algérie**

Le Maghreb, 99,38 millions d'habitants, 375,6 milliards de dollars de PIB en 2017 (moins de 0,5% du PIB mondial) correspond à l'Afrique du Nord-Ouest, délimité au nord par la méditerranée et au sud par le Sahara. La superficie totale de l'UMA est de 5,8 millions km<sup>2</sup> représentant 4,3% de la superficie mondiale et dépassant de près de 80% la superficie de l'Union européenne, mais dont une grande partie est désertique.

### **7.1 Le climat des affaires au niveau d'UMA (Union Maghreb Arabe)**

Créée en 1989 à Marrakech, L'UMA (Union Maghreb Arabe) est composée de cinq pays d'Afrique du Nord : l'Algérie, le Maroc, la Tunisie, la Mauritanie et la Libye.

L'UMA est une sous-région de l'Afrique située en Afrique du Nord. Elle est limitée par les sous-régions de la CDEAO (Communauté Des Etats d'Afrique de l'Ouest), de la CEMAC (Communauté des Etats Monétaires d'Afrique Centrale) et celle de l'Afrique de l'Est. Une partie de cette sous-région s'ouvre largement à la mer méditerranée. Cette ouverture constitue l'un des potentiels économiques de cette sous-région et a permis l'attractivité de son marché vis-à-vis des investisseurs étrangers. Malgré ce potentiel d'ouverture maritime, les échanges commerciaux internes restent très faibles.

#### **7.1.1 Les objectifs de la création de l'UMA**

L'UMA a un peuple qui partage presque les mêmes valeurs socioculturelles, et surtout religieuses et une même histoire de l'époque coloniale. C'est pourquoi, les dirigeants de ces cinq (5) pays ont décidé de fixer un objectif commun pour le bien-être de cette sous-région, de leur peuple et surtout l'émergence de leur économie sous régionale.

L'objectif de la création de l'UMA est de promouvoir la fraternité, le progrès, la préservation de la paix, et surtout l'ouverture à la libre circulation des personnes, des services, des marchandises, des capitaux... C'est une sorte d'union européenne ou d'ALENA en Afrique du nord. Mais ce rêve reste non réalisé à cause des problèmes sociopolitiques qui existent depuis des années entre certains pays membres.

### 7.1.2 Les échanges commerciaux

Le commerce entre les cinq pays de l'UMA ne représente que 3% de leurs échanges globaux, ce qui en fait la région la moins intégrée au monde<sup>44</sup>.

Malgré cette faible intégration, le climat des affaires concernant cette sous-région de l'Afrique reste relativement attractive pour les investisseurs étrangers. Cette attractivité est favorisée, entre autres, par sa plus grande ouverture maritime entre les pays européens de la méditerranée et la proximité des pays développés qui hébergent un nombre important des firmes multinationales. Une main d'œuvre moins cher et une logistique qui ne nécessite pas beaucoup de moyens par rapport aux autres régions de l'Afrique.

Parmi les cinq (5) pays de cette région, on remarque que le Maroc a vraiment fait du progrès en termes d'accueil des investissements étrangers. Il a accueilli un nombre important des IDE et est devenu un ré-exportateur vers les marchés d'origine de ces firmes, notamment les géants du textile par exemple H&M et les sociétés de télécommunication des ventes et des achats en ligne. Dans le secteur du tourisme aussi, il a fait du progrès devant la Tunisie qui était la plus touristique dans le passé. En plus, le Maroc est parti aujourd'hui à la conquête des marchés africains, d'où l'appellation le nouvel eldorado africain.

Dans le cadre de la mécanisation de l'agriculture, les pays de la zone Maghreb ont généralement un système agricole faiblement mécanisé. Mais le Maroc a réussi à faire une production de masse de façon manuelle et est arrivé à exporter vers certains pays du Moyen-Orient et de l'Europe.

Rappelons que le 17 février 2018, l'UMA a fêté son 30ème anniversaire. L'Algérie vient de saisir en cette fin du mois de novembre 2018, officiellement, le secrétaire Général de l'UMA afin d'organiser, dans le plus bref délai, une réunion du conseil des Ministres des affaires Etrangères de l'UMA afin de relancer l'édification de l'ensemble maghrébin et la réactivation de ses instances.

---

<sup>44</sup> *Presse écrite internet [www. Le pointe.fr](http://www.lepointe.fr)*

## 7.2 Climat des Affaires dans les trois pays du Maghreb (l'Algérie, le Maroc et la Tunisie): Environnement Économique et Cadre Juridique des IDE

Les trois pays du Maghreb, comme les autres pays en développement, manifestent des besoins énormes en matière des capitaux nécessaires au financement des investissements.

Néanmoins, avec la crise des années 80 et son impact négatif sur le processus d'accumulation, l'investissement direct étranger comme substitut non générateur de la dette n'a cessé d'attirer l'attention des décideurs des pays du Maghreb. Ces derniers ont abandonné entièrement la thèse hostile à l'investissement international préconisé tout au long des années 70 et considéraient que les flux d'investissement sont en mesure de combler l'écart entre l'épargne et l'investissement, favoriser la création d'emploi, le transfert technologique et la formation du capital humain. Dès le début des années 90, les pays du Maghreb ont entamé une série de réformes sous les auspices des organisations internationales, en l'occurrence le fonds monétaire international et la banque mondiale, visant à faire passer leurs économies d'une économie fortement protégée par un Etat principal investisseur à une économie ouverte à l'impulsion du secteur privé, national et étranger, comme principal moteur de croissance.

En effet, le climat d'investissement est essentiel pour promouvoir la croissance et faire reculer la pauvreté. Les gouvernements des pays du Maghreb sont conscients de l'importance de l'investissement privé et de l'intérêt qu'il offre à leur économie.

Dans ce sous-titre, nous essayerons de présenter la situation économique des pays du Maghreb et de donner un aperçu sur le cadre juridique des investissements étrangers.

Le contexte institutionnel d'un pays est plus primordial pour l'entreprise qui évolue dans un environnement à risque. Les pays en développement se caractérisent généralement par un environnement institutionnel moins stable, ce qui peut fortement influencer la firme dans sa décision. Généralement, la qualité médiocre des institutions implique un environnement légal pauvre, une difficulté de préserver des rentes d'innovation ou des actifs stratégiques et une inefficience des marchés du fait de la corruption ou du surcoût de gestion. Wei (2000) trouve, en se basant sur différents indices de corruption, une corrélation négative entre le niveau de corruption et les investissements. Les trois facteurs essentiels à un climat favorable à l'investissement sont les suivants:

- ❖ La stabilité et l'ouverture macro-économique ;
- ❖ L'existence d'institutions efficaces ;
- ❖ Des infrastructures de qualité.

## 7.2.1 Situation économique d'ensemble des Economies Maghrébines

La montée de la concurrence entre les pays pour l'attractivité des investissements étrangers fait que le choix du site d'implantation d'un projet obéit à des exigences plus fortes de la part des investisseurs internationaux. En effet, la taille et la dimension intérieure constituent des conditions de base de ce choix, mais il existe d'autres facteurs qui commandent la décision finale d'implantation. Il s'agit des facteurs fondamentaux macroéconomiques, de l'environnement des affaires, de la qualité de la main-d'œuvre, du degré d'intégration à l'économie mondiale, de l'efficacité du système financier, du niveau de développement des infrastructures et des télécommunications ainsi que de la stabilité sociale et politique. La situation économique des pays maghrébins s'est relativement stabilisée, mais elle ne permet pas une croissance suffisante et régulière pour résorber les problèmes de la pauvreté et du chômage et une forte dépendance vis-à-vis de l'extérieur. Pour l'Algérie, la situation économique et financière a évolué au gré de la conjoncture pétrolière et pour les cas du Maroc et de la Tunisie, la situation est dépendante des exportations agricoles et du textile ainsi que de la conjoncture touristique et des aléas climatiques.

### 7.2.1.1 Le cadre macro-économique au Maghreb

La stabilité de la situation macro-économique est considérée comme la principale condition de transition vers l'économie de marché, une meilleure attractivité pour les investisseurs étrangers et pour une réussite de l'ouverture commerciale. Selon Byrd (2003), « la stabilité macroéconomique, condition préalable et indispensable à la croissance, n'est qu'une étape initiale. Mais, il faut aussi un environnement qui stimule l'innovation et la croissance plutôt que les activités rentières. De profondes réformes institutionnelles sont nécessaires pour assurer l'émergence de l'environnement dans lequel les opportunités générées par la libéralisation et d'autres transformations structurelles pourront stimuler la croissance. En absence d'institutions efficaces, la stabilité macroéconomique ne suffit pas».

#### A- Evolution de la croissance économique:

Le taux de croissance donne un aperçu sur la santé de l'économie, sur sa capacité à faire face aux dépenses internes (consommation, investissement) et externes (remboursement de la dette extérieure). Les réformes entreprises depuis la fin des années 80, dans le cadre du plan d'ajustement structurel, ont débouché sur la restauration des équilibres macroéconomiques et l'amélioration de la qualité de la croissance de ces pays. En **Algérie**, le secteur des hydrocarbures constitue la principale source de croissance même si le PIB hors hydrocarbures a connu une bonne évolution au cours des dernières années.

Le taux de croissance est resté positif au cours de la dernière décennie, avec un taux de croissance moyen de 3,1 % entre 2009 et 2015, et une tendance qui suit de près les changements des prix internationaux des matières premières, notamment du pétrole. Toutefois, la croissance de 4,1% enregistrée en 2016 reste modérée et insuffisante au regard des potentialités de l'économie algérienne.

La **Tunisie** et selon la stratégie suivie par le gouvernement a enregistré le taux le plus élevé en 2004 suite à la reprise de la stabilité économique à partir de la fin des années 90. En 2011, l'économie tunisienne est passée par une conjoncture exceptionnellement difficile tant au niveau de la situation intérieure suite à la révolution, qui a été marquée par des grèves et des revendications sociales, qu'au niveau externe en raison des retombées de la crise de la dette publique dans la zone Euro, particulièrement sur les exportations et l'activité touristique.

Après une décennie durant laquelle la croissance a suivi un schéma cyclique qui associe, d'une manière alternative et récurrente, des mouvements d'expansion et de récession, l'économie **Marocaine** a connu une phase de croissance consolidée de 5,1% en termes réels entre 2001 et 2009 contre une moyenne de 2,8% entre 1991 et 2009. La croissance économique au Maroc s'est montrée volatile au cours des dernières années, passant de 2,4% en 2014 à 4,4 % en 2015, et environ de 4,1 en 2016.

## **B- L'inflation**

L'inflation constitue un obstacle majeur à l'investissement national et étranger. Elle perturbe l'allocation des ressources et aggrave la répartition des revenus. En effet, les pays du Maghreb sont conscients que la stabilité des prix est l'une des conditions de la croissance économique et du progrès social. Avec des politiques monétaires et budgétaires prudentes, le taux d'inflation est relativement maîtrisé dans la région du Maghreb. En Algérie, le taux d'inflation a fortement baissé en passant de 5,75% en 2009 à 3,5% en 2012, mais il a augmenté à 4,78 % en 2016. En Tunisie, ce taux est de 1% en 2016 contre 4,4% en 2010. Par contre au Maroc ce taux est uniquement de 1,56 % en 2016 (Cf. figure 09).

### **c- Le chômage dans la région du Maghreb**

Le chômage est l'un des problèmes auxquels est soumise la région du Maghreb. Malgré les réformes engagées, ces pays continuent d'afficher des taux élevés. L'Algérie est le pays qui enregistre le taux de chômage le plus élevé dans la région. En effet, la fragilité de l'économie et son incapacité à générer une croissance créatrice d'emploi et les taux spectaculaires de la croissance de la population sont à l'origine de la crise de chômage en Algérie<sup>45</sup>.

Des tendances à la baisse du taux de chômage en Algérie suite au lancement du plan de soutien à la relance économique en 2001 et le second plan quinquennal au premier semestre 2005 ont permis de modifier la situation du chômage. Ce taux est de 9,77 % en 2015 contre 10,2% en 2009. Au Maroc, en 2009, ce taux était de 9,1% contre en 2015 à 9,8%. En Tunisie, le taux de chômage est relativement diminué, il était d'environ de 16% en 2011 contre 13,86% en 2015 (Cf. figure 10).

### **d- La stabilité sociale**

La stabilité sociale figure parmi les facteurs agissant positivement sur l'incitation à investir. A cet égard, les ajustements macroéconomiques passés ne se sont pas accompagnés d'un développement du bien-être social dans la région du Maghreb, notamment au Maroc. Selon le rapport mondial sur le développement humain en 2013, les pays du Maghreb sont classés dans la catégorie des pays à développement humain moyen. L'évolution des indicateurs sociaux est globalement positive et des progrès significatifs ont été enregistrés en matière de développement humain. En 2013, l'Indicateur du Développement Humain (IDH) 11 place la Tunisie en 90<sup>ème</sup> position sur 188 pays, avec un score de 0,617, la performance de la Tunisie est encore meilleure sur la base du PIB par habitant (PPA), évalué à 10 444 dollars US. La position de l'Algérie s'est améliorée. Elle occupe la 94<sup>ème</sup> position avec un score de 0,717, par contre l'IDH classe le Maroc à la 129<sup>ème</sup> position (Cf. tableau 32).

### **e- L'environnement bancaire et financier**

L'attractivité d'un pays pour les investissements dépend des conditions de financement de l'économie et de la présence d'un système bancaire efficace, essentiel pour assurer le financement des Petites et Moyennes Entreprises (PME) et aussi d'un marché de capitaux capable de drainer une épargne longue vers le secteur productif.

---

<sup>45</sup>Mebtoul A. : *L'Algérie face aux défis de la mondialisation : réformes économiques et privatisation*, OPU. Alger, 2002, P.23.

Cependant, dans le pays du Maghreb, l'élaboration et la mise en œuvre des réformes structurelles au niveau du système financier en vue d'améliorer son efficacité et d'optimiser l'allocation des ressources, n'ont pas permis d'améliorer les conditions de financement de l'investissement privé. Ce dernier est resté fortement contraint du fait de la persistance d'un faible taux d'intermédiation et de l'étroitesse du marché local.

#### **f- Appréciation du risque pays**

Un pays donné est défini à risque lorsqu'il subit un changement politique brusque, sa situation souffre de certains facteurs comme la corruption durable, le non transparence institutionnelle, la suspension de paiement ou bien une modification unilatérale de sa dette.

La guerre représente également un des risques importants. L'instabilité politique demeure un facteur qui handicape l'incitation à investir dans le secteur privé aussi bien de la part des nationaux que de l'extérieur. Puis, suite à la mise en place des réformes économiques et financières, les pays du Maghreb ont enregistré une bonne performance de la croissance économique ce qui conduit à l'amélioration de l'image de ces pays vis-à-vis des agences de notation internationales. Ces dernières ont la note A4<sup>46</sup>.

