

UNIVERSITE D'ORAN

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, DES SCIENCES
DE GESTION ET DES SCIENCES COMMERCIALES**

**MEMOIRE DE MAGISTER
EN MANAGEMENT**

Thème :

**L'internationalisation des entreprises algériennes : cas de la
Sonatrach.**

Présentée et soutenue publiquement par :

ELOUEDJ BOUKRALED Bloufa

Sous la direction de :

Pr. MIRAOUI Abdelkrim

Jury :

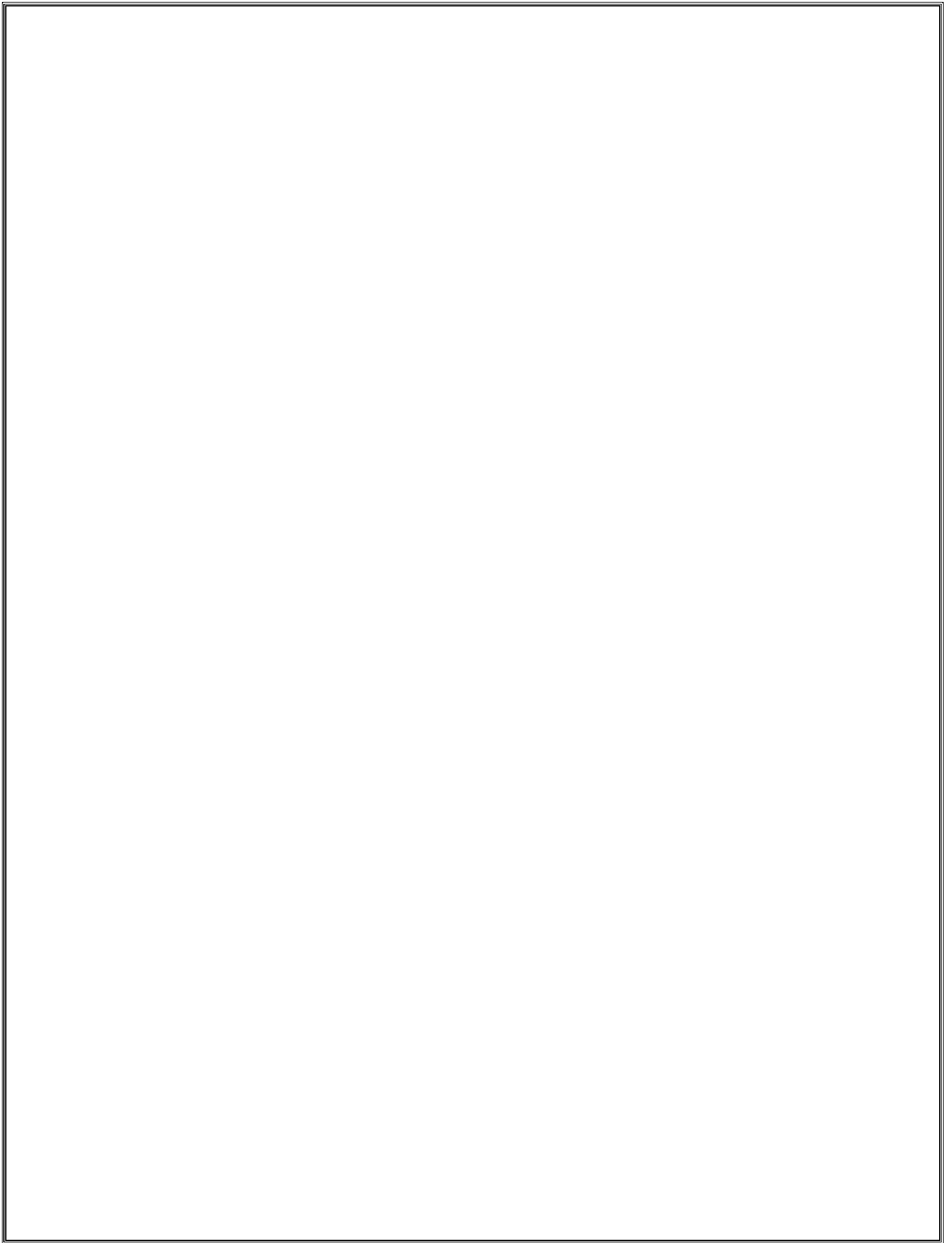
Président : **M. SALEM abdelaziz** Professeur à l'université d'Oran

Rapporteur : **M. MIRAOUI Abdelkrim** Professeur à l'université d'Oran

Membre examinateur: **M. AMROUN Seddik** Maître de conférences de rang A à l'université d'Oran

Membre examinateur: **M. CHERCHEM Mohamed** Maître de conférences de rang A à l'université d'Oran

Année universitaire 2014/2015



UNIVERSITE D'ORAN

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, DES SCIENCES
DE GESTION ET DES SCIENCES COMMERCIALES**

**MEMOIRE DE MAGISTER
EN MANAGEMENT**

Thème :

**L'internationalisation des entreprises algériennes : cas de la
Sonatrach.**

Présentée et soutenue publiquement par :

ELOUEDJ BOUKRALED Bloufa

Sous la direction de :

Pr. MIRAOUI Abdelkrim

Jury :

Président : **M. SALEM abdelaziz** Professeur à l'université d'Oran

Rapporteur : **M. MIRAOUI Abdelkrim** Professeur à l'université d'Oran

Membre examinateur: **M. AMROUN Seddik** Maître de conférences de rang A à l'université d'Oran

Membre examinateur: **M. CHERCHEM Mohamed** Maître de conférences de rang A à l'université d'Oran

Année universitaire 2014/2015

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier mon directeur de recherche, monsieur MIRAOUI Abdelkrim, professeur a la faculté des sciences économiques, sciences de gestion et sciences commerciales, pour son encadrement et son soutien tout au long de la réalisation de ce travail.

Je tiens également à remercier tous les membres de jury de soutenance qui ont bien voulu se donner la peine pour juger ce modeste travail.

Que tous ceux qui m'ont aidé de près ou de loin, trouvent ici, l'expression de ma sincère reconnaissance.

DEDICACE

Merci Allah (mon Dieu) de m'avoir donné la capacité d'écrire et de réfléchir, la force d'y croire, la patience d'aller jusqu'au bout du rêve et le bonheur de lever mes mains vers le ciel et de dire " Ya Allah Ya Kayoum " Je dédie ce modeste travail à celle qui m'a donné la vie, le symbole de tendresse, qui s'est sacrifiée pour mon bonheur et ma réussite, à ma mère. Aussi une dédicace toute particulière à mon père, mes frères et sœurs.

A tous ceux qui me sont chers. A tous ceux qui m'aiment,

A tous ceux que j'aime,

A Toute la famille.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

DEDICACES

SOMMAIRE

ABREVIATIONS

INTRODUCTION GENERALE

CHAPITRE I : LE PHENOMENE DE LA MULTINATIONALISATION D'UNE
ENTREPRISE

INTRODUCTION DU PREMIER CHAPITRE

SECTION I : LES FIRMES MULTINATIONALES

SECTION II : L'IMPACT DU NOUVEL ENVIRONNEMENT INTERNATIONAL DE
L'ENTREPRISE.

SECTION III : LES RAISONS ET RISQUES DE L'INTERNATIONALISATION DES
ENTREPRISES.

CONCLUSION DU PREMIER CHAPITRE

CHAPITRE II : LES DETERMINANTS DE L'INTERNATIONALISATION D'UNE
ENTREPRISE.

INTRODUCTION DU DEUXIEME CHAPITRE

SECTION I: LES FONDEMENTS THEORIQUES DE L'INTERNATIONALISATION
DES ENTREPRISES

SECTION II : TYPOLOGIES ET ORGANISATIONS DES FMN.

SECTION III : LES CRITERES D'EVALUATION D'UNE FMN.

CONCLUSION DU DEUXIEME CHAPITRE

CHAPITRE III : STRATEGIES D'INTERNATIONALISATION DE L'ENTREPRISE

INTRODUCTION DU TROISIEME CHAPITRE

SECTION I : LA DEMARCHE STRATEGIQUE A L'INTERNATIONAL.

SECTION II : LES STRATEGIES DE MARKETING INTERNATIONAL

SECTION III : LES MODES D'ACCES AUX MARCHES ETRANGERS.

CONCLUSION DU TROISIEME CHAPITRE

CHAPITRE IV : L'INTERNATIONALISATION DE LA SONATRACH

INTRODUCTION DU QUATRIEME CHAPITRE

SECTION I : : L'EMERGENCE ET LE DEVELOPPEMENT A L'INTERNATIONAL
DE LA SONATRACH

SECTION II : PRESENTATION DU GROUPE SONATRACH

SECTION III : LES RAISONS ET RISQUES DE L'INTERNATIONALISATION
DE LA SONATRACH

SECTION IV : LES CRITERES D'EVALUATION DE L'INTERNATIONALISATION
DE LA SONATRACH

SECTION V : STRATEGIES D'INTERNATIONALISATION DE LA SONATRACH

CONCLUSION DU QUATRIEME CHAPITRE

CONCLUSION GENERALE

BIBLIOGRAPHIE

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

TABLE DES MATIERES

ANNEXES

INTRODUCTION GENERALE

INTRODUCTION GENERALE

Depuis plusieurs décennies et pour un nombre croissant d'entreprises, l'internationalisation est devenue à la fois plus nécessaire et relativement plus facile qu'elle ne l'était auparavant. Elle est plus nécessaire, notamment dans certains secteurs d'activité caractérisés par l'importance des investissements industriels requis et des économies d'échelle réalisables, parce qu'une entreprise ne peut être compétitive que si, par l'internationalisation ou même la mondialisation de ses activités, elle atteint une taille critique : c'est le cas, par exemple, pour l'aéronautique, l'automobile, les industries chimiques, l'informatique et aussi de plus en plus, pour les biens de grande consommation.

Pour l'entreprise, le phénomène de la mondialisation est dû à l'évolution des grandes firmes qui sont passées d'entreprises nationales à des multinationales intégrées puis diversifiées pour se développer en entreprises mondiales aujourd'hui. L'internationalisation est une stratégie nécessaire en raison des capacités limitées des marchés nationaux à soutenir leur croissance par un rythme d'investissement élevé.

L'économie algérienne est une économie rentière fluctuant entre 96/ 98% des recettes en devises provenant des hydrocarbures, donc l'avenir de la Sonatrach est l'avenir de notre pays.

La Sonatrach, première compagnie pétrolière/gazière nationale en Afrique et douzième dans le monde en 2013, pionnière dans divers domaines de l'activité pétrolière et gazière, veut aujourd'hui s'afficher sur les cinq continents en relevant le défi de la mondialisation.

Le premier conglomérat privé algérien -Cevital- en termes de chiffres d'affaires (3,5 milliards de dollars en 2012), prend la décision de s'internationaliser en rachetant deux entreprises françaises Oxxo et Fagor-Brandt.

1. Objet de la thèse :

Dans cette perspective, nous nous sommes intéressés au cas des entreprises algériennes en particulier la Sonatrach dont l'environnement connaît des changements

importants et cela après l'introduction du gaz/pétrole de schiste américain qui bouleverse toute la carte énergétique mondiale. Cette révolution énergétique signifie que les Etats-Unis deviennent un concurrent direct de l'Algérie au niveau du marché mondial des hydrocarbures.

2. Problématique :

A ce titre, nous allons tenter de répondre à la problématique suivante : avons-nous des entreprises qui résistent à cette révolution énergétique ? Ou d'une autre manière quelles sont les stratégies appliquées par la Sonatrach et Cevital pour faire face aux :

- Eventuel épuisement des réserves de pétrole, en cas de non découverte de nouveaux gisements rentables,
- Eventuel épuisement du gaz traditionnel à l'horizon 2030,
- Avec le développement du gaz/pétrole de schiste aux Etats-Unis, en chine et en Amérique du nord.
- Pour faire face au blocage des projets industriels de Cevital en Algérie, et en raison d'une législation locale sur le change extrêmement défavorable.

3. Hypothèses :

Ces questions, qui expriment notre préoccupation centrale, nous ont conduits à formuler les hypothèses suivantes :

- La Sonatrach doit assurer sa production et sa commercialisation à l'internationale face:
 - à l'épuisement probable des réserves nationales prouvées,
 - à l'étroitesse du marché national.
- L'internationalisation est une stratégie nécessaire pour la Sonatrach en raison de la concurrence internationale, et le risque de perte des clients traditionnels (les Etats-Unis),
- Le groupe Cevital prend l'initiative de l'internationalisation par le rachat des entreprises en difficultés.