L'**Algérie** est classée à la « queue du peloton » des pays du Maghreb, selon les indicateurs de la banque mondiale concernant la régulation<sup>47</sup> qui attribue la note 20 à l'Algérie, 45 au Maroc et 46 à la Tunisie quant à l'efficacité de l'action gouvernementale<sup>48</sup> et la primauté du droit<sup>49</sup>, la corruption<sup>50</sup>. L'**Algérie** enregistre ainsi le mauvais score par rapport à ses voisins. The International Country Risk (ICRG) qui est un indice évaluant le risque pays, classe l'Algérie loin en dessous de la moyenne par rapport aux pays du Maghreb dans le « Heritage Foundation Index » en ce qui concerne la liberté économique.

---

<sup>46</sup>**A4** : le comportement de paiement suivant assez moyen pourrait en outre être affecté par un environnement économique et politique qui pourrait se détériorer, la probabilité que cela conduise à un défaut de paiement reste acceptable.

<sup>47</sup>**La qualité de la régulation** est orientée vers les politiques stricto sensu. Ce critère inclut les mesures politiques antilibérales telles que le contrôle des prix ou une supervision bancaire inadéquate ainsi que la charge imposée par une réglementation excessive dans les domaines tels que le commerce extérieur et le développement des affaires.

<sup>48</sup>**L'efficacité du gouvernement** combine dans un seul indice les perceptions de la qualité du service public, la qualité de la bureaucratie, la compétence des fonctionnaires, l'indépendance de la fonction publique des pressions politiques et la crédibilité du gouvernement.

<sup>49</sup>**Primauté du droit** est composée de plusieurs indicateurs qui mesurent le degré de confiance et d'obéissance des acteurs aux règles. Cette mesure comprend les perceptions de la criminalité violente et non-violente, l'efficacité et l'équité de l'appareil judiciaire et le respect des contrats et conventions.

<sup>50</sup>**Le niveau de la corruption** indique les perceptions de la corruption, définie en tant qu'utilisation de la puissance publique à des fins d'enrichissement privé.

Selon ces indicateurs, les investisseurs internationaux perçoivent l'**Algérie** comme un pays proie à la corruption, avec une régulation inadéquate et des institutions faibles, un manque dans le renforcement de la protection de la propriété intellectuelle et des faiblesses dans la gestion des conflits internes, comme le rôle de la loi. En effet, la non-conformité des lois et la lenteur des procédures administratives ont poussé à l'émergence d'un large secteur informel au sein des pays du Maghreb. Le poids de la bureaucratie administrative et le manque de confidentialité du système judiciaire sont aperçus comme une barrière à l'investissement au Maghreb.

### 7.2.2 Les Infrastructures : état de lieu.

Selon la CNUCED, le développement des infrastructures peut contribuer à la croissance et au développement de plusieurs façons: il permet, notamment, de réduire les coûts de transaction, d'accroître la durabilité des biens d'équipement, de favoriser l'essor du commerce et de l'investissement, d'accentuer la diversification de la demande et de l'offre et de réaliser des économies d'échelle et de gamme<sup>51</sup> :

- **Les infrastructures de transport** : sous forme des transports ferroviaires, aériens et maritimes et les réseaux routiers jouent un rôle primordial dans l'activité économique d'un pays et dans l'évolution des secteurs productifs. Ces infrastructures ont des effets positifs sur l'environnement en stimulant l'investissement externe et en dynamisant le secteur du tourisme (notamment en Tunisie et au Maroc).
- **Les télécommunications** : les secteurs de télécommunication a connu une évolution remarquable depuis 1994 à nos jours. Cette évolution est due notamment à l'extension et la mise à niveau des systèmes de communication, l'amélioration et la diversification de la qualité des services ainsi que l'extension et la densification de la capacité du réseau téléphonique mobile. L'infrastructure est considérée comme l'un des secteurs les plus dynamiques.
- **Les infrastructures d'éducation** : afin d'améliorer le rendement du système d'éducation, de moderniser les méthodes et moyens de transmission des connaissances, d'améliorer l'employabilité des diplômés universitaires et d'augmenter ainsi sa capacité d'accueil, des réformes importantes ont été prises par les autorités des pays Maghrébins dans les secteurs d'éducation, de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle.

---

<sup>51</sup>CNUCED (2003), « contribuer au développement des infrastructures pour promouvoir l'intégration économique : le rôle des secteurs public et privé », avril p.1.

Le secteur d'éducation a connu, ces dernières années, une évolution considérable, avec une augmentation du taux de scolarisation de l'enseignement de base, de l'enseignement secondaire, de la formation et de l'enseignement supérieur. A cet effet, dans tous les pays du Maghreb, l'Etat garantit à tous les enfants, en âge d'être scolarisés, le droit à l'éducation.

### 7.2.3 Le cadre Juridique des investissements étrangers:

Pour encourager les investissements internationaux, les pays du Maghreb offrent des incitations fiscales et des avantages par la promulgation des textes juridiques qui garantissent les investisseurs aussi bien nationaux qu'étrangers. La réduction des tarifs douaniers est l'un des éléments qui favorisent les investisseurs. A cet effet, les pays du Maghreb ont mis en place des incitations fiscales visant la réduction des taux d'imposition appliqués aux entreprises.

Cependant, le cadre d'investissement direct étranger en Algérie repose sur un ensemble de règlements dont le plus important est l'ordonnance de 2001 relative au développement de l'investissement. Le **Maroc** a aussi mis en place un certain nombre de mesures incitatives pour promouvoir l'investissement national et étranger par l'adoption en 1995 de la loi cadre n° 18-95 formant charte de l'investissement qui remplace les neuf (9) codes d'investissement sectoriels.

Concernant la législation sur l'investissement étranger, le **Maroc** ne possède pas une législation spécifique qui codifie dans un seul texte l'ensemble du régime juridique applicable à l'investissement étranger. L'IDE est régi en partie par la loi-cadre n° 18-95 formant Charte de l'investissement. Ce texte ne s'adresse pas seulement aux investissements étrangers mais il régit aussi l'investissement domestique. D'autres textes aussi importants que la charte sont applicables aux IDE.

La charte d'investissement vise à réduire le coût de l'investissement, le libre transfert des capitaux étrangers investis et des plus-values réalisées. Cette charte remplace les codes des différents secteurs, à l'exception du secteur agricole. A partir du premier janvier 2000, tout investissement supérieur à 20 milliards de dirhams bénéficie de l'exonération des droits et taxes à l'importation et de mesures en faveur du développement régional.

### 7.2.3.1 *Champ des investissements*

Pour le **Maroc**, l'investissement est en fait libre, sauf pour les activités réglementaires nécessitant une autorisation comme l'agriculture. L'impossibilité pour un investisseur étranger d'acquérir du foncier agricole. De plus, l'investissement dans l'agriculture est réglementé. Cette contrainte a été récemment levée, du moins en ce qui concerne le foncier immobilier. L'impôt sur les sociétés met en place des mesures d'incitation à l'investissement : le taux de l'IS<sup>52</sup> a diminué passant de 44% à 35%.

La charte exclut l'agriculture de son champ d'application. L'agriculture n'est soumise à aucune fiscalité jusqu'en 2010. La propriété agricole est interdite pour les étrangers. En effet, de nombreux projets sont retardés ou simplement annulés en raison notamment des exigences liées aux prêts bancaires, telles que les garanties hypothécaires. Néanmoins, le principe de la liberté d'investir a été mis en œuvre sans la pratique depuis longtemps, lequel n'a jamais reçu une concrétisation législative. Ce principe n'est pas mentionné par la Charte de l'investissement, qui semble être le support approprié<sup>53</sup>.

En **Algérie**, l'ordonnance 2001, élargit considérablement le champ d'intervention de l'investisseur étranger. En conséquence, tous les secteurs productifs de biens et services, et les investissements sous forme d'attribution de concessions ou de licences sont ouverts aux investisseurs étrangers. L'investissement dans le secteur est explicitement reconnu par l'ordonnance de 2001.

Cette dernière a donné la possibilité à l'investisseur privé, national ou étranger, d'intervenir dans toutes les formes d'investissement, même si des textes d'application ne sont pas encore élaborés. Selon l'ordonnance du 20 Août 2001, l'investissement est défini comme suit<sup>54</sup>:

- Les acquisitions d'actifs entrant dans le cadre de la création d'activités nouvelles, d'extension de capacités de production, de réhabilitation ou de restructuration ;
- La participation dans le capital d'une entreprise sous forme d'apport en numéraire ou en nature ;
- Les reprises d'activités dans le cadre d'une privatisation partielle ou totale.

---

<sup>52</sup>IS : *Impôt sur les Sociétés*.

<sup>53</sup>CNUCED : *Examen de la politique de l'investissement du Maroc, janvier 2007, P.26.*

<sup>54</sup>Ordonnance n° 01-03 du Aoueljoumada ethania 1422 correspondant au 20 Aout 2001 relative au développement de l'investissement.

En **Tunisie**, le Code des Incitations à l'Investissement se caractérise par la multiplication des textes réglementaires qui ont complété le code initial promulgué en 1993. Après la publication des premiers textes et décrets d'application en 1994, on assiste depuis 1995 à l'apparition de nouveaux textes modifiant et apportant de nouvelles dispositions à ces textes, notamment en 1999 et 2001, définissant les zones de développement régional, les nouveaux promoteurs, les PME et les nouvelles technologies<sup>55</sup>.

### 7.2.3.2 *Les organes chargés de l'investissement*

Dans le but de simplifier les procédures administratives, de mieux orienter et accueillir les investisseurs internationaux et de la mise en application de différentes lois, un certain nombre d'organismes sont mis en place dans chaque pays. En **Algérie**, plusieurs organismes sont chargés des investissements étrangers, les principaux sont les suivants:

➤ **Le Conseil National de l'Investissement (CNI):** Parmi les innovations majeures de l'ordonnance de 2001 est la création du CNI. Composé de huit (8) ministres et présidé par le chef du gouvernement, le conseil est chargé de:

- Proposer la stratégie et les priorités pour le développement de l'investissement ;
- Proposer l'adaptation aux évolutions constatées des mesures incitatives pour l'investissement ;
- Se prononcer, en liaison avec les objectifs d'aménagement du territoire, sur les zones devant bénéficier du régime dérogatoire prévu dans la présente ordonnance ;
- Proposer au gouvernement toutes décisions et mesures nécessaires à la mise en œuvre du dispositif de soutien et d'encouragement de l'investissement.

➤ **L'Agence Nationale de Développement de l'Investissement (ANDI):** L'Agence Nationale de Développement de l'Investissement est un établissement public doté de la personnalité morale et de l'autonomie financière exerçant sa mission sous le contrôle et l'autorité du CNI. Ses missions sont :

- Assurer la promotion, le développement et le suivi des investissements ;
- Accueillir, informer et assister les investisseurs résidents et non-résidents ;
- Faciliter l'accomplissement des formalités constitutives des entreprises et de la concrétisation des projets à travers les prestations du guichet unique décentralisé ;
- Octroyer les avantages liés à l'investissement dans le cadre du dispositif en vigueur.
- S'assurer du respect des engagements souscrits par les investisseurs durant la phase d'exonération ;

---

<sup>55</sup>CNUCED : *Examen des politiques commerciales, Tunisie, 2005.*

➤ **Le Ministère Délégué auprès du Chef du Gouvernement Chargé de la Participation et de la Promotion de l'Investissement (MDPPI):** Le Ministère de la participation et de la promotion des investissements s'occupe de la promotion de l'investissement et aussi de la privatisation. Ses fonctions sont ambiguës : il existe un double emploi avec la mission de promotion confiée expressément à l'Agence Nationale de Développement de l'Investissement, et aussi le domaine de la privatisation. D'après une étude réalisée par la CNUCED afin d'évaluer les politiques d'investissement en Algérie, les principales raisons de dysfonctionnements constatés sont<sup>56</sup>:

- L'absence des organismes chargés exclusivement des IDE. Les trois organismes ANDI, CNI et MDPPI ont presque les mêmes missions, d'où la difficulté d'évaluer l'état d'exécution des différents missions par chacun des organismes ;
- Le chevauchement des fonctions de ces organismes. En effet, ces organismes ont pratiquement les mêmes prérogatives à propos de l'attribution des avantages, ce qui est source de divergences et de conflits ;
- La multitude des tutelles, qui peuvent être saisies par l'investisseur étranger en cas de litige avec l'un de ces organismes, est préjudiciable à leur image.

➤ **Le Guichet Unique :** Il est à noter que les trois (3) pays ont mis en place des guichets uniques. Le guichet unique est dûment habilité à fournir les prestations administratives nécessaires à la concrétisation des investissements. Il s'assure, en relation avec les administrations et les organismes concernés, de l'allègement et de la simplification des procédures et formalités constitutives des entreprises et de réalisation des projets.

En revanche, la **Tunisie** a aussi mis en place plusieurs organismes pour mieux stimuler et encourager les investisseurs nationaux ou étrangers. Nous en citons<sup>57</sup>:

➤ **L'Agence de Promotion de l'Investissement Extérieur:** (*Foreign Investment Promotion Agency –FIPA*), l'Agence de Promotion de l'Investissement a été créée en 1995 sous la tutelle du Ministère du Développement et de la Coopération Internationale. Le rôle de l'agence est de promouvoir la Tunisie comme site d'investissement, d'aider les investisseurs étrangers à s'installer et à étendre leurs activités en Tunisie et de proposer les mesures d'amélioration de l'environnement de l'investissement ;

---

<sup>56</sup>CNUCED : *Examen de la politique de l'investissement de l'Algérie, décembre 2003, P.25.*

<sup>57</sup>ANIMA : *Investir dans la région MEDA, pourquoi et comment ? , mai 2004, P. 161, in www.anima.org.*

- **Ministère de la Coopération Internationale et de l'Investissement Extérieur:**  
Créé en 1992, il met en œuvre la politique du gouvernement relative à la promotion de l'investissement extérieur dans tous les secteurs et de développer les actions de partenariat entre les investisseurs locaux et étrangers.

Au **Maroc**, à l'instar des autres pays, des organes veillent pour mieux orienter les investisseurs et à fournir des informations nécessaires sur les conditions, les garanties, les étapes de la création et d'implantations des entreprises. Parmi les principaux organismes, on trouve:

- **La Direction des Investissements (DI):** La direction des Investissement, créée en 1996, met en œuvre des stratégies de promotion de l'investissement sur des segments ciblés favorisant la concrétisation des projets. Ces missions sont :
- Identification des différentes catégories d'investisseurs et des pays émetteurs ;
  - Valorisation de secteurs prioritaires tels que le Tourisme, les Nouvelles Technologies d'Informations et de Communications (NTIC), le Textile et l'Agroalimentaire ;
  - Coordination entre institutions nationales et organisations internationales concernées par l'investissement.
- **Centres Régionaux d'Investissement (CRI):** Créés en 2002, au nombre de 16, les Centres régionaux d'investissement ne sont pas prévus par la charte et traduisent la volonté royale de déconcentrer le centre de décisions relatives à l'investissement vers les régions<sup>58</sup>.
- **Commission Interministérielle des Investissements:** La Commission Interministérielle des Investissements a été instituée par une circulaire du Premier Ministre. Cet organe politique est mis en place pour approuver les investissements supérieurs à 200 MDH, faisant l'objet de conventions d'investissement avantageuses, et statuer sur les éventuels blocages administratifs aux projets d'investissement.
- **Le fonds Hassan II pour le développement économique et social:** Créé en 2002<sup>59</sup>, le fonds Hassan II pour le développement économique et social est un établissement autonome financièrement et administrativement. Il constitue un instrument efficace de soutien aux nouveaux projets y compris étrangers dans certains secteurs très porteurs pour l'économie marocaine.

---

<sup>58</sup>Lettre Royale du 9 janvier 2002.

<sup>59</sup>Loi n° 36-01 du 29 janvier 2002 créant le fonds Hassan II pour le développement économique et social.

### 7.2.3.3 *Les accords internationaux en matière d'investissement*

L'intégration des pays du Maghreb à l'économie mondiale est devenue une condition nécessaire pour accompagner le processus de la mondialisation afin de favoriser les IDE et d'offrir un climat incitatif et favorable pour les investisseurs et les firmes multinationales. A cet effet, les trois pays ont signé plusieurs accords avec plusieurs pays, notamment avec l'union européenne, les Etats-Unis, la Turquie,...etc. A l'instar de ses voisins Maghrébins, l'**Algérie** a aussi adhéré aux nombreuses conventions internationales multilatérales relatives aux investissements et aux litiges entre Etat et investisseur en matière d'investissement tel que:

- La convention pour la reconnaissance de l'exécution des sentences arbitrales étrangères adoptée par la conférence des Nations Unies à New York en 1958;
- La convention pour le règlement des différends relatifs aux investissements entre Etats et ressortissants d'autres Etats (CIRDI);
- La convention pour la création de l'Agence Multilatérale de Garantie des Investissements (A.M.G.I) adoptée en 1985;
- Convention maghrébine d'encouragement et de garantie de l'investissement en 1990;
- Accords sur la non double imposition adoptée en 1990;
- Convention portant création de la Société Islamique de Garantie des Investissements et des Crédits à l'exportation (SIGICE), adoptée en 1996;
- Accord portant stratégie commune de développement maghrébin en 1990;
- Convention portant création de la Banque Maghrébine pour l'Investissement et le Commerce Extérieur entre les Etats de l'Union du Maghreb Arabe (BMICE) adoptée en 1992.

Au **Maroc**, les perspectives des autorités marocaines en termes d'ouverture sont trop favorables. Les augmentations des flux des IDE ont été influencées par la dynamique d'insertion à l'économie mondiale initiée au tournant des années 80. Il est membre de l'Accord Général sur les Tarifs Douaniers (GATT) depuis 1987, et de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) à partir de 1992. Le Dirham est convertible depuis 1993. En 1996, un accord d'association a été conclu avec l'Union Européenne et qui est entré en vigueur en 2000, avec comme objectif la création d'une Zone de libre-échange pour tous les produits industriels à l'horizon 2010. En mai 2002, la signature de la déclaration d'Agadir avec la Tunisie, l'Egypte et la Jordanie prévoient la création d'une zone de libre-échange régional entre ces pays.

Par ailleurs, un accord de libre-échange a été signé avec la Turquie en avril 2004 et un accord de libre-échange bilatéral avec les Etats-Unis, signé en juin 2004, est entré en vigueur en janvier 2006.

La **Tunisie** s'est fixée à travers l'ouverture de son économie l'objectif d'attirer les investissements directs étrangers et d'instaurer une certaine confiance pour les investisseurs internationaux. A cet effet et suite à la mise en œuvre de la zone de libre-échange avec l'Union Européenne en 1996 et la grande zone arabe de libre échange (GZALE) depuis 1998, la Tunisie a mieux avancé et très rapidement dans le processus de la mondialisation et de libéralisation des échanges. Elle a conclu plusieurs accords bilatéraux, soit au niveau régional ou bien à l'échelle mondiale. Elle est membre de<sup>60</sup>:

- L'union du Maghreb arabe (Tunisie –Algérie –Libye –Maroc -Mauritanie) créée le 17 février 1989;
- La ligue des Etats arabes (1947) qui comprend 22 pays membres et sous l'égide de laquelle la grande zone de libre-échange arabe (GZLEA) est entrée en vigueur en janvier 2005;
- Processus de Barcelone instauré le 15 novembre 1995 dans l'objectif d'établir une zone de libre-échange à l'horizon de 2010 et qui se caractérise par une progression de l'intégration au niveau vertical (nord-sud) et horizontal (sud-sud).

Dans le but de réaliser cette dimension sud-sud, la **Tunisie** a procédé à la conclusion:

- De l'accord Arabo-Méditerranéen de libre-échange signé le 25 février 2004 et prévoyant l'instauration d'une zone de libre-échange qui regroupe la Tunisie, le Maroc, l'Egypte et la Jordanie.
- De l'accord de libre-échange avec la Turquie signé le 25 novembre 2004.
- Un accord de libre-échange a été conclu avec l'Association Européenne de libre-échange (AELE) le 17 décembre 2004 et ratifié en 2005.

En matière des accords internationaux en relation avec les IDE, le Maroc est le pays de la région qui a signé le plus d'accords relatifs à l'investissement. Il a conclu 54 accords bilatéraux de promotion et de protection des investissements dont 35 sont entrés en vigueur, ainsi que 46 conventions de non double imposition. L'Algérie a conclu 40 accords de protection et de promotion des investissements et 21 accords sur la non double imposition. Par rapport à ses voisins, le réseau des accords demeure faible et il ne couvre pas l'ensemble des pays d'origine des investisseurs potentiels en Algérie (Cf. tableau n° 34).

---

<sup>60</sup>CNUCED : *Examen des politiques commerciales Tunisie, 2005, P. 9.*

### 7.3 Le climat des affaires en Algérie

L'Algérie a un énorme potentiel qui attire les investisseurs étrangers grâce à son ouverture maritime et sa proximité avec les pays développés (Europe). Il a une superficie de 2 380 000 km<sup>2</sup> première en Afrique et un nombre important de la population environ 40 000 000 d'habitants.

Face à cette quantité importante des consommateurs et la vaste superficie qui regorge des ressources naturelles, l'Algérie constitue un marché très pertinent et attractif pour les investisseurs étrangers. Alors quelles sont les facteurs attractifs de ce marché ?

#### 7.3.1 L'analyse des facteurs de l'attractivité du climat des affaires en Algérie

L'analyse des facteurs de l'attractivité du climat des affaires en Algérie, s'explique par des points importants et des contraintes suivant les points ci-dessous :

- ❖ Les facteurs d'attractivité des IDE en Algérie ;
- ❖ Les entraves à l'investissement en Algérie.

##### 7.3.1.1 Les facteurs d'attractivité des IDE en Algérie

Ces dernières contribuant à l'implantation des investisseurs étrangers en Algérie, ces facteurs sont les suivants :

#### **A- Disponibilité des ressources naturelles**

Les références en ressources naturelles est un avantage considérable en matière d'attractivité (Dunning, 1993). La disponibilité des ressources naturelles joue un rôle géostratégique dans la région. En effet, les ressources naturelles en pétrole et en gaz naturel sont remarquables. Le secteur énergétique représente un élément d'attractivité pour les investisseurs étrangers. L'Algérie est en effet le troisième fournisseur de gaz naturel de l'Union Européenne et le quatrième fournisseur énergétique.

## **B- Les provinces pétrolières**

Du point de vue pétrolier, on distingue quatre provinces plus ou moins matures :

- Le Sahara Central, considéré comme gazéifier (gisement d'importance variable) mais où de récentes découvertes d'huile permettent d'espérer d'autres développements ;
- Le Sahara Ouest est surtout considéré à gaz, mais ses ressources demeurent pratiquement inconnues ;
- Dans le Nord de l'Afrique, le potentiel pétrolier n'a pas encore été révélé du fait d'une géologie complexe.
- Le Sahara Est, à gisement connus d'huile et de gaz, recèle encore un bon potentiel de découvertes.

## **C- Les infrastructures**

En Algérie, le secteur du transport connaît une véritable mutation, un grand nombre de projets ont été réalisés ou sont en phase de réalisation afin de rendre ce secteur plus performant et plus efficace dans sa contribution dans le développement économique du pays. La volonté du gouvernement s'est traduite dans le plan complémentaire de soutien à la croissance (PCSC) de 2001-2015<sup>61</sup> et prévoit :

- Routes : 112 039 km dont 29 573 km de routes nationales ;
- Aéroports : 35 aéroports ;
- Voies ferrées : 4200 km de voie ferroviaire dont une infime partie est électrifiée, à l'horizon 2016/2017, la longueur de ce ferroviaire sera de 12.000 km ;
- Ports : 51 infrastructures maritimes dont 11 ports de commerce, 2 ports pétroliers, 41 ports de pêche et un seul port de plaisance.

## **D- Technologies de l'information et de la communication (TIC)**

A l'heure des grandes mutations que connaît le monde dans le domaine des TIC, l'Algérie est appelée à évoluer au rythme de ces transformations pour se mettre au diapason des exigences de ces nouvelles technologies et faire des TIC<sup>62</sup> un levier puissant au service du développement économique. Mais, ce secteur n'est pas encore saturé, car il est encore peu exploité tout en offrant des marges bénéficiaires intéressantes.

---

<sup>61</sup> *Guide investir en Algérie 2015*, p 48.

<sup>62</sup> *AND 2013 « raison pour investir en Algérie ».*

## **E- Un cadre macroéconomique favorable**

La stabilité macroéconomique et le dynamisme économique sont des facteurs forts auxquels sont sensibles les investisseurs étrangers.

### **a- La stabilité économique**

Algérie possède d'une stabilité économique en raison de la stabilité politique que le pays vit après la décennie noire, qui a déstabilisé l'Algérie du fléau du terrorisme dans la dernière décennie du siècle dernier.

#### **❖ L'évolution du produit intérieur brut**

La valeur de développement du PIB en tondant Air significative où presque doublé quatre fois au cours de la période 2001-2014 à la hausse de 4,123 milliards de dinars algériens en année 2000 au niveau de 15 569 milliards de dinars algériens à 2013<sup>63</sup>.

#### **❖ L'Amélioration de taux de croissance de rentabilité économique**

Le taux de croissance économique s'est amélioré pendant la période où il a augmenté de 2% en 2001 à un niveau de 3% en 2012, l'Algérie a également enregistré un taux de croissance encourageante en dehors du secteur des hydrocarbures estimé à 1% en 2012, comparativement à 6,8% en moyenne sur la période 2005-2012.

#### **❖ Une diminution de la dette extérieure totale**

La dette extérieure est diminuée à 3,9 milliards de dollars en 2012, comparativement à 30 milliards de dollars américains en 2001.

#### **❖ L'augmentation des réserves de change**

L'augmentation des réserves totales de change de l'Algérie pour atteindre le niveau de 193 milliards de dollars en 2012, comparativement à 18 milliards en 2001.

#### **❖ Amélioration du taux de chômage et de l'inflation**

L'Algérie a enregistré durant la période de 2001-2014 une réduction significative du taux de chômage, où jusqu'à 10% l'année 2011 par rapport à 8,28% en 2000<sup>64</sup>, dans le taux de l'inflation est restée à un niveau acceptable estimé à 5,4% en 2013.

---

<sup>63</sup> Les comptes du PIB, le Bureau national des statistiques, la date du 12 Octobre, 2014 Affichage voir le site :[http://www.ons.dz/IMG/pdf/PIB\\_SCN\\_aff2000\\_2003.pdf](http://www.ons.dz/IMG/pdf/PIB_SCN_aff2000_2003.pdf)

<sup>64</sup> [http://www.ons.dz/TMG/pef/CH2-EMPLOI\\_Arabe.pdf](http://www.ons.dz/TMG/pef/CH2-EMPLOI_Arabe.pdf).

### ❖ **Le coût des ressources énergétiques**

Le coût des ressources énergétiques telles que l'électricité et le gaz comme une opportunité pour ceux qui investissent en Algérie.

### **F- La position géographique et la proximité des marchés potentiels**

Confiant avec l'Europe, l'Afrique et des pays arabes, l'Algérie bénéficie d'une position géographique stratégique car se trouvant à la porte de l'Afrique, à proximité de l'Europe et dans le cercle des pays arabes et au cœur du Maghreb.

### **G- Intégration économique régionale (UMA/UE) et mondiale (OMC)**

L'intégration régionale au sein de l'UMA, qui comprend l'Algérie, la Jamahiriya arabe libyenne, le Maroc, la Mauritanie et la Tunisie, qui augmente significativement les possibilités d'exportations pour les produits algériens.

### **H- Les industries d'attractivité à l'IDE.**

Une nouvelle politique de relance industrielle mettant en avant les activités telles que : production pharmaceutique, Métallurgie, Plastique et caoutchoucs, textile et habillement.

#### **a- Métallurgie**

La métallurgie recouvre un large éventail d'activités industrielles :

- Extraction du minerai et première transformation ;
- Recyclage des métaux ;
- La production d'acier ;
- La production des métaux non ferreux et non précieux tel l'aluminium ;
- La production des métaux précieux.

#### **b- Textile et Habillement**

Le secteur du textile et de l'habillement est un secteur varié et hétérogène qui couvre un grand nombre d'activités :

- Le tissage, L'ennoblissement, La confection...

## **I- Le tourisme**

L'Algérie entend donner au secteur du tourisme une dimension à la mesure de ses potentialités et de ses atouts. Il s'agit désormais de développer la montée en puissance du tourisme national et de l'insérer dans les circuits commerciaux du tourisme mondial grâce à l'émergence de la destination Algérie comme touristique de référence au plan international.

### **a- Les sept (7) Pôles Touristiques d'Excellence**

- Le pôle Touristique d'Excellence Nord-est :( Skikda, Annaba, El Taraf, Souk Ahras et Tébessa).
- Le pôle Touristique d'Excellence Nord-Centre :(Alger, Tipasa, Blida, Boumerdes, Chleff, Ain Djelfa, Médéa, Brouira, Tizi-Ouzou et Bejaia).
- Le pôle touristique d'Excellence Sud-est :( Ghardaïa, Biskra et El oued).
- Le pôle touristique d'Excellence Nord-Ouest : (Oran, Ain T'émouchent, Tlemcen, Mostaganem, Mascara, Sidi Bel Abbés et Relizane).
- Le pôle touristique d'excellence Sud-ouest : (Adrar, Bechar).
- Le pôle touristique d'excellence Grand Sud : (Tassili N'Ajjer).
- Le pôle touristique d'excellence Grand Sud : (Ahaggar)<sup>65</sup>.