4. Méthodologie de recherche :

Du point de vue méthodologique, nous avons choisi de mener :

- Une recherche documentaire pour étudier les différents aspects théoriques sur les firmes multinationales,
- Une analyse documentaire de toutes les données recueillies sur notre étude de la Sonatrach. Donc la méthode choisie est celle de l'analyse documentaire.

5. Plan du travail :

Afin d'apporter des éléments de réponse à notre questionnement et de vérifier nos hypothèses, nous organisons notre travail en quatre chapitres qui au fur et à mesure, nous permettent de mettre fin à toute ambiguïté et zone d'ombre qui traitent le phénomène de la multinationalisation d'une entreprise.

Le premier chapitre est destiné à présenter les définitions des concepts, l'historique, les raisons et les risques de l'internationalisation d'une entreprise qui nous permettent de répondre aux deux questions principales et de mettre l'accent sur les questions récurrentes. Quant au second chapitre, il aborde les déterminants de l'internationalisation d'une entreprise. Le troisième chapitre de notre travail abordant les stratégies d'internationalisation d'une entreprise, et nous énumère les différentes étapes du développement international d'une entreprise à travers par exemple les modes d'accès aux marchés étrangers ou bien les stratégies du marketing international. Enfin, le quatrième et dernier chapitre nous illustre le cas de l'internationalisation de la Sonatrach.

Au stade final, nous terminerons ce travail par un test des résultats obtenus, pour appuyer et valider des conclusions de cette étude.

CHAPITRE I

LE PHENOMENE DE LA MULTINATIONALISATION D'UNE ENTREPRISE

Introduction du premier chapitre

Le phénomène de multinationalisation des entreprises s'est développé et transformé avec l'évolution des raisons de présence de ces firmes à l'étranger.

Depuis la deuxième guerre mondiale, on assiste à une accélération et une augmentation du nombre de ces entreprises dans le monde, ce qui fait d'elles un grand centre d'intérêt de la part des théoriciens et même des organisations, pour expliquer ce phénomène qui n'est pas récent.

Ce chapitre a pour objectif d'étudier les éléments suivants :

- Définitions, historique et évolution des firmes multinationales,
- l'impact du nouvel environnement international sur l'entreprise,
- les raisons et les risques de l'internationalisation des entreprises.

SECTION 1 : LES FIRMES MULTINATIONALES

Dans cette première section introductive de notre sujet qui rappelons-le concerne les firmes multinationales, nous allons essayer de comprendre ces dernières à travers leurs histoire, définitions, terminologies et controverses sémantiques relatives à la multinationalisation.

1. Qu'est ce qu'une firme multinationale ?

Nous allons essayer de répondre à la question à travers de multiples définitions.

1.1. La firme multinationale* : un nouvel objet d'analyse, une réalité ancienne :

Même si l'objet de notre étude revêt un intérêt important ces dernières années grâce aux différents travaux menés par des auteurs précurseurs tel que M. BYE, la réalité est autre.

1.1.1. La FMN, Objet nouveau d'analyse :

Les travaux sur les entreprises multinationales sont relativement récents, ce n'est qu'après 1950¹ que les chercheurs se sont penchés sur ce phénomène de façon systématique. L'économiste britannique, A-BASTER², publiait dès 1935, un ouvrage intitulé « les banques internationales », cet ouvrage s'efforce de décrire d'une façon aussi détaillée que possible, les formes qu'a prises l'essor des banques au niveau international. A partir des années 1950, le français Maurice BYE³ fut l'un des premiers auteurs à étudier le phénomène des entreprises multinationales, dans son cours de doctorat en 1953, il les qualifie de G.U.I « grandes unités interterritoriales »⁴. Ce n'est qu'après 1960, dans une thèse de doctorat au MIT d'un jeune auteur canadien de vingt cinq ans, « Stephen Hymer »⁵ publiée seize ans après que la théorie de la FMN prend réellement son essor et que le catalogue de définitions s'est enrichi.

* L'emploi de ce terme ne fait pas l'unanimité, nous l'adoptons toute fois car il est le plus répandu. Par la suite, les firmes multinationales seront désignées par l'abréviation FMN.

¹ Jean- Louis MUCCHIELLI « multinationale et mondialisation », Editions du Seuil. 1998. (p16)

² Bernard MAROIS « l'internationalisation des banques » Economica. Paris .1979 (p1)

³ Jean-Louis MUCCHIELLI, op cite (p16)

⁴ Jean-Pierre PAULET, « les multinationales ; frein ou moteur de l'économie », Ellipses 1997, (p4)

⁵ Jean-Louis MUCCHIELLI, op cite (p16)

1.1.2. La Multinationale ; une réalité très ancienne :

Le fait multinational a existé avant que l'on ne préoccupe de le théoriser, cela est normal, mais le décalage qui existe entre l'apparition du fait et le développement de la théorie est d'environ un siècle. Les premières entreprises dont l'activité s'est mondialisée sont très anciennes, puisqu'au XIV^e siècle, l'entreprise PERUZZI⁶ faisait du commerce dans toute l'Europe, importait du tissu des Flandres et fabriquait des vêtements dans sa ville d'origine : FLORENCE. La Compagnie Orientale des Indes a été fondée par Colbert en 1602⁷.

Durant la période 1875-1895, des firmes telles que Bayer, Ericsson, General Electric, Kodak, Nestlé, Siemens, Standard Oil et Westing House effectuent leur premier investissement direct à l'étranger (IDE)⁸.

Le mouvement continue de s'accélérer dans les années 1910-1930 alors que la production des filiales étrangères augmente à un rythme quatre fois plus rapide que le produit mondial, comme l'indique le tableau 1 à la page suivante.

Les sept sœurs du pétrole qui ont formé un Cartel de 1913 à 1959 :

- ❖ Royal Dutch Shell
- ❖ Standard Oil of New Jersey (ESSO), devenue Exxon puis Exxon Mobil
- ❖ Standard Oil of New York (SOCONY), devenue Mobil, puis ExxonMobil
- ❖ Standard Oil of California (SOCAL), devenue Chevron
- ❖ Anglo-Persian Oil Company (APOC) devenue BP
- ❖ Gulf Oil (GOC) (cédée à Chevron, BP et Cumberland Farms)
- ❖ Texaco

D'après Mira WILKINS⁹, spécialiste de l'histoire des firmes multinationales, les multinationales « modernes » telles que nous les connaissons aujourd'hui trouvent leur origine dans les dix dernières années du XIX^e siècle.

⁶ Menain AMANDINE, « nationalités des entreprises multinationales et mondialisation » mémoire de fin d'études, décembre 2002, IEP de Lyon (www.scribd.com)

⁷ Denis CLERC, « de la spécialisation à l'intégration » la mondialisation, alternatives économiques-hors série N59, 1 juin 2004. (p12-16)

⁸ Vladimir ANDREFF, « les multinationales globales ; repères », la Découverte, Paris, 1996 (P95)

⁹ Jean-Pierre PAULET, « la mondialisation » 4^e édition, ARMAND COLIN, Paris, 1998, (P4).

En 2004, on compte près de 70000 FMN dotées de 690000 filiales étrangères pour l'essentiel d'entre-elles américaines, européennes et japonaises¹⁰. « Quelques-unes s'apparentent à un empire sur lequel « le soleil ne se coucherait jamais. Elles comptent des filiales dans différents pays séparés par plusieurs fuseaux horaires »¹¹.

Tableau 1 : Nombre de filiales étrangères des 187 FMN américaines par zone géographique (1901-1939).

ZONE GEOGRAPHIQUE	ANNEES				
	1901	1913	1919	1929	1930
CANADA	6	30	61	137	169
EUROPE ET R.U. DONT :	37	72	84	226	335
FRANCE	8	12	12	36	52
ALLEMAGNE	10	15	18	43	50
ROYAUME-UNI	13	23	28	78	128
AUTRES PAYS	6	22	26	69	105
DOMINIONS DU SUD	1	3	8	25	69
AMERIQUE LATINE	3	10	20	56	114
AUTRES PAYS	0	1	7	23	28
TOTAL	47	116	180	417	715

Source : Michel RAINELLI, « la multinationalisation des firmes », Economica, Paris 1979, p.13.

¹⁰ Claude MANGAZOL, « la mondialisation », ARMAND COLIN, France, 2003 (p48)

¹¹ Sylvain ALLEMAND, Jean-Claude RUANO BORBALAN, « la mondialisation », le cavalier bleu, Paris, 2002,(P33)

1.2. Terminologies de la multinationale à la réalité complexe :

Ce paragraphe va nous permettre d'éclairer le terme polycentrique et ambigu de la « multinationale ».

1.2.1. La jungle des appellations des FMN :

Selon une belle formule de C. A MICHAET¹² qui illustre bien cette diversité dans un rapport de l'O.N.U consacré à l'investissement direct à l'étranger des firmes multinationales. Nous trouvons une présentation de vingt-et-une expressions utilisées pour décrire ce même phénomène¹³.

Les variations portent aussi bien sur le substantif que sur l'adjectif qualificatif. Ainsi quinze expressions retiennent le terme « société » comme substantif, six pour le terme « entreprises ». Les variations portant sur le qualificatif rendent le choix plus ardu. Car, neuf définitions retiennent le terme de « multinationales », cinq pour l'« internationales », nous trouvons d'autres termes comme « transnationales » et « mondiales ».

En effet différentes combinaisons sont adoptées pour identifier cette catégorie d'entreprises. Parmi les combinaisons les plus fréquemment utilisées nous distinguons :

- | | | |
|------------------------|--------------------------------|---|
| ▪ Firme | - Internationale | - |
| ▪ Entreprise | - Multinationale | |
| ▪ Groupe | - Plurinationale | |
| ▪ Société | - Transnationale | |
| ▪ Grande Unité | - Supranationale | |
| ▪ PME | - Mondiale | |
| ▪ Groupe d'entreprises | - Globale | |
| ▪ Union monopolistique | - Interterritoriale | |
| ▪ Les trusts | - Meta nationale ¹⁴ | |

Cependant le vocabulaire* semble être aujourd'hui fixé autour de l'expression FMN ou entreprise transnationale FTN¹⁵ parce que le recours à d'autres appellations complique parfois la terminologie avec des concepts qui ne sont pas clairs¹⁶.

¹² Jean-Pierre PAULET, « la mondialisation » op cite (P37)

¹³ Michel RAINELLI, « la multinationalisation des firmes », Economica, 1979(P10)

¹⁴ DURAND Rodolphe, « guide Management stratégique ; 99 concepts clés » DUNOD, Paris, 2003 (P78)

* Dans notre étude, les deux termes (FMN, FTN) seront employés indifféremment.

¹⁵ Cécile RENOUARD, « les responsabilités éthique des multinationales », PUF, Paris 2007 (p514)

¹⁶ Guilles .Y.BERTIN « les sociétés multinationales », PUF, 1975, (p11).

1.2.2. Définition :

Les définitions de la FMN sont nombreuses et non consensuelles. D'après ANDDREFF, les raisons de cette diversité sont principalement de deux ordres : l'origine des définitions (les dirigeants, les universitaires, les Organismes internationaux..) et la nature des critères retenus¹⁷.

Dans ce maquis, il est difficile de circonscrire les multinationales : si Maurice BYE fut un précurseur dans l'étude des FMN, la première définition largement utilisée fut celle de R. VERNON (1967). Selon lui la FMN est :

« ... une entreprise de grande taille ayant des filiales industrielles dans au moins six pays étrangers¹⁸ et son chiffre d'affaires (CA) doit être supérieur à cent millions de dollars par an¹⁹ ».

Pour C. A. MICHAET (1975), la FMN est une entreprise nationale qui possède ou contrôle plusieurs filiales de production dans plusieurs pays²⁰.

Le Bureau international du travail (BIT) l'a définie comme étant une *« entreprise ayant une société-mère investissant dans six pays dont les filiales sont possédées par la société mère et réalisant au moins un quart de son chiffre d'affaires à l'étranger »²¹*.

Selon l'Organisation des Nations Unies (ONU) il s'agit d'une entreprise originaire d'un pays ayant des activités stables, contrôlant des filiales au moins dans deux pays étrangers, où elle réalise plus de 10% de son chiffre d'affaires²².

J.H. DUNNING (1981), une société est multinationale quand elle a dans un ou plusieurs pays étrangers, des filiales sur lesquelles elle exerce un contrôle « effectif »²³.