### **J- La pêche et les ressources halieutiques**

Pour le secteur de la pêche, l'Algérie dispose d'un potentiel très important mais peu exploité. Production annuelle estimée à 150. 000 tonnes constituée de pélagiques (sardines et anchois). La Moyenne d'exploitation de 2,2 millions d'has sur l'ensemble de la superficie sous juridiction nationale estimée à 9,5 millions d'has.

### **K- Développement des ressources humaines**

Les différentes firmes cherchant à maximiser la rentabilité grâce à la réduction des coûts et en conséquence, le pays qui dispose d'une main-d'œuvre qualifiée et à moindre coût est devenue une plus grande capacité à attirer les investissements étrangers et locaux. Dans ce domaine, nous constatons que l'Algérie dispose d'énergies jeunes et qualifiées de 54% de la population algérienne âgée entre 15 et 35 ans. Chaque année, des centaines de milliers de diplômés qualifiés. Dans l'année 2013, le nombre d'inscrits dans les universités atteint 3 141000 étudiants et le nombre d'inscrits dans les centres de formation professionnelle 600000 étudiants.

---

<sup>65</sup>Idem

### **7.3.1.2 Les contraintes de l'attractivité du climat des affaires en Algérie**

Malgré les efforts remarquables des autorités algériennes, notamment en matière d'investissements directs étrangers, malgré la forte volonté politique, de nombreux obstacles à l'investissement subsistent et sont de nature à décourager les IDE désireux de venir s'implanter en Algérie. En effet et selon le FMI, le climat des affaires en Algérie la classe à un niveau inférieur à 18 pays concurrents situés à la périphérie de l'Union européenne. Quelles sont les insuffisances et perspectives d'amélioration du climat des affaires en Algérie ?

#### **A- Le déficit d'image de la communication à l'étranger**

Le déficit d'image de communication caractérise actuellement l'Algérie auprès des investisseurs privés étrangers en particulier, le poids de l'Etat dans l'économie et le climat général des affaires sont perçus comme peu favorables à la création de richesse.

#### **B- Difficulté d'accès au foncier industriel**

Le foncier demeure un grand empêchement à l'installation et au développement du secteur privé national et étranger dynamique. D'un côté, cette entrave vient de la rareté et l'indisponibilité des terrains, du coût de ces derniers et de manœuvres spéculatives, du déficit en matière d'équipement, de la multitude d'acteurs dans le domaine de fonciers. D'un autre côté, le manque d'activité et de vivacité de la part de l'administration publique dans ce domaine contribue à la répulsion des investissements. Néanmoins, quelques possibilités d'attribution par l'ANDI ont été rendues possibles par les actifs résiduels récupérés des entreprises publiques dissoutes. Aussi, le Ministère des finances a reçu l'autorisation légale de vendre ou d'accorder en concession des terrains bâtis ou non à vocation industrielle, à la suite toujours à la liquidation de certaines entreprises publiques.

#### **C- L'inadaptation du système judiciaire**

Des obstacles réglementaires continuent toujours à freiner les flux des IDE en Algérie. Pour attirer plus d'investissements et en tirer profit, il faudrait approfondir la modernisation du cadre juridique et administratif dans le but de l'adapter à l'économie de marché.

Bien qu'il y ait eu de nouvelles réformes accomplies dans le domaine, des failles et des anomalies dans le système juridique subsistent et se manifestent par le manque de performance, les lenteurs des procédures etc.

#### **D- L'existence d'un secteur informel considérable**

Le marché informel en Algérie prend de plus en plus d'ampleur, surtout ces dernières années. Le manque de transparence des procédures administratives et le poids du secteur informel dans l'économie sont parmi les obstacles uniformément dénoncés par l'opérateur économique et même confirmé par la CNUCED.

On estime que le secteur informel en Algérie représente 35 à 40% des emplois de l'économie. Le problème de l'importation frauduleuse sans droits ni taxes a été toujours soulevé par les opérateurs privés nationaux et étrangers à l'image des logiciels dans lesquels la contribution représente plus de 80% du marché national, ce qui décourage les investisseurs à investir.

#### **E- Les ralentissements dans la mise en place des programmes de privatisation**

Malgré le rôle important du secteur privé dans le renforcement de l'économie nationale, on trouve que le rythme de programme de privatisation reste lent. Certains secteurs restent sous le contrôle de l'Etat, comme le secteur financier qui demeure public à 94%. Cette omniprésence pourrait donc être une source d'hésitation et un véritable frein pour la pénétration de tout nouvel opérateur étranger.

#### **F- Les retards dans la modernisation des infrastructures**

Malgré les améliorations et les réformes mises en œuvre par le gouvernement algérien dans ce processus, de nombreux retards sont constatés dans la réalisation des infrastructures. Par exemple, la chaîne portuaire qui traite la quasi-totalité des marchandises importées en Algérie souffre de graves dysfonctionnements. La coordination entre les différents acteurs, notamment les autorités portuaires, les transitaires, les douaniers, les importateurs et les armateurs, s'avère insuffisante. Il en résulte une multiplication des retards préjudiciables à la bonne marche des unités de production<sup>66</sup>.

Ces retards dans les infrastructures de base, notamment dans les ports, mais aussi dans les aéroports internationaux, les chemins de fer, la distribution de l'électricité et l'accès aux télécommunications, constituent des freins à l'entrée des investissements étrangers.

---

<sup>66</sup>CNUCED, (2004) p66.

## **G- La lenteur bureaucratique de l'administration publique**

Les entreprises sont toujours confrontées à un comportement bureaucratique beaucoup exagéré, à des problèmes de l'accès à des formalités, à des réglementations fastidieuses et à des retards importants pour obtenir des permis et autorisations. Des barrières sont omniprésentes dans tous les secteurs d'activité et les procédures les plus souvent citées sont les suivantes : dédouanement des marchandises importées, notamment au port d'Alger ; l'obtention d'un permis de contraction ; l'immatriculation d'une entreprise, etc.

Cette lenteur est bien relevée, notamment dans le nombre de procédures pour la création d'une entreprise et qui est de 14 avec un délai de 24 jours pour chaque procédure. Cette lenteur décourage les investisseurs. Ils préfèrent se retourner vers d'autres pays dont les procédures sont allégées et les démarches facilitées comme le cas de Rwanda où on peut créer une entreprise en une seule journée.

## **H- Les obstacles sur le système bancaire et les difficultés d'accès au crédit**

Le système bancaire algérien n'est toujours pas apte à accompagner les entreprises nationales ou étrangères dans leur démarche de modernisation et d'investissement, et il ne semble pas encore capable d'ancrer l'économie nationale aux mutations profondes que connaît l'économie mondiale. Les demandeurs de crédit sont toujours découragés par le manque d'institutions financières spécialisées (sociétés d'affacturage...) et de capital risque, répondant aux besoins financiers des petites et moyennes entreprises, mais aussi les insuffisances en termes d'analyse de dossiers de crédits et d'accompagnement des entreprises et de partenariat dans l'investissement. Le plus hasardeux reste le crédit à l'investissement.

Face à ces contraintes et difficultés qui freinent l'économie algérienne et suite au choc pétrolier de fin 2014, le gouvernement a été obligé de prendre des mesures visant à favoriser le climat des affaires afin d'attirer les investisseurs privés (nationaux et internationaux). Quelles sont donc ces mesures prises par le pouvoir public pour améliorer le climat des affaires algérien ?

### *7.3.1.3 Un cadre réglementaire de l'investissement simplifié*

La nouvelle loi sur l'investissement offre un ancrage juridique unifié et caractérisé par une meilleure visibilité et un allègement des procédures. Il s'agit d'un dispositif qui met en œuvre le principe de décentralisation du processus d'investissement. Ce qui implique une prise en charge de l'investisseur au niveau local et une participation du secteur privé à l'acquisition et à l'aménagement des zones industrielles. De plus, le soutien au développement du secteur privé est devenu indissociable des objectifs de diversification économique poursuivis par le pouvoir public. Si la levée des contraintes administratives s'inscrit principalement dans le cadre du processus d'amélioration de l'environnement des affaires, de nouvelles lois ont, toutefois, été publiées afin de soutenir et d'accompagner l'entreprise dans ses phases post-crédation (Loi sur la métrologie, loi sur la normalisation).

Par ailleurs, le pouvoir public a procédé à l'installation d'un comité de veille du suivi et du développement des investissements auprès du premier ministre. Ce comité est chargé :

- De suivre les actions d'investissement ;
- De proposer l'ensemble des voies et moyens devant concourir au développement de l'acte d'investir en Algérie ;
- D'anticiper sur toutes les difficultés pouvant surgir et freiner la politique nationale d'investissement ;
- D'être interactif pour proposer des actions et solutions de facilitation.

Malgré les efforts déployés pour la simplification des procédures relatives à l'acte d'investir, beaucoup restent à faire pour améliorer le climat des affaires. Il est aussi nécessaire de moderniser davantage les administrations et institutions publiques par une introduction poussée des TIC dans leur fonctionnement. L'Algérie doit diversifier son économie pour sortir de la dépendance quasi-totale des hydrocarbures par la promotion et le développement d'autres filières disposant d'atouts compétitifs. A ce titre, le gouvernement a pris un certain nombre de décisions et de mesures visant à promouvoir l'investissement national, à encourager la substitution aux importations à travers des politiques sectorielles offensives destinées à développer et à rendre plus performant l'appareil productif national pour assurer des moyens financiers substantiels autres que ceux provenant des ressources publiques. (Recours au partenariat public/privé et incitations du secteur privé à investir).

Les grands axes du développement industriel, fondé sur une politique de substitution à l'importation, exigent une mobilisation soutenue des administrations économiques et des partenaires économiques et sociaux autour de ce défi.

Aussi, la mise en œuvre des stratégies orientées vers la diversification économique ne peut se faire sans la participation active des acteurs économiques. La relance de l'investissement et la dynamisation de l'entrepreneuriat dépendent d'un climat favorable aux affaires et favorisent la transition vers une économie diversifiée.

#### **A- Les actions réalisées en vue d'améliorer l'environnement des affaires**

Parmi ces actions, on peut citer :

- La constitutionnalisation de l'amélioration du climat des affaires (article 43 de la loi n° 16-01 du 06 mars 2016 portant révision constitutionnelle) ;
- La création d'un comité dédié à l'amélioration de l'environnement de l'entreprise qui a été installé le 10 mars 2013. Son action s'inscrit dans une démarche intersectorielle participative visant à améliorer le climat des affaires en Algérie ;
- L'amélioration des dispositifs mis en place par les différentes institutions impliquées dans l'acte d'investir aura permis la généralisation des TIC qui devrait permettre de poursuivre le processus d'amélioration de l'environnement des affaires engagé ainsi qu'une meilleure visibilité des progrès réalisés grâce à une dématérialisation des procédures administratives, notamment à travers l'introduction des procédés électroniques.

## 8 Présentation du groupe Mahindra&Mahindra (maison mère)

L'entreprise Mahindra&Mahindra est un groupe multinational à hauteur de 200,7 milliards de dollars américains. Elle est présente dans plus de 100 pays et employant plus de 240000 personnes. C'est un conglomérat reconnu mondialement par sa présence dans différents domaines d'activités qui font son poids sur le marché et sa compétitivité. Elle véhicule l'image des pays d'Asie et plus particulièrement celle de l'Inde qui ne cesse d'émerger.

Selon le groupe, « nos activités couvrent plusieurs industries clés qui constituent le fondement de toute économie moderne. Depuis notre début tant que société de négoce de l'acier en 1945 jusqu'à notre début tant qu'un des pionniers de la mondialisation, notre portefeuille couvre aujourd'hui un large éventail de produits et des services qui libèrent de nouveaux modes de pensée et donnent naissance à des possibilités imaginables. Avec un ensemble de valeurs inébranlables et un sens clair des objectifs, nous continuons à rechercher des idées novatrices permettant aux gens de s'élever<sup>67</sup> ».

### 8.1 A propos de Mahindra Tractor

L'entreprise Mahindra Tractor est une firme multinationale leader mondialement dans le secteur de production des tracteurs. Ce leadership, acquis grâce à la maîtrise de rapport qualité-prix qui a fait la performance de l'entreprise. Cette performance est le résultat de lourds investissements engagés dans les différents services et fonctions. L'entreprise a investi énormément dans le domaine de recherche et développement (R&D) afin d'atteindre ce sommet stratégique. Aujourd'hui, l'entreprise est le premier fournisseur des marchés des États-Unis en matériels et composants agricoles.

Le groupe Mahindra est une fédération d'entreprises d'une valeur de 17,8 milliards USD (2017) qui permet aux gens de progresser grâce à des solutions de mobilité innovantes contribuant à la prospérité rurale, améliorant la qualité de vie en ville, créant de nouvelles entreprises et renforçant les communautés. Elle occupe une position de leader dans les véhicules utilitaires, les technologies de l'information, les services financiers et la propriété des vacances en Inde, les services de conseil, l'énergie, les équipements industriels, les logistiques, les immobiliers, la sidérurgie, l'aérospatiale, la défense et le deux-roues.

---

<sup>67</sup>Internet [www.Mahindra.com](http://www.Mahindra.com), le président directeur du groupe.

## 8.2 Stratégie de vente : MahindraTractor a vendu 17973 unités en Inde en mars 2017

Mahindra est la première marque de tracteurs la plus vendue au monde en volume. Le premier constructeur de tracteurs en Inde depuis plus de trois décennies. C'est la seule entreprise de tracteurs à avoir remporté le « Deming Prize » et le « Japan Quality Medal ». Ses tracteurs et outils de haute qualité, résistants et durables, augmentent la productivité dans les exploitations agricoles de tous les continents.

Selon son président secteur équipement agricole Mahindra&Mahindra a affirmé : « grâce à une série de partenariats mondiaux, notamment avec le groupe Jiangsu Gueda en Chine et Mitsubishi agricultural machinery au Japon, nous sommes bien placés pour diriger l'industrie dans les années à venir ».

### 8.2.1 Histoire de la croissance

A Mumbai, le 02 avril 2017, le secteur de l'équipement agricole (SEA) de Mahindra&Mahindra Ltd., qui fait partie du groupe Mahindra, doté de 17,8 milliards USD, a annoncé aujourd'hui le chiffre d'affaires de ses tracteurs pour mars 2017. Les ventes intérieures ont été de 17973 unités contre 13931 en mars 2016.

Les ventes totales de tracteurs (nationales et exportations) durant la même année ont été de 19337 unités contre 14682 unités pour 2016. Les exportations pour le mois se sont élevées à 1364 unités.

Commentant la performance du mois, **Rajesh Jejurikar, président-secteur de l'équipement agricole, Mahindra&Mahindra Ltd**, a déclaré : « nous avons vendu 17973 tracteurs en mars 2017, soit une croissance de 29% par rapport à l'année dernière, avec le soutien continu du gouvernement à l'agriculture et à l'attente du marché. Avec une récolte exceptionnelle, nous prévoyons que les sentiments du marché resteront positifs. Sur le marché des exportations, nous avons vendu 1364 tracteurs, ce qui représente une croissance de 82% par rapport à mars 2016<sup>68</sup> ».