¹⁷ Isabelle Martinez, « l'internationalisation est-elle créatrice de valeur ? » ESUG, université de Toulouse1, (halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/58/46/41/.../MARTINEZ.PDF)

¹⁸ Raymond VERNON, « les entreprises multinationales », Calmann-Lévy, 1973, (p27).

¹⁹ Raymond VERNON, op cite, (p20).

²⁰ Jean-Pierre PAULET, les multinationales » op cite (p5)

²¹ Alain NONJON, « la mondialisation », SEDES, France, 1999, (p37).

²² Chems Eddine CHITOUR, « la mondialisation ; l'espérance ou le chaos », ANEP, 2002, (p85).

²³ André LABOUDETTE, « stratégie d'entreprise », Lavoisier, 2005, (p107).

L'OCDE quant à elle nous explique que les entreprises multinationales sont en général : « *des sociétés ou d'autres entités dont la propriété est privée, publique ou mixte* »²⁴. A travers cette définition explicitement elle envisage l'existence de multinationales publiques.

Michel GHERTMAN renforce la définition de l'OCDE en disant clairement qu' « *une multinationale n'est pas forcément une entreprise privée comme Michelin, elle peut être la propriété de l'Etat par exemple Renault. Une multinationale non plus obligatoirement une grande entreprise, il existe de nombreuses petites et moyennes entreprises multinationales* »²⁵.

Selon R. Vernon, ²⁶ les FTM sont l'incarnation de tout ce qui est découverte dans la société contemporaine. Cela explique cette complexité lors de l'harmonisation des différentes définitions.

1.2.3. La définition juridique de la nationalité des FMN :

Le juriste NIBOYET en 1927, s'est posé une question qui reste toujours d'actualité et qui consiste à se demander s'il existe réellement une nationalité des sociétés?

Le terme « multinationale » est plus équivoque. Le préfixe « multi » invite en effet à penser que ces sociétés auraient plusieurs nationalités, perdant toute attache spécifique avec leur nation originelle. Pour pallier cette ambiguïté, certains auteurs préfèrent la dénomination de firmes transnationales, car selon DICKEN le terme est « *plus général et moins restrictif* »²⁷.

L'expression « Sociétés multinationales » ²⁸ ne correspond à aucun statut juridique. Stricto sensu, cette expression n'est pas correcte dans la mesure où juridiquement, une firme possède une nationalité²⁹.

Quant aux critères permettant de définir la nationalité d'une entreprise, ils sont multiples. Nous entendrons ici parler de la nationalité au sens large, prenant en compte à la fois l'aspect juridique et légal qui lie une entreprise à son Etat d'origine ainsi que les critères d'ordre

²⁴ Jean-Pierre ANASTASSOPOULOS, Georges BLANC & Pierre DUSSAUGE, « les multinationales publiques », 1^{er} édition, Mai 1985, IRM, Genève. (p49-50).

²⁵ Michel GHERTMAN, « que sais-je ? Les multinationales », éditions BOUCHENE, Alger, 1995, (p 5).

²⁶ Alain NONJON, op cite, (p39).

²⁷ Andrew HARRISON, Ertugrul DALKIRAN, Ena ELSEY, « Business international et mondialisation » De Boeck & Larcier; Bruxelles; 2004. (p62).

²⁸ BEAUD Michel, DANJOU Pierre et DAVID Jean, « une multinationale Française », Editions du SEUIL, 1975(P9)

²⁹ Jean-Pierre PAULET, « les multinationales », op cite (P3).

financier et culturel. Ces derniers touchent l'ensemble des activités stratégiques propres à chaque firme (production, ressources humaines, recherche et développement etc..).

Nous distinguons généralement quatre critères utilisés pour rattacher une société à un Etat : celui du *siège social*, qui n'est toutefois pas toujours satisfaisant (principalement en période de guerre) ; celui du *centre d'exploitation*, qui selon Philip MERLE crée cependant plus de difficultés qu'il ne permet d'en résoudre, notamment lorsqu'il y a plusieurs sites. Celui du *contrôle*, qui tient compte de la nationalité de ceux qui dirigent l'entreprise ou qui apportent les capitaux. L'incorporation qui rattache la société ou pas à la loi la constituant³⁰.

Pierre BAUCHET a montré comment la notion de nationalité d'entreprise est floue et varie selon les pays. Deux de ces critères, le siège social et le contrôle ont été retenus dans le droit français³¹.

Nous pouvons donc synthétiser la situation actuelle en disant que « *la FMN a un capital volatil et externalisé mais une image nationale* »³².

1.3. Controverses sémantiques relatives à la multinationalisation :

Cette partie du travail va nous permettre d'éclairer le concept de la multinationalisation.

1.3.1. S'internationaliser ou délocaliser : quelle problématique ?

1.3.1.1. Définitions et concepts : les limites d'une approche théorique :

D'un point de vue conceptuel, l'approche la plus simple du phénomène consiste à dire qu'il y a délocalisation lorsqu'une firme transfère tout ou une partie de son activité d'une « zone-source » (pays d'origine) pour l'implanter dans une zone géographique située hors du territoire national³³.

Compte tenu de l'aspect multiforme des délocalisations, il convient de sérier de plus près le phénomène. On peut ainsi proposer de distinguer les délocalisations selon deux grandes catégories. Lorsque la totalité de l'activité d'un site industriel est transférée à l'étranger, on

³⁰ MENAIN AMANDINE, op cite.

³¹ Cécile RENOARD, op cite (p306).

³² Pascal LOROT, « Dictionnaire de la mondialisation », Ellipses Editions Marketing, Paris, 2001, (p323).

³³ Eric LAHILL, "Au-delà des délocalisations, globalisation et internationalisation des firmes », Economica, Paris, 1995, (p 4).

pourra parler de délocalisation absolue, tandis que lorsque seule une fraction de l'activité est faite hors du territoire d'origine on parlera de délocalisation relative³⁴.

1.3.1.2. Resituer la délocalisation dans une logique plus large :

Nous pouvons distinguer quatre principales approches³⁵:

➤ Celles qui, comme dans le rapport Arthuis, mettent principalement l'accent sur la séparation entre les « lieux de production ou de transformation des marchandises, des lieux de leur consommation »

➤ Celles qui considèrent les délocalisations comme de simples modalités d'implantations à l'étranger, via l'indispensable mobilité de capitaux qui s'inscrit dans le cadre de la loi des avantages comparatifs, guide naturel et objectif de la division internationale du processus productif .

➤ Celles qui procèdent d'une vision géopolitique et historique : la délocalisation est un moyen pour les firmes et/ou les Etats de se positionner dans la compétition internationale voire dans la « guerre économique mondiale ».

➤ Enfin, celles qui partent de l'idée que la délocalisation est conditionnée par le mode d'organisation de la grande entreprise à l'échelle planétaire. La délocalisation se présente d'emblée comme une des manières, pour un groupe, de pouvoir fractionner l'ensemble du processus de financement/conception/production/distribution des biens et services qu'il fournit, en maximisant son profit et en minimisant ses risques, avec pour théâtre d'opération la planète entière.

Sans exclure certains aspects des approches précédentes, cette dernière approche a le mérite de resituer le processus de délocalisation dans la perspective la plus large et la plus complète : celle des conditions de la concurrence internationale et de la globalisation des systèmes économiques.

³⁴ Eric LAHILL, op cit, (p 4).

³⁵ Idem (p 6).

1.3.1.3. En dépit d'un cadrage théorique des incertitudes subsistent pour appréhender toutes formes de délocalisation :

Une question importante reste posée : comment apprécier et mesurer un phénomène déjà délicat à définir ?

En dehors des rares cas de « fermeture pour réouverture ailleurs », la délocalisation exige du temps et de solides raisons. Elle est donc le plus souvent le résultat d'une stratégie de moyen et long termes qui peut être « progressive » et parfois « insidieuse ».

➤ Progressive parce qu'il ne s'agit pas de destruction directe de capital ou d'emploi sur le territoire national, mais de moindre création, ou d'une fraction de la croissance transférée à l'extérieur ;

➤ Incidence, parce que la délocalisation peut consister en un recours progressif, à la sous-traitance, en achats d'éléments et de composants étrangers. La frontière entre délocalisation et intégration internationale est délicate.

1.3.1.4. Des générations successives de délocalisation :

Une première grande vague de délocalisation couvre la période qui va du début des années 1970 jusqu'au milieu des années 1980³⁶. Les entreprises américaines, japonaises puis européennes s'implantent alors, en ayant recours à la sous-traitance locale, principalement dans les pays d'Asie du Sud-est (Singapour, Taiwan, Hong-Kong et Philippines) pour y réaliser tout ou une partie du cycle de fabrication de leurs produits. Les délocalisations portent alors sur les seuls produits de grande consommation (textile, chaussure, électronique, etc.).

Cette génération de délocalisation est caractérisée par :

➤ Les grandes délocalisations prises à l'initiative des firmes américaines en direction du Sud-est asiatique pour tenter d'endiguer la pression japonaise (notamment en ce qui concerne le secteur de l'électronique);

➤ Les décisions de délocalisation industrielle prises par les firmes japonaises pour aller en direction d'une main d'œuvre qui leur fait défaut, et poser les premiers jalons d'une stratégie de présence industrielle.

³⁶ Eric LAHILL, op cit, (p 12).

➤ Les décisions émanant des firmes européennes recherchant pour la fabrication de certains de leurs produits des bassins d'emplois aux très faibles charges salariales et à flexibilité maximale.

1.3.1.5. La logique d'ensemble :

Il est banal de dire que l'internationalisation des entreprises est devenue une réalité incontournable et c'est dans cette perspective que s'inscrivent, aujourd'hui, les mouvements de délocalisation.

La délocalisation n'est qu'une des stratégies du développement international de l'entreprise.

1.3.2. Internationalisation versus multinationalisation :

On utilisera le terme multinationalisation pour désigner le phénomène organisationnel, c'est-à-dire une entreprise devient multinationale par implantation directe à l'étranger ce qui entraîne des réorganisations stratégiques et opérationnelles, tandis que l'internationalisation renvoie à l'extension géographique des activités des firmes à l'étranger quelque soient les formes qu'elle prend : exportation, investissement direct à l'étranger³⁷.

La multinationalisation est donc une forme d'internationalisation, des deux termes vont être employés indifféremment dans ce qui suit.

1.3.3. Multinationales versus transnationales :

L'appellation multinationale est probablement celle qui est le plus souvent adoptée et reconnue par le grand public, mais transnationale est le terme à la mode sur internet que même l'ONU et différents organismes utilisent systématiquement depuis 1974 le terme transnational parce qu'il reflète une partie de la réalité³⁸. Comme nous l'avons vu dans la définition juridique des FMN, le préfixe « multi » veut dire que l'entreprise a plusieurs nationalités, mais « trans » signifie « dépasser et traverser » selon Gérard Destanne De BERNIS³⁹, donc juridiquement le terme « transnationale » est le plus utilisé. Dans notre étude, les deux termes sont employés indifféremment.

³⁷ Ariel MENDEZ, « multinationalisation : la dynamique organisationnelle » Revue Française de Gestion, N 116 1997, (p18-25).

³⁸ Michel GHERTMAN, op cite , (p5, 6).

³⁹ Jean-Pierre PAULET, « les multinationales », op cite, (p5).

1.3.4. Multinationalisation versus mondialisation et globalisation :

Multinationalisation, Mondialisation et Globalisation ne sont pas des termes synonymes malgré un certain flottement entre ces concepts⁴⁰. Le terme Mondialisation est apparu en 1953⁴¹.

De nombreuses définitions existent encore aujourd'hui pour désigner ce phénomène mais on va choisir parmi elles, la définition qui a été donnée par 'Persy BUNEVIK' (ancien PDG de Asea Brown Boveri) parce qu'elle approuve cette convergence conceptuelle, d'après lui la mondialisation est définie *«comme la liberté pour son groupe d'investir où il veut, le temps qu'il veut pour produire ce qu'il veut, en s'approvisionnant et en vendant où il veut, et ayant à supporter le moins de contraintes possible en matière de droit de travail et de conventions sociales »*⁴².

Le terme Globalisation apparu la 1^{ère} fois sous la plume de Theodore Levitt (Professeur à Harvard) en 1983 dans son célèbre article (le monde se globalise-t-il vraiment ?) publié dans la Harvard Business Review intitulé « the globalisation of Market » pour analyser la naissance d'une nouvelle forme d'entreprise, la « Firme globale »⁴³. La globalisation est l'équivalent francisé du mot anglais globalization parce qu'il a été traduit par le Fonds Monétaire International (FMI), généralement considéré comme l'équivalent anglo-saxon de la mondialisation⁴⁴. Dans l'ouvrage de Michel RAINELLI, nous trouvons la question suivante sur ce sujet *« pourquoi le terme d'internationalisation utilisé jusque dans les années soixante-dix n'est-il plus adopté? »*⁴⁵.