---

<sup>68</sup> Internet, [www.Mahindra.com](http://www.Mahindra.com), le président de secteur agricole Mr Rajesh Jejurikar

**Tableau n°30: statistique des équipements agricoles vendus en janvier et en mars de l'année 2016 et 2017.**

	Secteur des équipements agricoles					
vente	Mars			Janvier		
	F16	F17	%changement	F16	F17	%changement
<b>Nationale</b>	13931	17973	29%	202046	248409	23%
<b>Exportation</b>	751	1364	82%	11545	14583	26%
<b>Totale</b>	14682	19337	32%	213591	262992	23%

Source : [www.Mahindra.com/secteur](http://www.Mahindra.com/secteur) agricole le 22 septembre 2018 à 20h

Cette croissance s'explique par plusieurs facteurs : la potentialité du marché, les capacités stratégiques de l'entreprise telles que savoir-faire, compétence distinctive, disponibilité des ressources... et surtout un des atouts principaux pour la firme, c'est l'intégration de la nouvelle technologie de l'information et de la communication (NTIC) comme un nouveau outil de performance et d'optimisation des ressources. Il a créé un ensemble de coordinations entre l'entreprise et ses parties prenantes.

### **8.3 Impact de l'intégration de la nouvelle technologie de l'information et de la communication au sein de la firme Mahindra (NTIC)**

La nouvelle technologie de l'information et de la communication (NTIC) a contribué largement à l'agilité de la firme. C'est l'un des outils contributeurs à la performance et à la compétitivité dans différentes activités du groupe. Grâce à ce système, l'entreprise a réussi à être réactive face à son environnement concurrentiel.

#### **8.3.1 Impact sur le système logistique**

Avec la vision d'assurer la prospérité agricole, l'entreprise donne aux agriculteurs les technologies les plus récentes et les plus pertinentes, ainsi que le savoir-faire agricoles et les relie au marché afin d'obtenir de meilleurs rendements pour leurs produits. Son vaste portefeuille d'intrants agricoles, de service de conseils tel que « Smrtiddhi » et d'entreprise de passation des marchés de produits fournit aux agriculteurs une chaîne de valeur sur laquelle ils peuvent compter pour assurer leur prospérité continue.

Comme le dit le directeur commercial, « notre modèle « De la ferme à la fourchette » met en œuvre des contrôles de qualité rigoureux, de la production à l’approvisionnement, du traitement au conditionnement, de la distribution à la livraison finale aux consommateurs<sup>69</sup> ».

### **8.3.2 Impact sur l’amélioration du mode de vie urbain et rural : l’intégration du système « e-Market place »**

En exploitant le formidable potentiel de l’économie partagée et du commerce électronique, nous améliorons non seulement le mode de vie urbain mais aussi le mode de vie rural. Nos plates-formes d’échanges de tracteurs et de chargement permettent aux agriculteurs et aux petites entreprises de devenir plus productif. De plus, nous facilitons la vie de nos clients avec notre plate-forme de guichet électronique unique.

### **8.3.3 Impact sur les échanges « Plate-forme d’échange de change »**

Grâce à *Smartshift*, nous mettons en relation les entreprises avec des transporteurs fiables pour des prix transparents et compétitifs pour les deux parties. L’entreprise autorise le suivi et la localisation des véhicules pour assurer la sécurité du fret. De plus, les transporteurs sont formés pour traiter différentes marchandises ainsi que des instructions approfondies sur les relations avec les clients, les rendant ainsi plus professionnels et responsables.

### **8.3.4 Impact sur le système de localisation des tracteurs et machines agricoles**

Tous les agriculteurs ne peuvent pas se payer leur propre tracteur. Les petits agriculteurs demandent de tracteurs à leurs propriétaires, ce qui entraîne une incertitude, un compromis sur la qualité des tracteurs ou des équipements et souvent la déception. Grâce à « *Tirringo* » l’entreprise donne aux agriculteurs de toute l’Inde la liberté et la flexibilité de louer des tracteurs ou des matériels agricoles chaque fois qu’ils en ont besoin. Ils reçoivent un tracteur bien entretenu avec un chauffeur professionnel avec la plus grande facilité. Non seulement ils peuvent faire leur travail sans stress, mais avec l’utilisation systémique de la mécanisation, leur productivité augmente également.

---

<sup>69</sup>Réponse du directeur commercial lors de l’entretien avec une journaliste de la chaîne TV Suisse.

### **8.3.5 Impact sur le système de centre unique pour tous les produits du groupe en ligne « Le système e-queue »**

Un portail en ligne unique où on peut trouver des informations et acheter facilement presque tous les produits du groupe Mahindra&Mahindra. Il s'agit de véhicules, des pièces de rechanges, automobiles, de l'immobilier. On peut même réserver un TUV300, acheter un engin à deux-roues, réserver une maison, acheter des services de voitures et commander des groupes électrogènes. Le système e-queue permet à tous les différents partenaires de trouver tous les produits nouveaux et anciens par catégorie et qualité et surtout à un prix raisonnable.

## **8.4 Responsabilité sociale**

Selon le président directeur général, « en tant que grande entreprise mondiale, nous voyons une opportunité incroyable de générer un changement positif pour toutes nos parties prenantes. En rendant chaque aspect de notre activité durable, nous réaffirmons notre engagement en faveur d'un monde meilleur. Aux communautés dont nous faisons partie, nous voulons mener nos activités de manière consciente et responsable. Dans tout ce que nous veillons à faire le bon travail ».

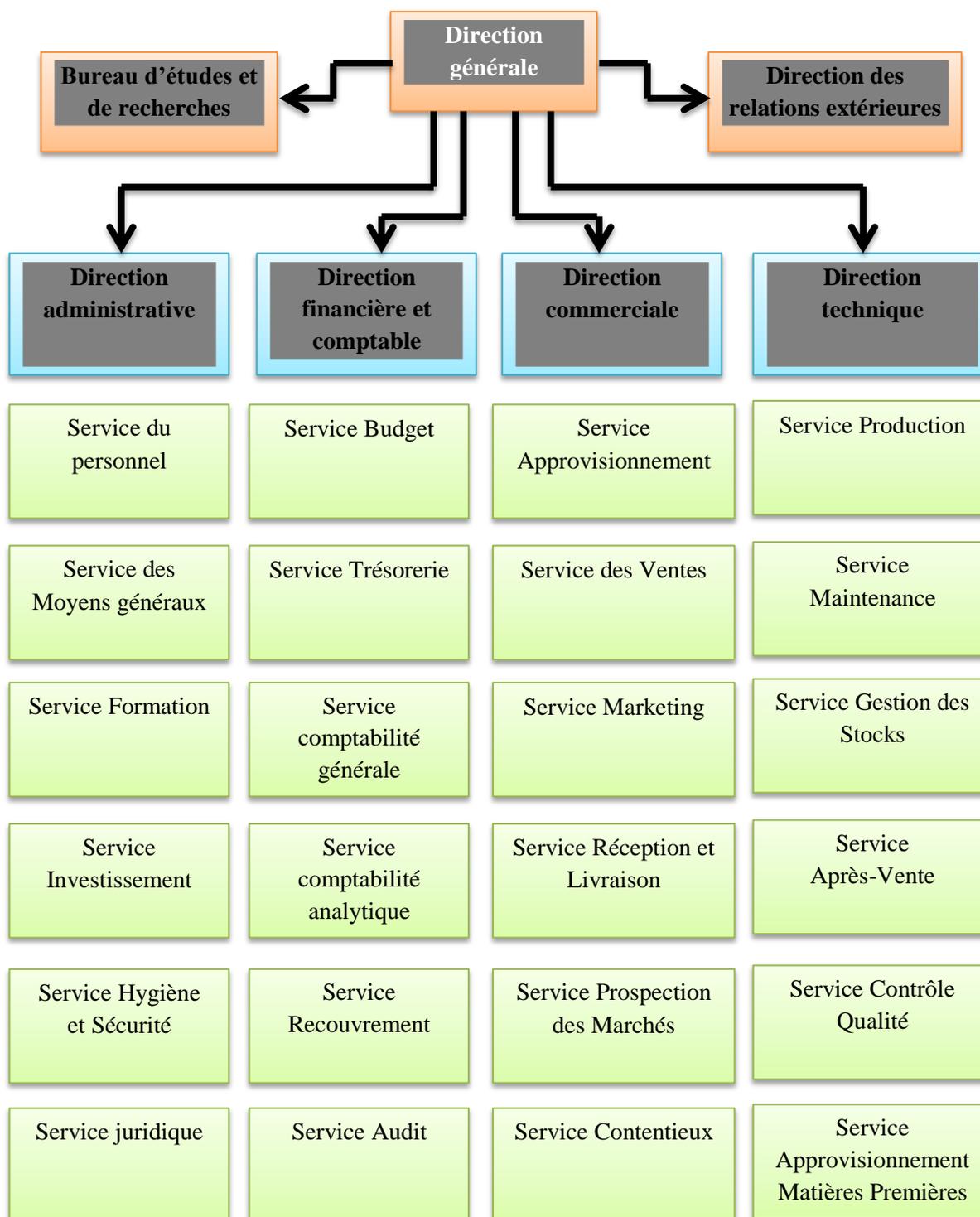
Conformément à la mission « Rise for Good », le groupe se contente des efforts sur les groupes de filles, de jeunes et d'agriculteurs en les soutenant dans les domaines de l'éducation, de la santé et de l'amélioration des moyens de subsistance grâce à des programmes novateurs qui exploitent le pouvoir stabilisateur de la technologie. Rise for Good implique également de gérer l'entreprise avec intégrité, responsabilité et transparence, de veiller au bien-être de la planète et de rechercher le bien-être de ses employés, de ses clients et de la communauté. Le groupe a des objectifs à long terme pour le bien-être de l'humanité dans le monde. A travers le secteur agricole, aujourd'hui, l'Inde a un système d'agriculture mécanisé. Cette mécanisation a diminué la pauvreté de manière remarquable. Donc, ce qui est fait dans le pays de la maison-mère du groupe sera fait dans là où la firme est implantée et le monde en général. Le groupe a l'ambition de sortir l'humanité de la pauvreté et de la misère depuis des années surtout dans le pays du sud (Asie et Afrique). Comme le dit le PDG « nous sommes déterminés plus que jamais pour créer un monde qui vit dans un système de valeur de manière écologique et équilibré et nous arriverons avec la volonté du pouvoir politique de chaque pays où nous sommes présents ».

## 9 Présentation du partenariat Mahindra&Mahindra avec LD Azouaou Eurl pour la création d'une joint-venture.

C'est une entreprise privée dénommée LD Azouaou Eurl Mahindra avec un capital social de 320.000 000 de dinars en centime. Avant, elle employait 118 personnes mais suite à la restructuration de nouvelles lois de finance sur les importations de 2015, il y a eu licenciement et actuellement elle emploie 73 personnes.

Dans le cadre des nouvelles lois, la maison-mère Mahindra&Mahindra va prendre de 30 à 45% des actions. C'est un accord du partenariat signé entre l'entreprise LD Azouaou Eurl et Mahindra&Mahindra pour la création d'une unité de montage et de fabrication. Il s'agit d'une implantation en association avec un partenaire local de type **joint-venture**. Cette joint-venture est un accord entre deux partenaires issus de pays différents Inde/Algérie et qui consiste en la création d'une filiale commune sur le marché du partenaire étranger. Les deux partenaires (LD Azouaou Eurl et Mahindra&Mahindra) partagent la gestion, le contrôle, les risques et les profits associés à cette structure commune. La création de cette joint-venture entre l'entreprise LD Azouaou Eurl et M&M implique la mise en commun des compétences spécifiques uniques qu'elles soient commerciales (réseau de distribution...) ou managériales, mais aussi des moyens financiers et humains de la part de chaque partenaire.

**Figure n°8 : Organigramme de l'Unité de Montage Tracteurs et Fabrication Matériels agricoles**



*Remis par l'entreprise le 12/10/2018*

## 9.1 Historique

L'histoire de l'entreprise LD Azouaou Eurl a commencé bien avant 2004, avec la création d'une SARL dénommée CDFMPA (Comptoir de Distribution des Facteurs et Moyens de Production Agricole). Durant les années 2004, 2005 et 2006, il y a eu la diversification de cette entreprise en incorporant les matériels des travaux publics et d'environnement.

Selon le président directeur général, en 2009, « nous avons pris la décision de mettre en place une filiale dénommée LD Azouaou Eurl. Cette filiale a été spécialisée dans la prestation des biens et des services dans le domaine du machinisme agricole. Compte tenu des évolutions des activités de cette filiale, en 2010, nous avons entrepris une prospection du marché international dans le domaine du machinisme agricole ».

Des propositions ont été prises par l'entreprise envers ses différents partenaires étrangers pour faire un choix de partenariat solide basé sur des relations de partage, de transfert de technologies, de savoir-faire, rapport qualité-prix... Mais à la fin, l'entreprise a choisi le constructeur Mahindra&Mahindra, l'un des leaders indiens de rang mondial classé N°1 à l'échelle internationale dans le secteur de la production du tracteur agricole.

Pour le PDG MAHINDRA Algérie, « si nous avons choisi ce constructeur, c'est par ce qu'il avait accepté l'idée de la réalisation d'une unité de montage des tracteurs en Algérie et la production sur place des modèles spécifiques adaptés à notre propre environnement local et aux marchés vers lesquels nous voulons exporter ».

En 2013, nous avons fait part à notre partenaire Mahindra&Mahindra de notre souhait de réaliser une unité de montage en Algérie. Durant la même période, nous avons officiellement réalisé cette unité de montage.

En 2014, notre société s'est lancée dans la réalisation d'un projet d'investissement pour le montage et la fabrication des tracteurs et des matériels agricoles d'accompagnement. Donc, ce projet d'investissement a été réalisé et est, enfin, prêt en démarrage de production depuis le mois de mai 2017. C'est un projet de création des richesses et des emplois.

## 9.2 Les objectifs stratégiques de l'unité de montage et production

Les objectifs de l'unité de montage et production sont basés sur de long terme et de diverses natures.

### 9.2.1 Les objectifs économiques

Les objectifs économiques de l'unité de montage et production sont bien définis pour le long terme.

Selon le **PDG** « les conditions des relations commerciales et partenariales que ce constructeur nous a offertes s'inscrivent dans l'objectif assigné à notre entreprise : réalisation d'une unité de montage, transfert de technologie et savoir-faire, rapport qualité-prix, assistance technologique dans tout le domaine ». Il y a 225 postes de travail direct entre 2019-2020. Notre entreprise travaille actuellement sur trois sites principaux :

- Site pour le montage et la fabrication ;
- Site de TAAGA où il y a parc des stockages, atelier, service après-vente et maintenance ;
- Site succursale installé à Oran, chargé de la commercialisation aux clients et de la distribution pour les agents agréés de la région Ouest.