Sans entrer dans de stériles querelles de définition, selon certains le terme internationalisation serait trop limité car il ne renvoie qu'à l'extension géographique des activités des entreprises, alors que la mondialisation et la globalisation sont des phénomènes beaucoup plus récents, des formes plus complexes et plus avancées dans leur degré

⁴⁰ Colette NEME « économie internationale : fondement et politique » LITEC, Paris, 1996 (P5)

⁴¹ Sylvain Allemand, Jean- Claude RUANO BORBALAN, op cite (P1).

⁴² Chems Eddine CHITOUR, op cit, p47.

⁴³ Renard GARRETTE, Pierre DESSAUCE, Rodolphe DURAND, « strategor », Dunod, Paris, 2009 (p410).

⁴⁴ Michel Henry BOUCHET, « la globalisation : introduction à l'économie du nouveau monde », Pearson Education, Paris, 2005, (p51).

⁴⁵ Sylvain ALLEMAND, Jean-Claude RUANO BORBALAN, op cite, (p122).

d'internationalisation⁴⁶. Alors que selon certains auteurs l'internationalisation, la globalisation et la mondialisation expriment le même phénomène⁴⁷.

⁴⁶ Amel BENZOUBARA, « la privatisation comme moyen de transition vers la mondialisation », mémoire de magister. (p14).

⁴⁷ M.BENGUERNA et Q.KADRI, « mondialisation et enjeux linguistique » ; CREAD, Alger, 2001, p14.

SECTION II : L'IMPACT DU NOUVEL ENVIRONNEMENT INTERNATIONAL SUR L'INTERNATIONALISATION DE L'ENTREPRISE

L'accélération des moyens de communication, du transport et des flux financiers a permis l'avènement de la mondialisation⁴⁸. Quand Albert CAMUS (prix Nobel de littérature) dit que « *Nous savons aujourd'hui qu'il n'y a plus d'îles et que les frontières sont vaines. Nous savons que dans un monde en accélération constante, où l'Atlantique se traverse en moins d'une journée, où Moscou parle à Washington en quelques heures...* »⁴⁹, il fut l'un des précurseurs de la mondialisation. Des produits autrefois locaux, « *un hamburger Mc Donald's, un sac Gucci, un stylo Mont Blanc, une voiture BMW, sont devenus disponibles à l'échelle planétaire. Rencontrer un français vivant à Londres, portant un costume Armani, diner dans un restaurant japonais avant d'aller au cinéma voir un film américain n'a rien de surprenant, même si la consommation et la pénétration de certains produits restent très variables selon les pays. De même les stratégies d'implantation internationale varient considérablement selon les pays et les entreprises* »⁵⁰.

Ainsi, l'analyse de l'environnement marketing international peut être définie comme un ensemble de cadres de références interdépendants, d'origines et de natures très diverses, mais tous soumis aux pressions de la mondialisation, et qui ont un impact significatif sur les stratégies d'internationalisation, notamment les stratégies de conquête des marchés étrangers : les macro-environnements, culturel, politique, juridique, concurrentiel, économique, scientifique et technique, et écologique.

C'est pourquoi nous allons essayer dans cette deuxième section de répondre à la question suivante : quel est l'impact du nouvel environnement international sur les FMN ?

1. Les diverses facettes de l'économie mondiale :

Dans ce paragraphe nous allons voir quelques faits marquants de l'évolution de l'environnement économique international.

⁴⁸ Tosi CARROLL, « Management : contingencies, structure and process », St. Clair Press, Chicago, 1976, (p 544).

⁴⁹ Chems Eddine CHITOUR, op cite, (pp 15).

⁵⁰ Philip KOTLER, Kevin LANE KELLER, Delphine Manceau, Bernard Dubois, « marketing management », 12em édition, Pearson Education, France, 2006, (pp 775).

1.1. Manifestation de la globalisation des économies :

A cela, cinq causes peuvent être recensées:

1.1.1. L'abaissement progressif des frontières :

Quand le philosophe Socrate disait : « *je ne suis ni Athénien, ni Grec, je suis un citoyen du monde*⁵¹ », il fut l'un des précurseurs d'un monde sans frontière. L'écrivain portugais Miguel TORGA, rappelle Zakie LAIDI, définissait un jour l'universel comme « *le local moins les murs* »⁵². Tout d'abord, l'entreprise se trouve confrontée à la constitution d'espaces économiques régionaux et subcontinentaux, visant à supprimer une fragmentation, parfois, extrême ; entre les économies nationales. L'Union Européenne fournit depuis près de trente ans, un modèle d'intégration des économies nationales, et d'autres initiatives plus récentes, comme la constitution de l'ALENA ; entre les pays de l'Amérique du Nord ou encore le MERCOSUR, l'ASEAN ...

1.1.2. La montée du libéralisme économique :

Cette « poussée » d'intégration continentale ne peut guère être distinguée de la montée récente du libéralisme économique, largement impulsée. Les grands pays anglo-saxons⁵³ sur le plan interne : elle détermine un retrait de l'influence étatique dans l'organisation et dans l'orientation économique, comme à l'échelle mondiale, elle combat les obstacles au libre échange et à la libre concurrence, dans le but d'instaurer, dans la mouvance de l'« organisation mondiale du commerce » (OMC), un nouvel ordre économique mondial dirigé par les lois du marché⁵⁴. En 1902, William PEVER écrivait « *qu'il faut construire sur place lorsque les droits de douane et les contraintes diverses gênent les ventes* ». Il voulait dire qu'il faut investir dans le pays le plus offrant⁵⁵. Des secteurs se trouvent désormais largement décloisonnés, déréglementés, ce mouvement amorcé dès la fin des années 70 telles que la banque, la finance, ou encore les télécommunications.

⁵¹ Bruno DESGARDINS, « le nouvel environnement international ; développement international de l'entreprise », Dunod, Paris, 1997», (p 9).

⁵² Miguel TORGA, « l'universel, c'est le local moins les murs », la lettre du cadre territorial, article du numero 342, 23/07/2007, (<http://www.territorial.fr>).

⁵³ Regie BENICHI, Jean-François GREVET, François MARTIN et Michel RAPOPORT, « les mutations de l'économie mondiale », Nathan, Paris, 2007, (p 33).

⁵⁴ Gerard LAFAY, Colette HERZOG, Michael FREUDENBERG, Denis UNA-KESENCI, « nations et mondialisation », Economica, Paris, 1999. (p 33).

⁵⁵ Jean-Pierre PAULET, « la mondialisation », op cite, (pp 38).

1.1.3. Le principe de l'économie-monde :

Les historiens comme Fernand BRUNEL (1967-1979) et I.WALLERSTEIN ont utilisé le concept « d'économie-monde ⁵⁶ » pour la première fois pour décrire l'expansion marchande des nations du sud, puis du nord de l'Europe au XVIème siècle, ils ont aussi montré que l'économie-monde est le cadre de la naissance du capitalisme.

1.1.4. Les bouleversements politiques :

Certains bouleversements politiques affectent les partages économiques qui avaient longtemps prévalu, élargissement : l'accès à des espaces économiques autrefois fermés créant, du même coup, de nouvelles opportunités ⁵⁷ :

➤ ainsi la déliquescence progressive du système soviétique, la chute du mur de Berlin ont suscité la disparition de nombreux régimes socialistes et la désintégration du cadre économique, largement autocentré, qu'ils avaient créés.

➤ L'ouverture spectaculaire de la Chine et de l'Inde se sont traduites par le développement des nouveaux foyers de croissance.

➤ L'augmentation du PNB très supérieure aux moyennes des pays de l'OCDE-y est spectaculaire.

1.1.5. Une croissance forte et persistante du commerce international :

Au cours de ces dernières années, l'économie mondiale a connu d'importants changements. Ces derniers ont transformé un commerce purement national en un commerce mondial, c'est-à-dire un commerce dans lequel le marché représente tout le monde. L'évolution du commerce international depuis la deuxième guerre mondiale a favorisé l'émergence de multiples mutations qui ont créé les conditions du développement de la stratégie internationale ⁵⁸.

⁵⁶ Michel RAINELLI, op cit (pp 14).

⁵⁷ Jean-Pierre ALLEGRET & Pascal Le MERRER, « économie de la mondialisation », de Boeck & Laurcier S.A. (p13).

⁵⁸ Idem (p 13)..

1.2. La mondialisation : le triomphe des FMN :

Nous allons dans un premier temps voir ce qu'est les nouveaux maîtres du monde ; puis nous pencher sur la puissance des FMN et les voies de réponse des FMN face au nouvel environnement international.

1.2.1. Les nouveaux maîtres du monde « les multinationales » :

Les acteurs ne sont plus les mêmes. Hier, ces acteurs étaient avant tout les états. Aujourd'hui, ce sont les FMN qui dominent l'investissement et le commerce⁵⁹.

*« Aujourd'hui, toutes nos grandes entreprises, même nos sociétés nationales sont devenues en fait multinationales quant à leur financement, leurs marchés, leur stratégie et parfois leurs hommes. Ces sociétés d'un nouveau type n'ont vis-à-vis des Etats aucune visée agressive simplement elles les contournent et bientôt les ignoreront pénétrant leur territoires les fédérant à leur insu et les modelant à leur image sans visage : Universal Company Patria Mea »*⁶⁰, disait Roger FAUROUX dans son article « les comptes de la politique » qui a été publié dans le monde, 9 juin 1990.

1.2.2. La puissance des FMN :

Les FMN prennent une part croissante dans le commerce mondial. Leur rôle est considérable. La globalisation signifie le triomphe des entreprises géantes ou les « *super capitalismes* » selon Robert REICH⁶¹. On parle alors de « *disneyfication* » ou de « *coca-colonisation* » ou le « *Mc Globalisation* »⁶².

La célèbre phrase du leader politique travailliste anglais Ernest BEVIN, « *donnez moi quarante entreprises multinationales et je vous ferais une bonne politique étrangère* »⁶³, montre bien le poids et le rôle que jouent les FMN sur la scène mondiale.

⁵⁹ Gerard LAFAY, Colette HERZOG, Michael FREUDENBERG, Denis UNA-KESENCI, op cite, (pp 33).

⁶⁰ Claude DUPUY, Christian MILELLI, Julien SAVARY, « stratégies de multinationales 2 », Reclus, la documentation française, France, (p 7).

⁶¹ Robert REICH, « super capitalisme », Librairie Vuibert, janvier 2008, (pp 11).

⁶² Anne-Marie FRAY et Philippe CALLOT, « entreprises globalisées », Revue internationale des sciences commerciales « Market Management », N°2 septembre 2003, ESKA, (p48).

⁶³ Noredine BENFREHA, « les multinationales et la mondialisation », Edition Dahlab, (pp 6)

1.2.2.1. Puissance économique :

Les 60000 FMN réaliseraient, selon la CNUCED, les 2/3 du commerce mondial⁶⁴. Leurs filiales feraient un chiffre d'affaires supérieur à l'ensemble du commerce mondial, soit 10% de la production mondiale⁶⁵. En 2001, malgré la crise boursière, la puissance de ces entreprises est incontestable. *Wall Mart Stores* a un chiffre d'affaire supérieur à celui de la Suède, vingtième pays du monde pour son PIB⁶⁶. Si on confond dans ce cas le chiffre d'affaire et la valeur ajoutée on trouve que *General Motors* est équivalente au Danemark⁶⁷.

1.2.2.2. Puissance commerciale :

Ce sont des zones géantes de planification technocratique. Le processus d'ouverture à l'étranger est multiforme. Il concerne les débouchés, mais aussi la fabrication, les achats et l'approvisionnement. Trois causes principales peuvent être avancées :

- D'abord, les firmes veulent réduire les risques de l'instabilité des taux de change en achetant à l'étranger afin d'équilibrer les recettes et les dépenses dans les groupes à forte monnaie
- Ensuite, les progrès technologiques et de communication et l'éclatement de la production mondiale de certains facteurs favorisent les échanges.
- Enfin, le phénomène accru de la compensation suppose que tout acte commercial d'exportation implique, en retour, une décision d'importation.

1.2.2.3. Puissance de négociation :

La fameuse « *Business Round table* », organisation non gouvernementale qui siège au comité consultatif en matière de politique et de négociations commerciales, exerce un pouvoir important sur les grandes organisations internationales. Elle a notamment obtenu l'application des droits nationaux aux firmes étrangères (mêmes droits et libertés que les entreprises locales). *IBM*, *Américain Express* ou *General Motors* sont membres du « *Business Round table* ». Le local, le national et l'international ont une configuration enchevêtrée⁶⁸.

⁶⁴ Henry GAUTHIER, « l'économie mondiale », BREAL, (p 548).

⁶⁵ Jacques FONTANEL, « geoeconomie de la globalisation », office des publications universitaires, (p225)

⁶⁶ Idem, (p227)

⁶⁷ Ibid (p225)

⁶⁸ Jacques FONTANEL, op cit, (p229)

1.2.2.4. Puissance financière :

Les FMN ont des moyens importants pour utiliser, avec profit, le système de spéculation internationale, compte tenu des moyens engagés et de leur participation active dans le processus des échanges monétaires et financiers⁶⁹.

1.2.3. Les voies de réponse de l'entreprise : Sept stratégies de multinationalisation/ globalisation⁷⁰ :

Une entreprise qui veut s'internationaliser a le choix entre l'une des sept stratégies pour faire face au nouvel environnement international.

1.2.3.1. La stratégie de prélèvement :

Cette stratégie est liée à l'économie de rente, avec priorité aux secteurs extractifs et aux produits tropicaux agricoles. C'est une économie minière dans les deux sens du terme : minéral et agricole de plantation (ex : Firestone au Libéria, United fruit au Costa Rica, ELF au Gabon, en Angola, au Cameroun, au Congo, au Nigéria-soit 70% de sa production). Ce sont des FMN dont l'activité est fondée sur l'exploitation de ressources naturelles ; c'est le plus vieux modèle, très vivace à travers les FMN pétrolières⁷¹.

1.2.3.2. La stratégie d'accès à des marchés internes :

Cette stratégie est souvent réservée à des contrôles par entreprises nationales au cœur de modèles autocentrés. La mise en place de joint-ventures, de partenariats, tumultueux parfois, permet plus aux FTN de conquérir des parts de marché internes que de réexporter. C'est le cas de GM avec Suzuki au Japon. Le nationalisme est préservé, mais les relations entre FMN et partenaires locaux sont souvent difficiles.

1.2.3.3. La stratégie d'extraversion :

Cette stratégie se fait à partir de zones-relais, véritables plateformes tournées vers les marchés extérieurs. Elle est associée au glissement des modèles des pays en développement vers les modèles ISE (industrialisation par substitut aux exportations) et à la recherche par les FTN d'avantages comparatifs (main-d'œuvre, fiscalité), l'essor des zones franches, qui assurent désormais plus de 20% du commerce mondial dans l'automobile et l'outsourcing, et

⁶⁹ Idem, (p229).

⁷⁰ Alain NONJON, « la mondialisation », op cite (p 43-45)

⁷¹ René GENDARME, « des sorcières dans l'économie : les multinationales », op cite, (p 466).

la sous-traitance dans l'habillement s'inspirent de ce phénomène. Nike et Reebok ont délocalisé leur production en Asie, ne gardant que la conception et la commercialisation aux Etats-Unis.

1.2.3.4. La stratégie de clientélisme :

Cette stratégie est suivie afin de se rapprocher le plus possible du marché prioritaire : Atochem, 3^e producteur mondial de polystyrène, premier fournisseur en Europe de l'industrie audiovisuelle, dont tous les clients étaient asiatiques, hormis Thomson et Philips, a ainsi choisi de s'implanter à Singapour.

1.2.3.5. La stratégie du « cheval de Troie » (S. BRUNEL)⁷² :

C'est une stratégie de délocalisation pour capturer des marchés nouveaux liés à l'essor des classes moyennes et supérieures, par exemple dans les dragons, les tigres nouveaux, la Chine ou les jaguars latino-américains. L'implantation de Peugeot en Chine s'est soldée par un cuisant échec et relayée par Chrysler.

1.2.3.6. La stratégie globale :

Elle est aussi limitée que le sont les véritables firmes globales (une cinquantaine seulement), dont Nestlé, ABB, Mc Donald's dans les services gérant des opérations sur une base mondiale. Les FMN, entreprises-réseaux globales, sont très présentes dans chaque région de la Triade, elles disposent d'états-majors régionaux qui organisent la chaîne de leurs activités sur une base mondiale, et sont gouvernées par une élite multinationale qui cimente une culture d'entreprise forte (ABB, Nestlé, Unilever, Philips ou IBM, firmes ou, d'ailleurs le management est plutôt mono-ou bi-national).

1.2.3.7. La stratégie de localisation-relocalisation :

Dans les pays développés, cette stratégie correspond à de nouveaux flux d'investissements Sud-Nord (Tatung, Ecosse, Acer, Ile-de-France), mais aussi à des relocalisations de FTN de pays développés dans les pays développés d'origine (flux tendus, contrôle plus rigoureux de qualité, marginalisation du coût du travail dans les coûts de

⁷² Animateur(s)/auteur(s) du sujet : Sylvie Brunel, « OGM et développement, entre discours et réalité », Les trois rivières, N° 130, 4 avril 2002, (http://www.cafe-geo.net/article.php3?id_article=130)

production ; Tandy, de Singapour aux Etats-Unis, ou Stéphane Kélian, à Romans, ont tenté de telles relocalisations).

Ainsi, la multinationalisation est le produit de la combinaison de déterminants divers : avantages spécifiques de firmes, intérêt à l'exploiter sur une base internationale en raison d'avantages de localisation dans les pays étrangers, échec de marché poussant à l'internationalisation (par exemple, la valorisation d'un avantage technologique par le marché exposant au risque de copie).

1.2.3.8.Des cas particuliers :

Il existe des FMN exportatrices qui ont leur base productive sur leur marché domestique. Même si elles assemblent sur les marchés de consommation et disposent d'un marketing et d'une force de vente locaux (par exemple, les FMN japonaises dans l'automobile, quand elles conçoivent et fabriquent à partir de cette base), cette espèce est un peu en déclin, avec les délocalisations imposées par hausse du yen et le tassement du marché intérieur japonais (par exemple, Toyota accélère l'aventure de l'offshore).

1.3. L'essor des investissements directs internationaux (IDI):

Désormais, la croissance des investissements à l'étranger est plus rapide que celle du commerce international⁷³. On constate toutefois que, beaucoup d'investissements directs à l'étranger remplacent les exportations. Frank .A. SOUTHARD, a mis en lumière dans son livre « *Américain industry in Europe* » six raisons qui poussent les entreprises américaines à délaisser l'exportation au profit de l'investissement⁷⁴ :

- le taux élevé des droits de douane pratiqués par la plupart des pays d'Europe après la première guerre mondiale.
- Le charter du transport des produits volumineux, fragiles et périssables.
- Les régimes de propriétés industrielles qui ne protègent que les brevets exploités dans leur pays.
- Le risque de voir pénétrer sur le marché américain les producteurs étrangers.

⁷³ Bruno Désgardins avec la collaboration de Jean-Paul Lemaire, op cite, (p 142).

⁷⁴ C. Fred Bergsten & Thomas Horst & Theodore H. Moran, op cite, (p 50).

➤ La discrimination qui s'exerce dans les achats publics notamment dans le domaine de la défense nationale et les télécommunications.

➤ L'attitude de rejet des consommateurs à l'égard des produits importés.

1.4. La mondialisation financière :

Le volet financier de la mondialisation comporte plusieurs dimensions :

1.4.1. les « trois D » de l'intégration financière :

Selon H. BOURGUINAT, le processus de globalisation financière se fonde sur la règle des 3D⁷⁵ :

1.4.1.1.La désintermédiation :

C'est le recours direct des opérateurs aux marchés financiers, sans passer par les intermédiaires financiers et bancaires pour effectuer leurs opérations d'emprunt et de placement, c'est le développement de la finance directe⁷⁶.

1.4.1.2.Le décloisonnement des marchés⁷⁷ :

Il correspond à l'abolition des frontières entre des marchés jusque là séparés : ouverture sur l'extérieur des marchés nationaux mais aussi à l'intérieur de ceux-ci, éclatement des compartiments existants : marché monétaire « *Argent à court terme* », marché financier « *capitaux à long terme* » et marché de changes « *échanges de monnaies entre elles* »⁷⁸.

1.4.1.3.La déréglementation :

La création aux Etats-Unis de véritables « comptes à vue rémunérés » qui sont en fait des comptes à termes sur lesquels les agents peuvent effectuer des retraits, faire des chèques : elle a été l'un des éléments moteurs de la globalisation financière. Les autorités monétaires des principaux pays industrialisés ont aboli les réglementations des changes de manière à faciliter la circulation internationale des capitaux⁷⁹.

⁷⁵ Alain NONJON, « la mondialisation », op cit (pp 16).

⁷⁶ Abdelmadjid BOUZIDI, « les années 90 de l'économie Algérienne : les limites des politiques conjoncturelles » ; ENAG, Alger, 1999 (pp 209).

⁷⁷ Jean-Pierre ALLEGRET & Pascal Le MERRER, op cite (p12).

⁷⁸ Idem (p 12)..

⁷⁹ Henry BOURGUINAT, « la finance internationale » PUF, Paris, 1999,(pp 24).

1.4.2. Les paradis fiscaux ou zone offshore :

L'autre facette de la mondialisation financière est celle des paradis fiscaux⁸⁰. Mais qu'est précisément un paradis fiscal ou zone offshore ? Un paradis fiscal est un Oasis, un Etat, un territoire, qui pratique une fiscalité dérogatoire permettant aux non-résidents d'échapper à l'impôt. Selon le FMI et l'OCDE, un paradis, est un Etat qui se caractérise par⁸¹ :

- l'absence ou le niveau très faible d'imposition des revenus du capital, des transactions.
- une stabilité politique et économique.
- une liberté des changes.
- un secteur financier relativement développé par rapport à la taille du pays et la dimension de son économie.
- la pratique, parfois, d'un secret commercial et bancaire.
- des infrastructures de communications développées.

Exemple de paradis fiscal : Les Iles de Caïman ont adopté en 1966 les règles de banque et de change qui les ont érigées en paradis fiscal et centre financier offshore : pas de taxe sur les entreprises étrangères, sur les successions, confidentialité absolue sur les titres de propriété, etc....⁸².

La tradition des ports francs de la Hanse a été étendue de l'échange à la production. Sur un territoire désigné, des marchandises peuvent être importées, transformées et réexportées sans avoir à payer de droits de douane (duty free).le privilège de l'exterritorialité est porteur d'avantages fiscaux (libération de l'impôt sur le chiffre d'affaires, sur le capital ; permission de réexporter les bénéfices) et sociaux (suspension ou allègement des législations). Les entreprises multinationales ont mis à profit ces zones franches pour utiliser, dans le cadre de la NDIT, leur main d'œuvre à très bon marché. L'ouverture des zones franches a été un outil dans le processus d'industrialisation des NPI (exemple : Taiwan avec ses zones de Taichung, Kaohsiung et Nantze)⁸³.

⁸⁰ Claude DUPUY & Stéphanie LAVIGNE, « les études : géographies de la finance mondialisée » la documentation française, Paris, 2009 (pp61).

⁸¹ Idem (p 61)..

⁸² فخ العولمة تأليف هانس بيتر مارتين و هارالد شومان ترجمة د. عدنان عباس علي مطابع الرسالة الكويت 124 و 125

⁸³ Claude MONZAGOL, « la mondialisation ; données, mécanismes et enjeux » op cite, (80).

1.5. La diversité de « l'ouverture internationale » des secteurs :

A cela, cinq causes peuvent être recensées :

1.5.1. L'internationalisation de la clientèle⁸⁴ :

Particulièrement dans les secteurs B to B, constitue, tout d'abord, une raison importante de la rapide internationalisation de certains fournisseurs, dans les services aux entreprises (informatique, publicité, services financiers).

1.5.2. Le déplacement géographique de la demande :

Particulièrement sensibles dans les secteurs B to C (grande distribution, en particulier)

1.5.3. Le transfert de technologie :

C'est aussi une des raisons majeures d'internationalisation, dans la mesure où les pays clients l'exigent de plus en plus souvent, lors d'achats de biens, de services ou d'équipements à fort contenu technologique.

1.5.4. Le rapprochement des fournisseurs :

Il est tout autant, la justification d'une délocalisation d'activités, en particulier dans la production, lorsque la disponibilité de la ressource ou les coûts de transport des intrants, comme certaines matières premières pondéreuses.