Nous disposons actuellement d'un réseau de distribution au niveau de 32 wilayas du territoire national. Ce réseau de distribution emploie 180 postes de travail indirect

### 9.2.2 Les objectifs politiques

L'entreprise a fixé un objectif très pertinent pour le pays en créant des emplois et faire bien fonctionner l'appareil économique de l'Etat pour faire plus de recettes fiscales en produisant plus.

Selon le **PDG**, « notre pays a besoin de recettes fiscales, et si on arrive à atteindre notre objectif, en faisant marcher notre industrie, il y aura plus de recettes pour soutenir l'équilibre financier de l'Etat ».

Selon le **PDG**, « notre pays traverse une crise due au choc pétrolier et l'économie reste non diversifiée. Le budget général du pays dépend énormément d'une économie rentière d'où l'importance d'aller vers la diversification pour soutenir le gouvernement dans sa nouvelle politique ». Pour cela, l'entreprise se lance à fond dans son ambition pour la multiplication de mamelles économiques du pays à travers la mécanisation de l'agriculture.

### 9.2.3 Les objectifs sociaux

Cet objectif répond sur la responsabilité sociale de l'entreprise elle-même vis-à-vis de son environnement local en multipliant plus d'aides sociales à travers les associations socio-régionales du pays. Selon le PDG « nous sommes en train de prévoir la construction d'une école de formation pour les agriculteurs locaux. Cette formation doit se faire chaque année gratuitement au profit de nos concitoyens en tant que clients directe ou indirect ».

Dans sa politique sociale, l'entreprise a engagé des accords conventionnels avec l'université qui se trouve dans sa wilaya. D'après Mr le PDG, « nous avons récemment signé une convention avec l'université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou pour le recrutement des personnes diplômées qui ont des compétences pour leur intégration dans notre organisation. » Cette signature entre dans l'objectif social de l'entreprise en tant que personne morale et lui permet de donner plus à la communauté dont elle fait partie.

## 9.3 Evolution sur l'activité et le fonctionnement de l'unité de montage et production

Au fil du temps, cette unité a connue plusieurs obstacles qui freinent ses activités. Comme nous l'indique le PDG, « dès 2014, nous avons ressenti une baisse du chiffre d'affaires de 30 à 40%, due à la crise financière provoquée par la chute du cours des matières premières, notamment le pétrole. Cette situation a poussé le gouvernement à prendre des mesures restrictives. Parmi ces mesures, la restriction à l'importation des produits de l'étranger. L'effet néfaste sur nos clients importants est causé par le gel des crédits et par la cessation des subventions à leur profit. Ce qui a fait que les ventes ont diminué du fait de l'indisponibilité de certains produits ».

### 9.3.1 Projection à venir

Face à cette situation de crise de l'économie mondiale, l'entreprise ne reste pas sans agir sur son marché domestique. Pour renforcer sa stratégie de développement, Elle a élaboré une nouvelle stratégie basée sur la diversification pour mieux soutenir son secteur d'activité. Cette diversification concerne les matériels de l'environnement et des travaux publics.

Le PDG de l'entreprise nous a dit ceci : « nous avons une stratégie nouvelle pour accompagner notre stratégie de développement en place, basée sur l'extension et la diversification de nos activités. L'objectif principal est d'élever le taux d'intégration par la création d'une unité de sous-traitance qui va nous permettre d'atteindre un stade rapproché des tracteurs typiquement algériens. L'objectif visé ne reste pas seulement ça, nous travaillons sur un projet d'avenir aussi, nous prévoyons d'ici 2020 d'exporter nos produits vers certains pays de l'Europe et de l'Afrique. Chose sûre, ces visions stratégiques seront réalisées avec le soutien approprié de notre partenaire Mahindra&Mahindra».

#### **9.4 Stratégies de développement**

Les stratégies du développement de cette entreprise sont bien élaborées par la direction générale où se situent les pouvoirs des responsabilités et la hiérarchie de l'organisation. Selon le Président Directeur Général, « pour les stratégies du développement de l'entreprise, la direction générale a tracé un plan d'action qui consiste en l'extension et la diversification. Après la réalisation de la première étape du projet d'investissement, la direction générale de l'entreprise a tracé un plan d'action pour l'extension et la diversification de l'activité de l'entreprise. L'objectif principal assigné est la création d'une unité de sous-traitance qui va nous permettre d'atteindre un stade approché de la fabrication de tracteurs typiquement algériens et de contribuer à fournir des pièces et accessoires mécaniques aux autres opérateurs économiques du pays. Ce qui va nous permettre d'améliorer le taux d'intégration pour le fonctionnement normal de notre réseau de fabrication. Il est prévu un investissement supplémentaire pour l'acquisition de machine-outil de haute technologie et de dernière génération, à savoir :

- Une chaîne d'usinage de pièce mécanique de précision ;
- Une chaîne de montage de moteur ;
- Un ensemble complet de presse et de moulage ;
- Une chaîne de peinture.

Dans le cadre de cette extension, nous avons construit une école de formation professionnelle pour notre personnel et pour les réseaux de distribution des utilisateurs de nos produits. L'école de formation que nous avons créée va nous permettre de renforcer la qualification de notre personnel pour la fabrication des machines agricoles. Les équipements (machines-outils) et l'école de formation réalisée sont donc des éléments essentiels pour la création d'une véritable unité industrielle des machines agricoles à la norme internationale.

A l'horizon 2019, il sera fabriqué au niveau de cette unité industrielle des matériels performants capables d'améliorer sensiblement le rendement de la production agricole et de parer dans une large mesure au manque de main d'œuvre.

Dans le cadre de développement du taux d'intégration, il sera produit au total 238 références de pièces de rechange dont 169 seront fabriquées par notre atelier et 69 pièces et accessoires seront traités localement ».

#### 9.4.1 Les différents produits agricoles fabriqués par l'unité de montage et de production Mahindra en Algérie.

Cette liste nous renseigne sur l'ensemble des produits fabriqués par cette unité de production et de montage, dont certains produits sont destinés au marché local et d'autres aux marchés étrangers ciblés tels que les pays d'Europe de l'Est.

**Tableau n°31 : récapitulative de différentes références des produits tracteurs**

N°	Référence des produits tracteurs fabriqués
1	MAHINDRA 4035 DI 4WD
2	MAHINDRA 6000 DI 2WD
3	MAHINDRA 7030 DI 4WD
4	MAHINDRA 9200 DI 4WD
5	MAHINDRA 8000 DI 4WD
6	MAHINDRA 8000 DI 2WD
7	MAHINDRA 585 DI 2WD
8	MAHINDRA 7005 DI 2WD (Assisté).
9	MAHINDRA DI 4WD

*Document remis par l'entreprise le 12/10/2018*

## 9.5 Une étude sur l'évolution de la mécanisation et de la modernisation du secteur agricole en Algérie

L'étude sur l'évolution de la mécanisation et de la modernisation du secteur agricole en général nous a permis de constater qu'au niveau des pays du Maghreb, plus particulièrement en Algérie, il y a un manque d'intérêt pour ce secteur vital pour l'économie nationale. Il y a un faible taux de mécanisation qui fait que la production agricole n'a pas connu d'augmentation dans le rendement attendu.

### 9.5.1 Evolution du machinisme agricole en Algérie

Dans le cadre de l'évolution du machinisme agricole, le PDG de l'entreprise affirme que « dans ce cadre, nous avons réalisé une étude qui a porté sur l'évolution de la mécanisation en particulier et du développement du secteur agricole en général. Cette étude a fait ressortir un faible taux de mécanisation comparativement à la superficie agricole utile. La couverture mécanique se situe à moins d'un cheval à l'hectare (étude réalisée à la fin de l'année 2014). Le parc national en matériels agricoles vétustes 50 à 60% dépasse l'âge de 30 ans. Il a également été constaté un manque d'intérêt au travail de la terre dû au fait de certains facteurs qui constituent un goulot d'étranglement ».

#### 9.5.1.1 Les causes de la faible évolution du machinisme agricole en Algérie

Les raisons de cette faible évolution du machinisme agricole sont nombreuses. On peut principalement en citer :

- Difficulté d'accès au crédit pour les agriculteurs auprès de la banque ;
- Manque de perfectionnement du système d'assurance qui n'indemnise pas les agriculteurs dans certains cas tels que : catastrophe naturelle, incendie, maladie qui frappe le cheptel... ;
- Manque de formation et de communication en direction des agriculteurs.

Il n'y a pas seulement de facteurs mécaniques qui influent sur le rendement, il y a aussi le facteur connaissance dans le domaine: Préparation de travaux de sole, Sélection de semences et de plans, traitement de récoltes, l'utilisation des engrais qui n'est pas à la norme de nature du sol...

Selon une étude réalisée par l'entreprise en 2014, en moyenne, l'Algérie consomme 8000000 de tonnes des nourritures nécessaires pour la consommation de la population algérienne pendant une année. 60% de cette quantité sont importées.

## Conclusion

Suite à la fin de ce travail pratique que nous avons mené auprès des organismes gouvernementaux et à l'entreprise LD Azouaou Eurl à la willaya de Tizi-Ouzou, on constate que les réformes structurelles engagées par les gouvernements des pays Magrébins dès le début des années 80 avaient pour objectif de rétablir et de stabiliser les équilibres macroéconomiques et de libéraliser leurs économies afin de permettre à leurs entreprises de s'internationaliser et d'accueillir des FMN étrangères dans leurs sols. En effet, l'environnement économique affiche beaucoup de signes d'amélioration à savoir : la maîtrise de l'inflation, des indicateurs macroéconomiques fondamentaux qui, quoiqu'ils demeurent fragiles, ne constituent pas un obstacle à l'investissement comme dans le passé.

Toutefois, cet environnement économique présente beaucoup d'insuffisances : taux de chômage élevé, indicateurs macroéconomiques dépendants des facteurs conjoncturels (prix de pétrole, aléas climatiques, etc.). Ainsi, la croissance économique demeure trop faible pour permettre un véritable essor économique favorisant le climat des affaires. Surtout pour l'Algérie, malgré les réformes engagées, la main-d'œuvre, l'avantage naturel et les ressources énergétiques, le pays souffre encore des contraintes à surmonter telles que la lourdeur administrative, la réglementation du secteur de l'économie informelle... qui ne favorisent pas son climat des affaires. Chose constatée pendant notre période de stage au sein de l'entreprise LD Azouaou Eurl, depuis la mise en place de cette unité de montage et production en 2017 jusqu'à nos jours, les activités ne sont pas démarrées et plus de la moitié des postes de service sont en arrêt. Ce freinage est dû au blocage des dossiers de permis de production au Ministère depuis déjà 5 ans. Cela constitue un manque à gagner pour l'entreprise et pour le pays aussi.

Nous avons rencontré des difficultés liées à l'accès à l'information et manque de personnes compétentes.

De ce fait, nous pouvons dire que malgré les potentialités et tous les efforts déployés par l'Algérie, le climat des affaires algérien reste toujours perfectible. Le gouvernement algérien doit continuer les efforts pour le rendre plus attractif pour les investisseurs étrangers.

# CONCLUSION GENERALE

---

L'internationalisation des entreprises est considérée comme une étape importante, car elle permet aux entreprises de conquérir de nouveaux marchés et de trouver de nouveaux débouchés pour leurs produits. L'internationalisation est aussi un moyen de développement pour l'entreprise telle que l'amélioration de sa production, l'augmentation de son chiffre d'affaires.

La plupart des entreprises se sont lancées dans la course à l'internationalisation, poussées par la conviction qu'il s'agit d'une évolution inéluctable des marchés. L'extension sur les marchés extérieurs représente souvent une forte opportunité de développement pour une entreprise puisque ça lui permet d'exploiter des avantages comparatifs afin de conquérir de nouvelles parts de marchés, d'accroître sa notoriété, son influence et son chiffre d'affaires, et de diversifier ses approvisionnements et débouchés. Mais elle peut aussi être source d'inconvénients.

Dans ce contexte les entreprises algériennes ont adopté dans leurs politiques générales la stratégie de s'internationaliser sur les marchés étrangers. Cependant, cette stratégie est limitée à pénétrer les marchés à travers le mode d'exportations. Ce mode est moins développé par les entreprises du secteur extra pétrole, notamment celles exerçant dans le secteur d'industrie qui se heurtent à de nombreuses difficultés. Depuis des décennies, la réalité de l'industrie algérienne ne représente que 5% du PIB total. Cela explique le taux insignifiant des exportations hors hydrocarbure malgré les mesures qui ont été prises par l'Etat afin d'améliorer ce taux. Ces mesures ont été traduites par la création de plusieurs organismes de promotion des exportations, de facilitations des procédures douanières et d'avantages accordés en matières fiscales.

Pour comprendre les motivations et les déterminants d'internationalisation des entreprises, nous avons présenté le cas de l'implantation du géant indien *MAHINDR&MAHINDRA* en Algérie dans le secteur agricole. Ce dernier possède de nombreux avantages à savoir : l'avance en technologie, savoir-faire ou compétence, coût du transport et de communications, diminution du coût d'échange et du droit de propriété, d'où la notion de la théorie éclectique. Cela permet à cette entreprise de franchir les marchés internationaux à travers plusieurs modes de partenariats tels que l'exportation, l'implantation des unités de production et de distribution, coopération, joint-venture...

Pour la détermination de sa stratégie, nous déduisons que l'entreprise utilise une stratégie de type transnational car son chiffre d'affaire réalisé à l'étranger est moins de 50% et son siège social se trouve au niveau de son pays d'origine.

En ce qui concerne le partenariat entre l'entreprise LD Azouaou Eurl et le géant Indien Mahindra&Mahindra pour la création d'une joint-venture, on constate, d'une manière générale, qu'aujourd'hui, les différents pays ne considèrent pas la présence des FMN par différentes formes d'implantation sur leur territoire comme une menace ou un danger, des investissements étrangers soit dans les pays développés ou en développement suscite un intérêt, du fait de leurs rôles importants dans la modernisation des économies et les offres en ressources financières stables. Donc, l'arrivée de Mahindra en Algérie constitue une source d'opportunité qui contribue aux objectifs fixés pour le développement du pays : création de richesses, réduction de chômage, création d'emplois...

Mais pour s'installer, les difficultés restent très nombreuses comme nous avons constaté durant notre stage. L'entreprise LD Azouaou Eurl a d'énormes problèmes tant au niveau de son organisation qu'au niveau de l'administration publique.

Au niveau de l'entreprise : l'unité de production du tracteur souffre des problèmes organisationnels dans son système de gestion, réduction des effectifs, manque de communication d'influence...

Au niveau de l'administration publique : l'entreprise souffre de problèmes de blocage sur son projet de création d'une unité de production. Depuis 2017, tout est prêt pour le démarrage mais sa demande d'autorisation reste sans réponse.

En bref, vu les lectures théoriques et l'étude pratique que nous avons pu mener durant cette période, on a constaté que la décision d'investir à l'international n'est pas un choix fait par hasard car tout un ensemble de processus ou d'étapes primordiales s'impose aux entreprises. Pour une entreprise qui veut aller à l'international, il faut une source de motivation caractérisée par l'un des avantages et objectifs ciblés et des institutions fortes et agiles dans les pays d'accueils.