1.5.5. Les coûts de transport :

Peuvent, enfin, constituer une incitation forte à déplacer des unités de production pour augmenter au maximum la valeur ajoutée par une première transformation et réduire ainsi leur incidence sur les coûts globaux de fabrication.

1.6. Le défi concurrentiel élargi :

L'accroissement de l'intensité de la concurrence internationale se traduit par une concurrence internationale nouvelle qui apparaît en dehors des zones traditionnelles des marchés de la Triade (Etats-Unis, Union Européenne, Japon). Les nouveaux pays industrialisés où émergents disposent de très grands groupes (même s'ils ne sont pas multinationaux) qui se frottent à la concurrence internationale et commencent à partir à la conquête des marchés étrangers (par exemple les grands groupes Chinois et Indiens). Ainsi se

⁸⁴ Ouvrage collectif, « Exporter 20 : pratique du commerce international », les éditions Foucher, Vanves, 2007», (p532).

crée une concurrence multipolaire de nature globale où le Nord et le Sud doivent être pensés dans un même ensemble⁸⁵.

2. Homogénéisation de la culture mondiale :

Dans ce deuxième paragraphe nous allons voir l'évolution de l'environnement culturel international.

La mondialisation se manifeste aussi sur le plan culturel par une certaine homogénéisation des modes de consommation, ce que les sociologues appellent parfois par dérision la *macdonalisation* du monde (du nom des restaurants rapides Mc Donald's qui se sont implantés dans pratiquement tous les pays du monde). La jeunesse voit les mêmes films, danse sur les mêmes rythmes, au moins dans la partie occidentalisée du monde. Des *Canons communs* tendent à devenir une norme, où certains dénoncent une « *américanisation* » des sociétés contemporaines, qui serait caractérisée par exemple par la consommation de films d'Hollywood, l'adoption d'une sous-culture anglo-saxonne et une pratique instrumentale de la langue anglaise. D'autres sociologues montrent d'une manière plus subtile que l'homogénéisation s'accompagne parallèlement d'éléments de différenciation et de revendications identitaires (ethniques, religieuses, régionales...) qui méritent d'être relevées, sans y voir nécessairement des tendances à l'intégrisme.

3. L'évolution des cadres politiques internationaux :

Dans ce troisième paragraphe, nous allons voir l'évolution de l'environnement politique international.

Déterminant le cadre réglementaire et le contexte politique du pays où évoluera l'entreprise, l'analyse de l'environnement politique est préalable et nécessaire à tout développement international. Bien comprendre les cadres de référence politique est d'autant plus nécessaire que le rôle de l'état et la relation entre la souveraineté et le marché à l'heure de la mondialisation soulèvent de nombreuses questions, d'ordre historique et éthique d'abord, mais aussi d'ordre pratique pour la conduite d'affaires internationales.

⁸⁵ Nathalie Prime & Jean-Claude Usunier, « marketing international », op cite, (p28).

3.1. L'Etat obsolète :

Cependant, les principales conséquences de la libéralisation et de l'accroissement du commerce international peuvent être vues comme menaçant l'Etat, parmi lesquelles⁸⁶ :

- La « dénationalisation des produits » : la recherche des coûts de production les plus bas et de l'optimisation de la chaîne de valeur à l'échelle internationale voire globale se fait par l'introduction de pièces détachées d'origines diverses, ou par la délocalisation elle-même.
- L'existence des multinationales : les chiffres d'affaires de nombreuses firmes multinationales sont supérieurs au budget des états qui les abritent ou les accueillent, permettant à certaines firmes de jouer des politiques autonomes.

3.2. L'Etat et la FMN :

Dans ce qui suit nous allons voir les relations entre Etats et firmes multinationales :

3.2.1. L'Etat et la FMN, main dans la main :

Charles Erwin WILSON, président de Général Motors surnommé « Engins Charlie », qu'Eisenhower nomma secrétaire de la défense en 1953, exprima l'opinion générale de l'époque lors de son discours de confirmation devant le Sénat. Lorsqu'on lui demanda s'il serait capable de prendre une décision dans l'intérêt des Etats-Unis mais contraire aux intérêts de General Motors, il répondit par l'affirmative. Puis il s'empressa de rassurer les sénateurs : ce conflit ne se produirait jamais. *« Je ne saurais en concevoir un ; car des années durant, j'ai pensé que ce qui était bon pour notre pays était bon pour Général Motors, et vice versa. La différence n'existait pas. Notre entreprise est trop grande. Ses intérêts concordent avec ceux des pays »*⁸⁷. *« Le succès de Wal-Mart est le succès de l'Amérique »*⁸⁸ cette phrase d'un président Américain en 1992 montre bien la place des firmes dans les nations. Les chefs d'entreprises qui jouaient le rôle de « *grands patrons-hommes d'Etats* »⁸⁹ si on compare entre les chefs d'entreprises et les chefs d'Etats. D'autres exemples tels que des slogans comme celui d'Adam Opel : *« si vous n'achetez pas une Opel, achetez au moins une voiture Allemande »*⁹⁰.

⁸⁶ Nathalie PRIME & Jean-Claude USUNIER, « Marketing international », op cite, (p 15).

⁸⁷ Robert REICH, « supercapitalisme », op cite (p 27).

⁸⁸ Jean-Pierre PAULET, « la mondialisation », op cit, (p 44).

⁸⁹ Robert REICH, « supercapitalisme », op cite (p 4).

⁹⁰ C.Fred Bergsten, Thomas Horst, Theodore H.Moran, op cite, (P50).

3.2.2. Les vagues de privatisations d'entreprises :

La privatisation du capital de grandes entreprises auparavant publiques constitue peut-être la traduction la plus immédiate et la plus tangible de la globalisation au niveau des organisations productives. A telle enseigne que les procédures de privatisation sont parfois appréhendées, de par leur ampleur, à la fois comme un instrument et une conséquence de la globalisation.

3.2.3. Le rôle de la diaspora :

L'expansion internationale des entreprises issues des pays émergents s'appuie beaucoup sur les diasporas de ces pays, qui permettent de développer et rapatrier des compétences, et de diriger les flux d'investissements directs étrangers. C'est ainsi que les indiens d'outre-mer sont considérés comme de précieux atouts. La diaspora indienne, forte de 22 millions de personnes ne représente guère plus de 2% de la population mais elle est implantée partout dans le monde⁹¹.

3.3. Le Lobbying :

Une vague comparable de lobbying au service des grandes entreprises a déferlé sur les autres grandes capitales au cours des récentes années, à mesure que ce supercapitalisme se propageait au reste du monde. En 2005, Bruxelles comptait une dizaine de milliers de lobbyistes, représentant essentiellement les grands groupes industriels et les entreprises industrielles et les entreprises mondialisées »⁹².

3.4. La franchise :

Le concept est né simultanément dans les années 70 aux Etats-Unis (pour contourner les contraintes de la loi Antitrust) et en France avec la lainière de Roubaix⁹³. Il faut attendre le début des années 70, en France, pour voir une multiplication des enseignes ; c'est la « *franchise-boom* ». De 1989 à 1993, il a été observé une quasi-stagnation, voire une légère baisse, tant du nombre de franchiseurs que du nombre franchisés, de cette forme de commerce indépendant organisé⁹⁴.

⁹¹ Sebastien Dessillons & Thomas Maurisse, « les nouveaux conquérants », Mines Paris Paristech les press, (p 97).

⁹² Robert REICH, « supercapitalisme », op cite, (p 145).

⁹³ Bernard PERCONTE, « 50 fiches pour comprendre le marketing », 2em édition, Breal , 2003, (p92)

⁹⁴ Idem (p 92).

4. Les mutations juridiques internationales :

Dans ce quatrième paragraphe, nous allons voir l'évolution de l'environnement juridique international.

Très lié à l'environnement culturel et politique, l'environnement juridique des marchés étrangers est complexe. Il se présente d'emblée comme hétérogène et en pleine mutation. Trois tendances caractérisent et soulignent la situation actuelle et la dynamique en cours en matière de cadre juridique international privé :

4.1. La diversité de la loi :

Elle trouve son fondement dans le long passé du droit qui obéit dans le présent à des traditions culturelles différentes.

Ainsi, cinq grands systèmes juridiques coexistent aujourd'hui dans le monde et définissent les barrières juridiques dites trans-systémiques⁹⁵ :

- La tradition de « Common Law »
- La tradition du droit civil
- La tradition du droit islamique
- Le droit coutumier
- Les systèmes mixtes.

4.2. L'accroissement de la pénétration de la loi :

L'internationalisation du commerce, la sophistication des techniques financières, commerciales, communications, internationales, l'émergence du pouvoir des entreprises multinationales et la construction d'espaces intégrés ont fait émerger de nouveaux problèmes et défis pour les gouvernements nationaux qui ont tendance à légiférer pour encadrer ces phénomènes dans les différents domaines concernés du droit.

4.3. L'unité de la loi :

Face aux barrières juridiques trans-systémiques, le commerce international joue un rôle moteur dans le développement d'un cadre minimum commun qui transcende progressivement

⁹⁵ Nathalie PRIME & Jean-Claude USUNIER, « Marketing international », op cite, (p 21,22).

les systèmes juridiques traditionnels tout en coexistant avec eux. Ce mouvement vers l'unité de la loi a deux sources principales ⁹⁶:

➤ Le développement des lois uniformes par le travail du législateur via le rôle de la United Nations Commission on International Trade Law (UNCITRAL) aux Nations Unies qui cherche à rendre les lois uniformes acceptables par davantage de pays ⁹⁷.

➤ La *lex Mercatoria* promue par les milieux consulaires (comme la chambre de commerce internationale, CCI) et favorisée par l'intégration juridique progressive au sein des regroupements régionaux, en particulier dans la Communauté Européenne.

Pour compenser le retard des lois sur l'internationalisation des économies, la CCI a émis plusieurs codifications d'application quasi universelles, comme le Crédoc (1975) ou les incoterms (Nouveaux International Commercial Terms, 2000) ⁹⁸. Les règles relatives à la rédaction des contrats et au règlement des conflits commerciaux internationaux (l'arbitrage international par exemple), notamment Le Centre international pour le règlement des différends relatifs aux investissements (CIRDI) a été créé par la Convention pour le Règlement des différends relatifs aux investissements entre les états et les citoyens d'autres états de 1965. Cette institution a pour vocation de faciliter le règlement des litiges relatifs aux investissements entre les gouvernements et investisseurs étrangers ⁹⁹.

5. Les impulsions scientifiques et technologiques :

Dans ce cinquième paragraphe, nous allons voir l'évolution de l'environnement scientifique et technologique international.

L'environnement scientifique et technologique est d'autant plus important qu'il est à l'origine de la mondialisation (le développement des transports internationaux et les moyens de communication). Cet environnement donne naissance en permanence à de nouveaux produits, services et comportements à forte composante « High-tech » ¹⁰⁰. Plusieurs tendances de la science sur le plan mondial peuvent être soulignées, qui ont des conséquences profondes pour l'entreprise à l'échelle internationale.

⁹⁶ Nathalie PRIME & Jean-Claude USUNIER, « Marketing international », op cite, (p 23).

⁹⁷ Idem, (p 23).

⁹⁸ Corinne PASCO-BERHO, « commerce international », 6^e édition, Dunod, (p 61).

⁹⁹ <http://www.worldbank.org/icsid>

¹⁰⁰ Christian Michon : « le marketeur ; fondements et nouveautés du marketing » Edition Pearson Education, Paris 2006, (p 381,382).

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication en particulier les (NTIC) ont conduit à un accroissement de la diffusion des technologies dans tous les rouages de la société et une révolution des systèmes d'information dans l'entreprise internationale (les ERP, Entreprise Resource Planning). La mondialisation scientifique et technique implique¹⁰¹ :

➤ Le soutien des politiques d'innovation toujours plus coûteux pour les Etats et les entreprises mais dont les coûts sont compensés par les économies importantes que les NTIC ont permis de réaliser sur les coûts de transaction (par exemple par le développement du commerce électronique, le « e-business »)¹⁰².

➤ Le développement de nouvelles opportunités d'application des nouvelles technologies dans des nouveaux produits et l'émergence d'une nouvelle « économie de l'immatériel » composée de plusieurs secteurs dont la croissance dans les économies est la plus forte.

➤ La possibilité pour les entreprises de travailler avec la planète entière sans avoir besoin de s'implanter localement ou d'avoir à créer un réseau de distribution local ;

➤ Un raccourcissement du cycle de vie des produits couplé à un rallongement du cycle de lancement (time to market) dans de nombreuses industries ;

➤ Des débats juridiques nouveaux sur la propriété industrielle et intellectuelle et sa protection mondiale ;

➤ Des débats éthiques ressentis comme fondamentaux, du moins en Europe, sur les rapports et la collaboration que la science, le marché et l'éthique doivent développer ;

➤ Enfin, une révolution dans le domaine du travail (travail et formations à distance, nomadisme, outils intranet et de partage des informations et des savoirs, suppression des barrières temporelles et spatiales, etc.) dont l'impact sur le chômage et sur les cultures des entreprises internationales affecte encore la population mondiale.

6. L'environnement écologique international :

Dans ce sixième paragraphe nous allons voir l'évolution de l'environnement écologique international.

L'environnement écologique des marchés étrangers, dans ses composantes géographique et humaine, des conditions locales le plus souvent spécifiques ont généralement un impact sur

¹⁰¹ Pierre DE SENARCLENS, « la mondialisation : théories, enjeux et débats », Dalloz, Paris, 2001 (p 72).

¹⁰² Jean BRILMAN et Jacques HERARD, « Les meilleures de pratiques de management », Editions d'Organisation, (p 193).

les activités de marketing international¹⁰³. Nous insistons sur les principaux facteurs géographiques qui participent à la définition des profils économiques des pays, ainsi que sur les grandes tendances affectant la population mondiale.

6.1. La donne géographique :

L'impact des facteurs géographiques sur le marketing est très important et touche d'abord les impératifs d'adaptation des produits. L'humidité et l'altitude peuvent affecter l'utilisation de produits ou d'équipements. Le climat et la température jouent un rôle essentiel, comme dans certaines régions aux climats extrêmes d'Afrique, de Chine, de Russie ou du Canada. Parallèlement, les principaux changements écologiques (déforestation sauvage, pollutions lourdes) et climatiques (réchauffement, désertification) observés à l'échelle planétaire redonnent aux facteurs naturels un rôle prépondérant pour l'avenir¹⁰⁴.

6.2. Les grandes tendances de la population mondiale ¹⁰⁵:

- la première tendance à retenir est celle de la « bombe démographique »
- un deuxième phénomène récent est celui de l'urbanisation croissante
- Enfin, la dernière tendance majeure de l'environnement humain international est celle de l'accroissement de la pauvreté et la mondialisation de la misère.

¹⁰³ Andrew HARRISSON, Ertugul DALKIRAN, Ena ELSEY, « international business », op cite, (p 11).

¹⁰⁴ Nathalie Prime & Jean-Claude Usunier, « marketing international », op cite, (p41).

¹⁰⁵ Nathalie Prime & Jean-Claude Usunier, « marketing international », op cite, (p41).

SECTION III : LES RAISONS ET RISQUES DE L'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES :

L'analyse de l'environnement est essentielle pour comprendre les macrotendances qui affectent les décisions de pénétration et d'expansion des marchés étrangers mais le but réel de l'analyse externe est surtout de conduire à une phase de diagnostic externe qui doit faire état des principales opportunités offertes et des principaux risques générés par le développement international de l'entreprise.

Dans cette section, nous allons tenter de répondre à la question suivante : quels sont les motivations et risques des entreprises à s'internationaliser ?

1. L'ouverture d'un large champ d'opportunités :

Le développement international de l'entreprise répond à la poursuite d'une large variété d'objectifs qui complique la classification des motivations de cet engagement.

Les motivations des entreprises combinent souvent plusieurs rationalités :

- L'exploitation d'opportunités commerciales (marché),
- Recherche d'opportunités de nature industrielle (diminution des coûts),
- Recherche d'opportunités de nature socioculturelle (segment dont les besoins sont identiques pour bénéficier des économies d'échelle),
- Recherche d'opportunités de nature juridique (conditions fiscales),

1.1. Raisons stratégiques :

A cela, deux raisons peuvent être recensées :

1.1.1. Mieux répartir les risques entre plusieurs pays¹⁰⁶ :

- Se préserver d'une conjoncture économique difficile, variation monétaire. (taux de changes flottants)
- Limiter le risque de dépendance (par la diversification géographique pour l'écoulement des produits ou l'approvisionnement¹⁰⁷).
- Trouver des pays avec une concurrence moins vive.
- Donner une nouvelle vie à un produit (un produit en phase de maturité sur le marché national peut être en phase de croissance ailleurs)

¹⁰⁶ Sebastian DESSILONS & Thomas MAURISSE, " Les nouveaux conquérants", op cite, (p 92).

¹⁰⁷ Michel GHERTMAN, « que sais-je? Les multinationales », op cite, (p 13).

1.1.2. Développer des avantages concurrentiels¹⁰⁸ :

Parmi les principaux avantages concurrentiels que déploient les entreprises internationales sur les marchés étrangers, nous pouvons citer :

- Accéder à une main d'œuvre bon marché.
- Accéder à des ressources disponibles et maîtriser les coûts de logistique.
- Profiter des incitations financières et fiscales.
- Bénéficier d'une productivité importante et de la qualification de la main d'œuvre.
- La technologie (le savoir-faire).
- Les ressources financières.
- Les hommes et leur compétences : savoir, savoir être, savoir-faire.
- Les méthodes de management modernes.
- Les ressources marketing (les marchés et leur exploitation dans une perspective synergique, la proximité...).
- Les réseaux mondiaux.
- Le temps (stratégie de pionnier).

La baisse des coûts de production due à la délocalisation permet d'augmenter les ventes, donc de réaliser des économies d'échelle (diminution du coût de production unitaire obtenue grâce à une augmentation des dimensions de l'unité de production) au niveau de la production, des approvisionnements, de la mercatique, de la recherche développement et des ressources financières.

1.2. Raisons liées aux marchés :

A cela, cinq raisons peuvent être recensées :

1.2.1. Facteurs liés au marché national de l'entreprise :

- L'internationalisation est parfois imposée : saturation du marché national ou difficulté de gagner des parts de marché supplémentaires (situation oligopolistique), donc besoin d'élargissement des marchés.
- La réglementation limite de développement de l'entreprise
- Les conditions de production sont difficiles.
- La concurrence est très agressive sur le marché

¹⁰⁸ Bruno DEGARDINS, « le nouvel environnement international », op cite, (p 143-149)

1.2.2. Facteurs liés aux marchés étrangers :

- Les imperfections des marchés (l'entreprise peut être obligée de s'implanter dans un pays pour avoir le droit d'y écouler sa production : réglementations tarifaires, administratives ou protectionnistes),
- La concurrence s'internationalise (ouverture des marchés, l'entreprise ne peut plus considérer son marché national comme le seul marché, il faut occuper le terrain où se trouvent les clients mais aussi les concurrents),
- Enrichir ses compétences organisationnelles et managériales,
- Observation de nouveaux produits de nouveaux modes de consommation,
- Formation du personnel qui pourra transmettre à l'ensemble de l'entreprise son expérience internationale,
- Confrontation à de nouvelles règles du jeu concurrentiel et à des formes variées de conditions de distribution,
- Apprentissage interculturel qui conduit au développement des attitudes et de stratégies plus synergiques entre les différents marchés,
- Élargissement des compétences (administration des ventes et des achats, prospection des marchés étrangers).

1.2.3. Les facteurs commerciaux :

On peut citer parmi celles-ci :

1.2.3.1.Étroitesse du marché national ou sa saturation : (débouchés raréfiés ou faible croissance) :

Exemple : Vu l'étroitesse de leurs marchés locaux, **Nestlé** a rapidement développé ses activités hors de la Suisse. Aussi 10% des entreprises finlandaises exportent dès leur création¹⁰⁹.

1.2.3.2.La spécialisation de l'entreprise :

Pour certaines activités spécifiques, le marché ne peut se limiter à un territoire national, compte tenu du faible nombre de clients. C'est souvent le cas des PME pour qui l'internationalisation est le prolongement naturel d'une stratégie de Spécialisation : elle permet, sans sortir de son métier d'origine, d'éviter les risques de la spécialisation en offrant des perspectives de croissance.

¹⁰⁹ C. Pasco-BERHO, « marketing international », op cite, (p28).

Exemple : Mécatherm, avec ses machines de fabrication de pain à la française, mise sur les marchés étrangers pour confirmer sa croissance car le nombre de boulangeries diminue très fortement chaque année en France¹¹⁰.

1.2.3.3. La régulation des ventes de l'entreprise :

Le ralentissement de la croissance économique dans un pays peut être en partie compensé par des commandes venues de l'étranger dans des zones où les économies ne sont pas en phase.

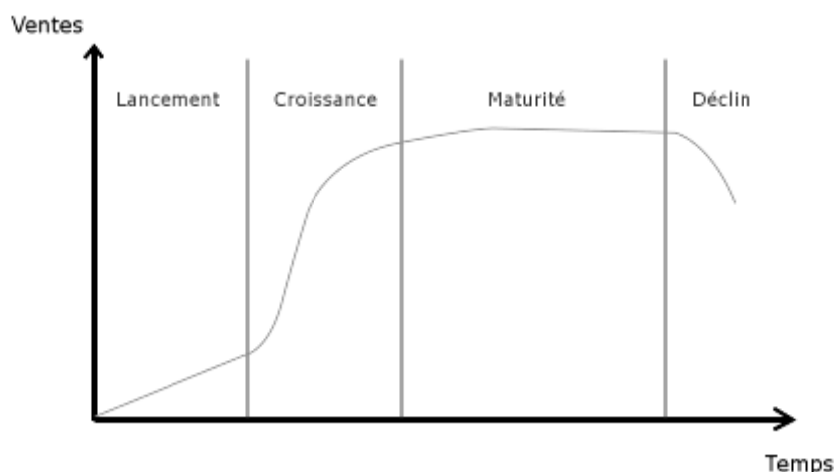
L'exportation permet alors de réduire les risques conjoncturels. Il en va de même pour les ventes saisonnières qui peuvent exploiter les décalages géographiques et climatiques pour réguler leur activité. Cette régulation permet une meilleure exploitation de l'appareil de production et une plus grande maîtrise des coûts.

Exemple : Salomon, sur le marché de l'équipement de Ski, profite ainsi des marchés de l'hémisphère sud¹¹¹.

1.2.3.4. Prolonger le cycle de vie international du produit :

Les stades de développement international de l'entreprise coïncident souvent avec le cycle de vie du produit. Les produits nouveaux sont mis au point dans les entreprises des pays technologiquement avancés, pour des consommateurs à fort pouvoir d'achat. L'exportation sert ensuite à amortir les frais de recherche et développement et les frais commerciaux.

Figure 9 : stade du cycle de vie du produit



Source : C. Pasco-Berho, « marketing international » 4^{em} éditions Dunod, Paris, 2002, (p29).

¹¹⁰ C. Pasco-BERHO, « marketing international », op cite,(p29).

¹¹¹ Idem, (p28).

La maturité des produits coïncide souvent avec la banalisation de leur technologie et l'apparition de concurrents sur les marchés étrangers et la création de filiales de production destinées à servir les marchés locaux en réduisant les coûts. L'accroissement de la concurrence entraîne d'abord la délocalisation de la production vers des zones à faible coût de main d'œuvre, puis la réimportation vers le pays d'origine.

Les facteurs commerciaux de l'exportation permettent donc d'augmenter la durée de vie du produit en ciblant des marchés ayant des stades de développement économique, des structures et des comportements d'achat différents.

Exemple : une entreprise fabriquant de liqueurs a pu constater que son produit se trouvait à des stades de vie différents selon les pays : phase de maturité en France ou la consommation plafonne sans diminuer, phase de déclin en Allemagne, et phase de développement aux Etats-Unis¹¹².

1.2.4. Les facteurs industriels :

On peut citer parmi celles-ci :

1.2.4.1. Réaliser des économies d'échelle :

La multiplication des marchés permet la production en plus grandes quantités, donc l'abaissement des coûts unitaires, les coûts de lancement étant abaissés par l'amortissement des coûts de recherche-développement sur un plus grand nombre d'unités.

1.2.4.2. L'abaissement des coûts de production :

L'investissement à l'étranger permet :

- les coûts avantageux des facteurs de production (matières premières, travail),
- l'accession aisée à des ressources financières tant sur le marché national que sur le marché d'implantation,
- D'échapper à des réglementations contraignantes dans le domaine fiscal, social et de la protection de l'environnement.

Exemple : le président de DMC, numéro 1 français du textile justifie l'ouverture d'une usine en Chine non pas par la différence des coûts salariaux (seulement 10%) mais par la possibilité d'arrêter la production une semaine en prévenant 3 jours avant sans opposition syndicale¹¹³.

¹¹² C. Pasco-Berho, « marketing international », op cite, (p30).