# BIBLIOGRAPHIE

---

## I : Ouvrages

- 1- Anne DEYSINE, Jacques DUBION « S'internationaliser Stratégies et Techniques »,
- 2- Éric LAHILLE, « Au-delà des délocalisations », paris, ECONOMICA 1995.
- 3- Giorgio PELLICELLI « Stratégie d'entreprise », p 101.
- 4- J.P LEMAIRE « Stratégie d'internationalisation », Dunod, 1997, p174.
- 5- J-L MUCCHIELLI « Multinationales et Mondialisation », Edition du seuil 1998, p102.
- 6- Jean Marie CARDEBAT « le libre échange est-il inégalitaire ? ».
- 7- J. MISTRAL « compétitivité et formation de capital en longue période » Economie et Statistique, fév. 1978, n°97, tabl. 7, p. 14.
- 8- Humbert LESCA « Système de veille », (1997).
- 9- Michel RAINE « le commerce international » 9<sup>e</sup> éditions la Découverte, 9 bis, rue Abel-Hovelacque, 75013 Paris, 2003.
- 10- M. GHERMAN « La prise de décision » Ed° PUF/IRM.
- 11- Michel RAINELLI « Le commerce International » 9<sup>eme</sup> éditions la Découverte, 9 bis, rue Abel-Hovelacque, 75013 Paris, 2003.
- 12- Marc MONTOUSSE « théorie économiques », Bréal 2002.
- 13- M.DE LAPIERRE, C. MILELLI, « Les firmes multinationales », Vuibert, 1995, p119-121.
- 14- P.JOFFRE « Comprendre la Mondialisation ».
- 15- R-A THIETART et J-M XUEREB « Stratégies, concepts, Méthodes ».
- 16- R.CALORI, T. ATAMER « Diagnostic et décision stratégique », Dunod, 1993.
- 17- Sabine. URBAN « Management International », Ed. LITEC, 1993.
- 18- STRATEGOR, 7<sup>e</sup> édition Dunod, 5, rue laromiguière, 75005 paris 2016.
- 19- STRAREGOR « toute la stratégie de l'entreprise 7<sup>eme</sup> édition », DUNOD, Coordonné par LEHMANN. ORTEGA. GARRETTE. DUSSAUGE. DURAND. P 4.
- 20- W. ANDREFF « les multinationales globales », La découvertes ,1996.

## II : Articles et Revues

- 1- Ati Takarli, « les exportations hors hydrocarbures Algérienne », à l'occasion de la tenue de la convention France Maghreb, Paris les 5 et 6 février 2008. Disponible sur [http://ubifrance.typepad.fr/optimexport/files/intervention\\_mr\\_takarli.pdf](http://ubifrance.typepad.fr/optimexport/files/intervention_mr_takarli.pdf). Consulté le 04/08/2018.
- 2- AND 2013 « raison pour investir en Algérie ».
- 3- AliBeyNasri « il y a absence de volonté politique pour booster les exportations hors hydrocarbures » entretien avec ; secrétaire général de l'Anexal », entretien réalisé par Economia, la revue de l'Economie et de la Finance-N°9-Mars-2008, Alger.
- 4- Chelghem, M, k « les Enjeux de l'ouverture commerciale en Algérie », l'Algérie de demain : relever les défis pour gagner l'avenir, Alger, la Fondation Friedrich Ebert, septembre 2008. Disponible sur : <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/algerien/06419-couverture.pdf>.consulté le 05/09/2018.
- 5- CFEC (Centre Français du commerce Extérieur), DOLLAZ 1995, p 330.
- 6- CNUCED (2003), « contribuer au développement des infrastructures pour promouvoir l'intégration économique : le rôle des secteurs public et privé », avril p.1.
- 7- CNUCED : Examen de la politique de l'investissement du Maroc, janvier 2007, P.26.
- 8- CNUCED : Examen des politiques commerciales, Tunisie, 2005. P.9.
- 9- CNUCED : Examen de la politique de l'investissement de l'Algérie, décembre 2003, P.25.
- 10- Mebtoul A. : l'Algérie face aux défis de la mondialisation : réformes économiques et privatisation, OPU. Alger, 2002, P.23.
- 11- ISET DJERBA /Salma Bardak EL Younsi : « Cours Stratégie d'entreprise », p 88.
- 12- OCDE (2002), « Foreign direct Investment for development: Maximisingbenefits, minimizingcosts », OCDE publishing. Paris.
- 13- Revue du cepii « L'économie mondiale » 1995.
- 14- Revue du cepii « Economie Internationale »,4<sup>e</sup> Trimestre 1993.
- 15- Sondage réalisé par le magazine de la télévision art dans un web documentaire en 2015 lors de la montée du populisme en Europe et aux Etats-Unis.

## III : Mémoire

- 1- Josée ST-PIERRE et al. « Mondialisation et internationalisation des PME », ED, université du Québec, Québec, 2011.
- 2- Huu Thanh Nguyen Thèse « l'investissement direct étranger d'exportation-plateforme : des facteurs de localisation aux impacts sur l'économie d'accueil », université de Toulouse, faculté de sciences économiques, le 12/10/2011.

## IV : Séminaire rapports et études

- 1- Centre d'Etudes des Transports pour la Méditerranée (CETMO) « Le secteur logistique sur la rive sud de la Méditerranée Occidentale », octobre 2010.

Disponible sur <http://dl7i9sz6ob2d.cloudfront.net/document/pdf/5385cc28dec18.pdf>.

Consulté le 15/09/2018

## **V : Sites internet**

- 1- [www.wikipédia.Cned-](http://www.wikipédia.Cned-) Académie en ligne.
- 2- [www.wikipédia.com](http://www.wikipédia.com), Vernon, la théorie de cycle de vie de produit.
- 3- [www.ons.dz/TMG/pef/CH2-EMPLOI\\_Arabe.pdf](http://www.ons.dz/TMG/pef/CH2-EMPLOI_Arabe.pdf).
- 4- [www.Mahindra.com](http://www.Mahindra.com), le président directeur du groupe.
- 5- [www.Mahindra.com/secteur](http://www.Mahindra.com/secteur) agricole le 22 septembre 2018 à 20h
- 6- [www.Le\\_pointe.fr](http://www.Le_pointe.fr) in presse écrite internet
- 7- [www.Mahindra.com](http://www.Mahindra.com), le président de secteur agricole Mr Rajesh Jejurikar
- 8- [www.anima.org](http://www.anima.org). ANIMA : Investir dans la région MEDA, pourquoi et comment ? , mai 2004, P. 161.
- 9- [www.ons.dz/IMG/pdf/PIB\\_SCN\\_aff2000\\_2003.pdf](http://www.ons.dz/IMG/pdf/PIB_SCN_aff2000_2003.pdf). Les comptes du PIB, le Bureau national des statistiques, la date du 12 Octobre, 2014.
- 10- [www.wikipédia.com/](http://www.wikipédia.com/) bibliothèque en ligne.
- 11- [www.algex.dz](http://www.algex.dz)
- 12- [www.gouv.dz](http://www.gouv.dz)// la loi de finance 2016.
- 13- [www.wikipedia.com/exportation](http://www.wikipedia.com/exportation)
- 14- [www.mincommerce.gov.dz](http://www.mincommerce.gov.dz)
- 15- [www.safex.dz](http://www.safex.dz)
- 16- [www.stratégie d'entreprise.com](http://www.stratégie_d'entreprise.com)
- 17- [www.algerie-eco.com](http://www.algerie-eco.com)

## **VI : Règlementation**

- 1- Règlement n°2016-01 du 6 mars 2016 modifiant et complétant le règlement n°07-01 du 3 février 2007 relatif aux règles applicables aux transactions courantes avec l'étranger et aux comptes devises. Journal officiel de la république algérienne n°18 du 26 avril 2016.
- 2- Loi n° 36-01 du 29 janvier 2002 créant le fonds Hassan II pour le développement économique et social.
- 3- Ordonnance n° 01-03 de l'Aoueljoumada ethania 1422 correspondant au 20 Aout 2001 relative au développement de l'investissement.

# LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES

## TABLEAUX

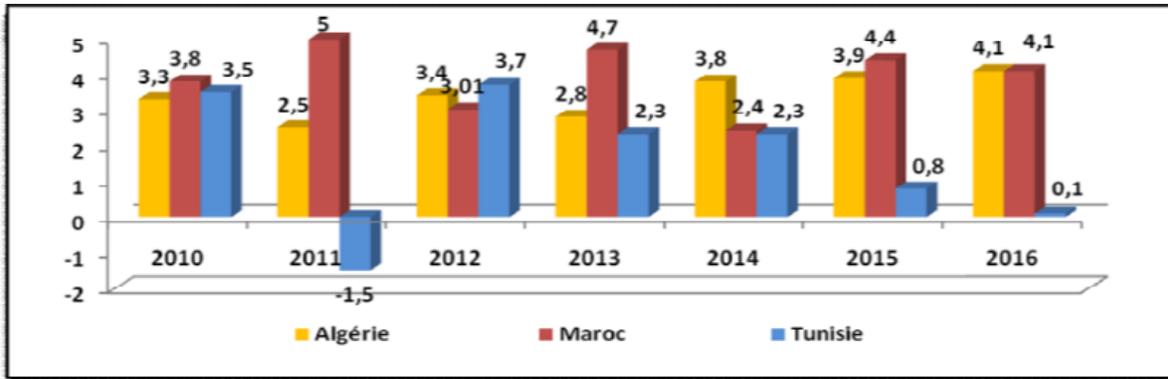
Tableaux	Libellés	Pages
N°1	les coûts unitaires de production du drap et du vin en Angleterre et au Portugal dans l'exemple de Ricardo (hommes-année)	24
N°2	comparaison internationale des taux de salaires (Etats-Unis = 100)	28
N°3	contenu en F.P des importations et exportations des USA en 1962.	29
N°4	rapport des exportations aux importations de biens d'investissement pour les principaux pays, 1899-1973 (en %)	34
N°5	nature du risque en fonction de l'internationalisation	64
N°6	les principales variables d'une analyse de PESTEL	70
N°7	les effets engendrés par des décisions politiques	73
N°8	les effets de la situation économique	75
N°9	les effets des changements dans la société	77
N°10	les effets des changements dans les technologies	80
N°11	les quatre grandes étapes de l'évolution stratégique des FMN	82
N°12	les avantages et inconvénients d'implantation passive ou exportation direct	85
N°13	les avantages et inconvénients de l'importateur	85
N°14	les avantages et inconvénients de concessionnaire	86
N°15	les avantages et inconvénients d'agent commercial	87
N°16	les avantages et inconvénients des sociétés de commerce international (SCI)	87
N°17	les avantages et inconvénients des sociétés de gestion export (SGE)	88
N°18	les avantages et inconvénients des bureaux d'achat	88
N°19	les avantages et inconvénients de portage ou piuggy-back	89
N°20	les avantages et inconvénients de représentant salarié	90
N°21	les avantages et inconvénients de la succursale	90
N°22	les avantages et inconvénients de la filiale commerciale	91
N°23	les avantages et inconvénients de la franchise commerciale	92
N°24	les avantages et inconvénients des joint-ventures contractuels	94
N°25	les avantages et inconvénients de la licence	95
N°26	tableau représentatif des firmes transnationales la plus puissante au monde	98
N°27	statistique des équipements agricoles vendus en janvier et en mars de l'année 2016 et 2017	135
N°28	récapitulative de différentes références des produits tracteurs	144
N°29	Accords bilatéraux en relation avec les IDE	155
N°30	classement des pays selon l'indicateur du développement Humain (IDH)	155
N°31	Classification des pays d'après des indicateurs de l'attractivité pour les investissements directs étrangers	155

## FIGURES

Figures	Libellés	Pages
N°1	cycle de vie du produit et mode d'entrée sur le marché	31
N°2	paradigme OLI et mode de pénétration	37
N°3	source d'information	66
N°4	la carte des stratégies internationale	77
N°5	un schéma simple qui montre l'organisation de la firme transnationale <i>NIKE</i>	100
N°6	la configuration multidomestique	100
N°7	la configuration régionale	104
N°8	Organigramme de l'Unité de Montage Tracteurs et Fabrication Matériels agricoles	139
N°9	Evolution de l'inflation au Maghreb (en %)	154
N°10	croissance du PIB des pays du Maghreb (en %)	154
N° 11	Evolution du taux de chômage dans les trois pays (en %)	154

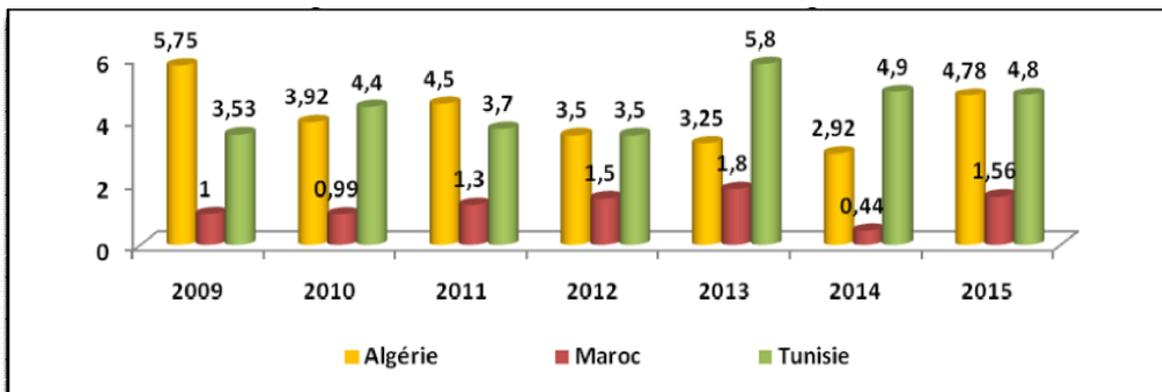
# ANNEXE

Figure n°8 : croissance du PIB des pays du Maghreb (en %)



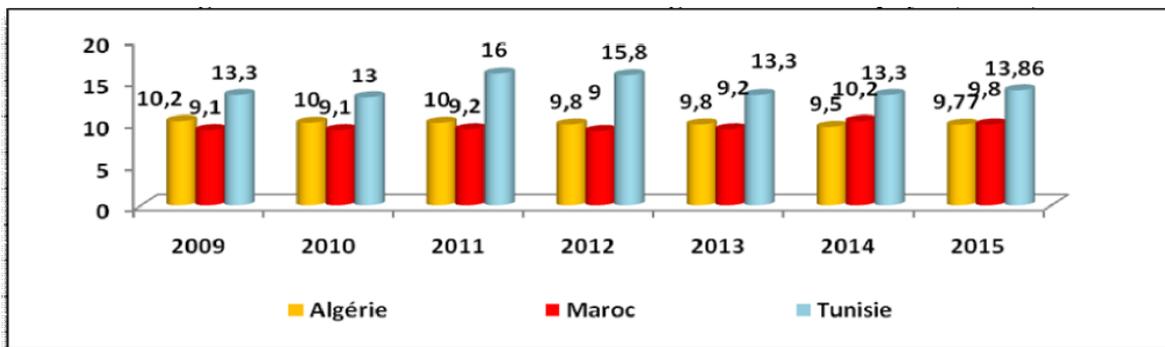
Source : World Développement Indicators (WDI). 2016

Figure n°9 : Evolution de l'inflation au Maghreb (en %)



Source : World Développement Indicators (WDI). 2016

Figure n°10 : Evolution du taux de chômage dans les trois pays (en %)



Source : World Développement Indicators (WDI). 2016

**Tableau 32 : Classement des pays selon l'Indicateur du Développement Humain (IDH)**

Classement selon l'IDH	Valeur de l'indicateur du développement humain (IDH) 2013	Espérance de vie à la naissance (en année) 2013	Durée moyenne de scolarisation 2013	Taux brut de scolarisation combiné dans le primaire, le secondaire et le supérieur (en%) 2013	PIB par habitant (en PPA en USD) en 2013	Indice d'espérance de vie	Indice de niveau d'instruction	Indice de PIB
90 Tunisie	0,721	76	6,5	75	10 444	0,81	0,75	0,73
94 Algérie	0,717	71	7,6	73	12 555	0,77	0,71	0,73
129 Maroc	0,617	71	4,4	58	6 905	0,75	0,54	0,63

Source : Extrait du rapport mondial sur le développement humain 2016, in <http://hdr.undp.or>

**Tableau 33 : Classification des pays d'après des indicateurs de l'attractivité pour les investissements directs étrangers.**

	BM Qualité de régulation	BM Efficacité Gouvernementale	BM Primauté du droit	BM Corruption	IEF Liberté économique	ICRG Risque Pays	GCR Compétitivité commerciale	GCR Compétitivité de la croissance	BM Conjoncture économique
Algérie	20	36	28	43	29	69	14	32	-
Maroc	45	56	52	58	47	61	55	46	69
Tunisie	46	69	58	65	48	56	69	60	-

Source : Extrait du rapport du FMI, mars 2006, P. 20, (tableau3), in [www.imf.org](http://www.imf.org)

Note : Une forte notation signifie une bonne gouvernance.

**Tableau n° 34 : Accords bilatéraux en relation avec les IDE**

	Accords d'investissements	Conventions de la double imposition
Algérie	40	21
Maroc	54	46
Tunisie	40	32

Tableau réalisé par nos soins à partir de l'Agence Nationale de Développement de l'Investissement (ANDI).  
CNUCED : Rapport sur l'investissement dans le monde 2012, [www.cnuccd.org](http://www.cnuccd.org).

# TABLE DES MATIERES

<b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 1 : MOTIVATIONS ET DETERMINANTS D'INTERNATIONALISATION. 3</b>	
<b>1 Définitions et raisons d'internationalisation.....</b>	<b>4</b>
1.1 Notion d'internationalisation de la firme.....	4
1.2 Les incitations à l'internationalisation d'une entreprise.....	4
1.2.1 Les facteurs externes.....	5
1.2.1.1 Les mutations économiques.....	5
1.2.1.2 Les mutations politico-réglementaires.....	8
1.2.1.3 Les mutations technologiques.....	15
1.2.2 Les facteurs internes.....	17
1.2.2.1 Les facteurs liés à la demande.....	17
1.2.2.2 Les facteurs liés à l'offre.....	18
1.2.2.3 Les facteurs liés à la concurrence.....	21
<b>2 Les fondements théoriques du commerce international.....</b>	<b>22</b>
2.1 Les théories traditionnelles du commerce international.....	23
2.1.1 Les théories fondées sur les différences internationales de coûts.....	23
2.1.1.1 La théorie des avantages comparatifs (David Ricardo).....	23
2.1.1.2 La théorie de dotation en facteur de production (Heckscher-Ohlin et Samuelson).....	24
2.1.2 Les théories fondées sur les différences internationales de technologie.....	29
2.1.2.1 La théorie internationale du cycle de vie du produit de Raymond Vernon et ses limites (1966).....	29
2.1.3 Les théories fondées sur les différences internationales dans le mode d'accumulation du capital.....	33
2.1.3.1 Les limites de la théorie.....	35
2.2 Les théories modernes.....	36
2.2.1 La théorie éclectique :.....	36
2.2.1.1 Paradigme OLI ou éclectique de Dunning (1988).....	37
2.2.2 La nouvelle théorie du commerce international.....	41
2.2.2.1 L'inadéquation des théories fondées sur les différences internationales des coûts.....	41
2.2.2.2 Les fondements de la nouvelle théorie :.....	42
2.2.2.3 Les apports de la nouvelle théorie du commerce international (NTCI).....	46
<b>3 Les différents effets et les risques liés à l'internationalisation.....</b>	<b>47</b>
3.1 Les différents effets des IDE sur les pays d'accueil.....	47
3.1.1 Effets sur le capital humain.....	48
3.1.2 Effets des IDE sur l'emploi.....	51
3.1.3 Effets des IDE sur la réduction de la pauvreté.....	52
3.1.4 Effets des IDE sur les investissements domestiques.....	54
3.1.5 Effets des IDE sur la politique commerciale.....	56
3.1.6 Effets des IDE sur la structure d'exportation.....	57

## TABLE DES MATIERES

3.1.7	Effets des IDE sur les transferts de technologies .....	60
3.2	Les risques d'internationalisation .....	61
3.2.1	Les risques politiques .....	62
3.2.2	Les risques juridiques .....	62
3.2.3	Les risques commerciaux .....	63
3.2.4	Les risques financiers .....	63
3.3	La nécessité d'un système de veille .....	65
3.3.1	Définition .....	65
3.3.2	Les éléments de ce système.....	65
3.3.2.1	Les informations internes et externes .....	65
3.3.2.2	Les informations secondaires et primaires.....	66
<b>CHAPITRE 2 : PROCESSUS ET STRATEGIE D'INTERNATIONALISATION DES FMN.....</b>		<b>67</b>
<b>4</b>	<b>Processus d'internationalisation des entreprises (FMN).....</b>	<b>68</b>
4.1	Le choix du pays d'implantation.....	68
4.1.1	Analyser le macro-environnement : le modèle PESTEL .....	68
4.1.2	Liste des critères à prendre en compte pour le choix d'un pays d'implantation	69
4.1.2.1	Critères politiques .....	71
4.1.2.2	Les critères économiques .....	74
4.1.2.3	Les critères socioculturels.....	76
4.1.2.4	Les critères technologiques.....	77
4.2	Les objectifs stratégiques des FMN.....	81
4.2.1	Les quatre grandes étapes de l'évolution stratégique des FMN.....	81
4.2.2	S'internationaliser pour gagner en compétitivité .....	82
<b>5</b>	<b>Les différentes formes de présence à l'étranger (Formes d'implantation).....</b>	<b>83</b>
5.1.1	Les modes d'accès aux marchés étrangers.....	84
5.1.1.1	Implantation passive ou exportation indirecte .....	84
5.1.1.2	Implantation active ou exportation directe .....	89
5.1.1.3	Implantation en association avec un partenaire local .....	91
<b>6</b>	<b>La typologie des stratégies internationales .....</b>	<b>95</b>
6.1	La stratégie transnationale .....	97
6.2	Stratégie multidomestique (locale) .....	99
6.2.1	Type d'industrie multidomestique .....	100
6.2.2	Les orientations dans les industries domestiques.....	101
6.3	Stratégie multinationale .....	101
6.4	Stratégie globale (mondiale).....	102
6.4.1	Les orientations dans les industries globales.....	103
6.4.2	La stratégie internationale de McDonald's .....	104

## TABLE DES MATIERES

<b>CHAPITRE 3 : CAS DU PARTENARIAT ENTRE LE GROUPE MAHINDRA&amp;MAHINDRA ET L'ENTREPRISE LD AZOUAOU EURL POUR LA CREATION D'UNE UNITE DE MONTAGE ET DE PRODUCTION DES TRACTEURS AU NIVEAU DE LA WILAYA DE TIZI-OUZOU .....</b>		<b>106</b>
<b>7</b>	<b>Le climat des affaires à l'UMA (Union Maghreb Arabe) et en Algérie .....</b>	<b>108</b>
7.1	Le climat des affaires au niveau d'UMA (Union Maghreb Arabe).....	108
7.1.1	Les objectifs de la création de l'UMA .....	108
7.1.2	Les échanges commerciaux.....	109
7.2	Climat des Affaires dans les trois pays du Maghreb (l'Algérie, le Maroc et la Tunisie): Environnement Économique et Cadre Juridique des IDE.....	110
7.2.1	Situation économique d'ensemble des Economies Maghrébines .....	111
7.2.1.1	Le cadre macro-économique au Maghreb.....	111
7.2.2	Les Infrastructures : état de lieu. ....	115
7.2.3	Le cadre Juridique des investissements étrangers:.....	116
7.2.3.1	Champ des investissements.....	117
7.2.3.2	Les organes chargés de l'investissement .....	118
7.2.3.3	Les accords internationaux en matière d'investissement.....	121
7.3	Le climat des affaires en Algérie .....	123
7.3.1	L'analyse des facteurs de l'attractivité du climat des affaires en Algérie.....	123
7.3.1.1	Les facteurs d'attractivité des IDE en Algérie.....	123
7.3.1.2	Les contraintes de l'attractivité du climat des affaires en Algérie.....	128
7.3.1.3	Un cadre réglementaire de l'investissement simplifié.....	131
<b>8</b>	<b>Présentation du groupe Mahindra&amp;Mahindra (maison mère) .....</b>	<b>133</b>
8.1	A propos de MahindraTractor.....	133
8.2	Stratégie de vente : MahindraTractor a vendu 17973 unités en Inde en mars 2017	134
8.2.1	Histoire de la croissance.....	134
8.3	Impact de l'intégration de la nouvelle technologie de l'information et de la communication au sein de la firme Mahindra (NTIC).....	135
8.3.1	Impact sur le système logistique .....	135
8.3.2	Impact sur l'amélioration du mode de vie urbain et rural : l'intégration du système « e-Market place ».....	136
8.3.3	Impact sur les échanges « Plate-forme d'échange de change » .....	136
8.3.4	Impact sur le système de localisation des tracteurs et machines agricoles .....	136
8.3.5	Impact sur le système de centre unique pour tous les produits du groupe en ligne « Le système e-queue » .....	137
8.4	Responsabilité sociale.....	137
<b>9</b>	<b>Présentation du partenariat Mahindra&amp;Mahindra avec LD Azouaou Eurl pour la création d'une joint-venture. ....</b>	<b>138</b>
9.1	Historique.....	140
9.2	Les objectifs stratégiques de l'unité de montage et production.....	141

## TABLE DES MATIERES

9.2.1 Les objectifs économiques .....	141
9.2.2 Les objectifs politiques.....	141
9.2.3 Les objectifs sociaux .....	142
9.3 Evolution sur l'activité et le fonctionnement de l'unité de montage et production 142	
9.3.1 Projection à venir .....	142
9.4 Stratégies de développement.....	143
9.4.1 Les différents produits agricoles fabriqués par l'unité de montage et de production Mahindra en Algérie. ....	144
9.5 Une étude sur l'évolution de la mécanisation et de la modernisation du secteur agricole en Algérie .....	145
9.5.1 Evolution du machinisme agricole en Algérie .....	145
9.5.1.1 Les causes de la faible évolution du machinisme agricole en Algérie .....	145
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>147</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>149</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES .....</b>	<b>152</b>
<b>ANNEXE .....</b>	<b>154</b>

# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION GENERALE .....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE 1 : MOTIVATIONS ET DETERMINANTS D'INTERNATIONALISATION .....</b>	<b>3</b>
1 Définitions et raisons d'internationalisation.....	4
2 Les fondements théoriques du commerce international .....	22
3 Les différents effets et les risques liés à l'internationalisation.....	47
<b>CHAPITRE 2 : PROCESSUS ET STRATEGIE D'INTERNATIONALISATION DES FMN .....</b>	<b>67</b>
4 Processus d'internationalisation des entreprises (FMN) .....	68
5 Les différentes formes de présence à l'étranger (Formes d'implantation) .....	83
6 La typologie des stratégies internationales .....	95
<b>CHAPITRE 3 : CAS DU PARTENARIAT ENTRE LE GROUPE MAHINDRA&amp;MAHINDRA ET L'ENTREPRISE LD AZOUAOU EURL POUR LA CREATION D'UNE UNITE DE MONTAGE ET DE PRODUCTION DES TRACTEURS AU NIVEAU DE LA WILAYA DE TIZI-OUZOU.....</b>	<b>106</b>
7 Le climat des affaires à l'UMA (Union Maghreb Arabe) et en Algérie.....	108
8 Présentation du groupe Mahindra&Mahindra (maison mère).....	133
9 Présentation du partenariat Mahindra&Mahindra avec LD Azouaou Eurl pour la création d'une joint-venture.....	138
<b>CONCLUSION GENERALE .....</b>	<b>147</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE.....</b>	<b>149</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES.....</b>	<b>152</b>
<b>ANNEXE.....</b>	<b>154</b>

## **Résumé**

*L'internationalisation représente une stratégie de développement de l'entreprise en dehors de son marché national à travers plusieurs formes notamment : exportation, implantation des unités de montage, production ou de distribution... la détermination des modes d'internationalisation était l'objet de traitement de plusieurs théories et approches telles que : les théories fondés sur les différences internationales de coûts, les théories fondés sur les différences internationales des technologies ou théories fondés sur les différences internationales dans le mode d'accumulation du capital...*

*Dans le contexte algérien, la stratégie d'internationalisation pratiquée par les entreprises est limitée seulement à l'exportation. Cependant, celle-ci est jugée moins développée pour les entreprises exerçantes dans différents domaines des activités.*

*Au terme de notre travail, nous avons étudié le cas du partenariat du groupe Mahindra&Mahindra avec LD Azouaou Eurl pour la création d'une joint-venture. Nous avons essayé de déterminer sa stratégie d'implantation au marché algérien, en mettant l'accent sur les facteurs favorisant et les contraintes atténuant sa démarche de pénétration dans notre marché.*

## **Summary**

*Internationalization represents a strategy of development of the company outside its national market through several forms including: export, implementation of assembly units, production or distribution ... the determination of the modes of internationalization was the object the treatment of several theories and approaches such as: theories based on international cost differences, theories based on international differences in technologies or theories based on international differences in the mode of accumulation of capital ...*

*In the Algerian context, the internationalization strategy practiced by companies is limited only to exports. However, it is considered less developed for companies operating in different areas of activities.*

*At the end of our work, we studied the case of the Mahindra & Mahindra Group's partnership with LD Azouaou Eurl for the creation of a joint venture. We have tried to determine its strategy of setting up in the Algerian market, by emphasizing the factors favoring and the constraints that mitigate its approach of penetrating our market.*