¹¹³ C. Pasco-Berho, « marketing international », op cite, (p30).

1.2.5. Les facteurs d'opportunité :

On peut citer parmi celles-ci :

1.2.5.1.Demande spontanée :

Ces demandes se révèlent lors de manifestations commerciales, de rencontres fortuites de représentants d'entreprises ou de demande d'information par courrier ou autre. Ces sollicitations doivent inciter l'entreprise à adopter une démarche plus rigoureuse de vérification en aval de ces opportunités afin de déterminer si un marché viable existe. Exemple : pour le fabricant de chaussures Dr. Marten's, ce sont des commandes spontanées qui ont abouti à la création du réseau formel de distributeurs que l'on connaît aujourd'hui¹¹⁴.

1.2.5.2.Production excédentaire :

L'écoulement de stocks conçus pour le marché national et non absorbés peut être réalisé par le biais d'une exportation ponctuelle. Celle-ci peut alors être considérée comme le premier pas d'une véritable démarche d'internationalisation.

1.2.5.3.Motivation du dirigeant :

La formation du dirigeant, le fait d'avoir vécu à l'étranger, son goût pour l'innovation et le risque, son ouverture d'esprit, sont autant de caractéristiques d'un profil et d'un comportement propice à l'exportation. Ceci est d'autant plus vrai quand il s'agit d'une PME dans laquelle existe une forte relation entre la personnalité du dirigeant et les objectifs de l'entreprise.

Exemple : Patrice Dillies, PDG des tissages d'Art de Lys, PME du Nord, déclare avoir voulu exporter dès la création de son entreprise. Une prospection tous azimuts, notamment sur les salons, a permis de nouer des contacts et de recruter des importateurs¹¹⁵.

2. Des risques internationaux à maîtriser :

En contrepartie de cette large palette d'opportunités qu'offre l'environnement international, il représente des risques spécifiques liés à l'activité de l'entreprise.

Nous évoquerons cinq risques majeurs indissociables du développement marketing international :

2.1. Le risque commercial international :

C'est un risque lié à un paiement non réalisé qui peut résulter de diverses sources et remettre en cause la pérennité de l'entreprise.

¹¹⁴ Idem, (p31).

¹¹⁵ C. Pasco-Berho, « marketing international », op cite, (p31).

2.1.1. Les sources et les conséquences du risque commercial :

Les risques clients mesurés par le taux d'impayés varient beaucoup en fonction des secteurs d'activité, des régions et des pays. On distingue les catégories de déterminants suivants :

2.1.2. Le risque lié aux caractéristiques de l'acheteur :

La localisation géographique, ancienneté de la relation acheteur - vendeur, le nombre d'incidents de paiements...

2.1.3. Le risque lié aux caractéristiques du marché :

Et notamment à un potentiel qui se révèle insuffisant. (Le risque peut être considéré comme en partie lié aux études marketing réalisées en amont de la décision de pénétration du marché étranger).

2.1.4. Le risque lié aux échanges négociés du paiement :

Plus le délai de crédit est long, plus l'intensité du risque augmente. Délais de paiement au Japon 180 jours, USA 30 jours, Finlande 19 jours, Grèce 75 jours, Espagne 68 jours.

2.1.5. La gestion du risque commercial :

Trois étapes peuvent être distinguées :

- La prévention du risque selon que le client est nouveau,
- Le transfert du risque de crédit à l'exportation aux compagnies d'assurance publiques ou privées,
- L'affacturage : permet de transférer le risque de crédit à un organisme financier qui se charge de la gestion des comptes clients et garantit la bonne fin des créances.
- La couverture autonome du risque de crédit s'appuie d'abord sur le choix des instruments et des techniques de paiement qui n'apportent pas tous la même sécurité.
- Le crédit documentaire irrévocable : permet d'assurer l'essentiel de la double sécurité : livraison de la marchandise attendue pour l'importateur, paiement pour l'exportateur.

2.2. Le risque politique :

Le risque politique est une notion complexe multifactorielle. Les gouvernements ont à leur disposition toute une gamme de moyens possibles, des plus ordinaires aux plus menaçants, pour favoriser ou défavoriser la présence étrangère sur leur territoire. La plus importante des conditions politiques est la stabilité ou l'instabilité des politiques gouvernementales¹¹⁶.

En outre, on admet que le risque politique résulte de l'impact de facteurs d'environnement (composition démographique, les divisions linguistiques et religieuses, les nationalismes armés...), ainsi que l'origine des sinistres liés au risque politique est très variée : révolutions, guerre, changement de régime.

2.2.1. L'attitude vis-à-vis des entreprises étrangères :

Les moyens extrêmes dont un état souverain peut faire usage sont la confiscation (des actifs de l'entreprise sans paiement), l'expropriation (qui prévoit un dédommagement), ou la nationalisation (des actifs de l'entreprise au profit de l'état). Un état peut aussi imposer un partenaire local avec qui on doit s'associer pour être présent sous forme de joint venture.

2.2.2. La mesure du risque politique :

La mesure du risque politique peut se faire à partir de différents outils : analyse maison ou sources externes spécialisées dans l'étude du risque politique : par exemple le Business Environment Risk Institute (BERI), le Political Risk Service (PRS), Institutional Investors, Euromoney...etc.

2.2.3. La gestion du risque politique :

En général, les relations entre l'entreprise et les gouvernements sont positives, puisqu'elles favorisent les ressources locales, par la création d'emplois, les transferts de technologies et de capitaux, ou encore le développement des revenus d'impôt.

Néanmoins, la réalité multiforme du risque politique conduit à la mise en place de pratiques managériales de management du risque. Les entreprises déploient des stratégies de couverture diverses :

¹¹⁶ George LAVALETTE & Maria NICULESCU, « Les strategies de croissance », op cit (p 47).

2.2.3.1. Les stratégies d'évitement :

En évitant de se développer dans les pays ou zones risqués, on évite de s'exposer au risque politique.

2.2.3.2. Stratégie de collusion :

Avec le pouvoir en place pour s'en attirer les faveurs. Quand il ne s'agit pas de pratiques culturelles qui garantissent la bonne conduite des affaires depuis toujours. Les stratégies de collusion posent aujourd'hui un risque dit social auquel s'expose l'entreprise, et qui peut conduire au boycott de l'entreprise par les consommateurs sur ses autres marchés.

2.2.3.3. Les stratégies de contre :

Il en est ainsi de l'établissement d'une joint venture avec un partenaire local qui permet de diminuer la perception d'une présence étrangère dans l'entreprise conjointement créée avec des partenaires puissants notamment financiers.

Le recours à l'assurance reste enfin la solution la plus pratiquée par les professionnels de l'international qui transfèrent le risque sur les systèmes d'assurance publique ou d'assurance privée.

2.3. Le risque de change :

La vente internationale d'une offre ou service par un exportateur s'effectue en échange d'un paiement de l'importateur. Ainsi, la transaction n'est pas terminée une fois le produit livré, mais une fois le paiement effectué.

2.3.1. Explication du risque :

Le risque de change se définit comme le risque lié à l'appréciation d'une devise dans laquelle on paie le fournisseur étranger, et/ou à la dépréciation d'une devise dans laquelle on est payé par un acheteur étranger¹¹⁷.

➤ Le risque de change comptable qui existe entre le taux au comptant futur et le taux en comptant actuel, risque de devoir déboursier plus de devise nationale pour un acheteur (et de devoir recevoir moins de devise nationale pour un vendeur) qu'il n'était contractuellement enregistré. C'est la composante du risque la plus communément utilisée.

¹¹⁷ Ghislaine LEGRAND & Hubert MARTINI, « Management des opérations de commerce international », 6^{em} édition, Coface Expert, (p 322).

➤ Le risque de change en opportunité qui existe entre le taux comptant futur et le taux à terme, risque de perdre en « opportunité » en achetant des devises à terme plus chers qu'en se couvrant au comptant.

2.3.2. Couverture :

Plusieurs techniques de couverture sont mises en œuvre par le trésorier de l'entreprise qui détermine la position de change de l'entreprise en surveillant l'évolution des cours des devises. En fonction des montants à couvrir et du risque estimé, il mettra en œuvre une couverture partielle ou totale.

Les principales techniques sont de nature financière option (avoir un gain ou perte) ou de nature comptable (couverture à terme et l'avance en devises).

Le trésorier pourra aussi s'assurer contre le risque de change auprès de la COFACE. Évidemment, la couverture la plus « naturelle » contre le risque consiste à envisager des moyens de paiement qui minimisent l'incidence des fluctuations monétaires.

2.4. Le risque juridique international :

Le risque juridique est le risque lié à l'hétérogénéité de l'environnement juridique international dans lequel il n'existe pas, pour l'entreprise qui exerce ses activités dans plusieurs pays, de loi ou de juridictions supranationales qui lui permettraient d'évoluer dans un cadre juridique unifié.

2.4.1. Le risque lié aux litiges industriels et commerciaux internationaux

La prévision du risque juridique lié à la gestion des conflits est fondamentale lors de la rédaction des contrats internationaux.

L'entreprise veillera à prévoir dans le contrat international :

- Une clause de médiation (solution négociée)
- Une clause d'arbitrage ou clause compromissoire (la CCI)

La définition dans la clause d'arbitrage de la clause d'attribution qui définit le droit applicable à l'arbitrage d'une part, et le fond du litige, ainsi que la juridiction compétente en cas d'échec de l'arbitrage.

A défaut d'indication du droit applicable, deux conventions internationales (la Haye 1955 et surtout Rome 1991) prévoient qu'aucun contrat international ne peut être conclu avec les pays qui les ont ratifiées s'il ne se conforme pas à leurs dispositions : principe de l'autonomie de la volonté, et à contrario, contrat régi par la loi du pays avec lequel il présente les liens les plus étroits.

2.4.2. Le risque lié à la protection de la propriété industrielle :

Risque lié aux droits de protection de la propriété industrielle sur le plan mondial (les brevets). Les DPI sont extrêmement importants pour le commerce international des entreprises innovantes. Les industries dépendantes des DPI sont : télécommunication, informatique, chimie, biotechnologie, pharmacie...

2.5. Le risque culturel :

C'est le risque lié au Self Reference Criterion (SRC), qui se manifeste dans nos prises de décision et identifié comme l'obstacle premier au succès des opérations internationales.

Le risque culturel est le risque d'ethnocentrisme dans l'analyse et dans l'action managériale internationale. C'est le risque le plus souvent inconscient de croire que « ce qui est bon pour soi est bon pour les autres », que « ce qui vrai chez soi est vrai partout », que « ce qui marche chez soi marchera forcément ailleurs ».

2.5.1. L'ethnocentrisme en affaires internationales :

Il est utile de rappeler que le SRC est au cœur de l'analyse des phénomènes de marketing car les principaux outils intellectuels du marketing (vocabulaire, sources d'information et de réflexion) sont largement d'origine nord-américaine. Et les théories du marketing, pas plus que celles du management au sens large, n'échappent pas à l'a priori d'une valorisation culturelle de la société par qui et pour qui elles ont été initialement produites.

2.5.2. La prise en compte du risque culturel :

Pour minimiser le risque culturel, il est recommandé d'identifier le SRC par comparaison entre le problème ou la situation défini en terme de traits culturels dans la culture du pays d'origine et dans celle du pays hôte.

2.6. Autres risques :

Il existe d'autres risques :

2.6.1. La durée :

La découverte puis la conquête de nouveaux marchés exige du temps et beaucoup de patience avant les premières affaires concrètes.

2.6.2. Coût élevé :

Études de marché, coûts des déplacements, frais de transport, taxes douanières... L'internationalisation demande de gros investissements avant même de porter ses fruits, et continue d'engendrer des coûts spécifiques. Il faut donc avoir une trésorerie suffisante, et ceci pendant longtemps.

2.6.3. Complexité :

Multitude de marchés potentiels, barrières culturelles et linguistiques, formalités et taxations complexes¹¹⁸... toutes ces spécificités du commerce international supposent des compétences et des ressources.

2.6.4. Technique :

Les équipements destinés à des pays moins développés sont souvent utilisés dans des conditions inhabituelles (climat, humidité, infrastructures d'approvisionnement en énergie, eau¹¹⁹...déficientes, service d'entretien inexpérimenté, etc.) pouvant engager la responsabilité du constructeur. Les transferts de technologie par cession de brevets à des acquéreurs locaux peu scrupuleux ou peu compétents peuvent mettre à mal la réputation de sérieux industriel ou de qualité de prestations d'une entreprise à vocation internationale¹²⁰.

2.6.5. La sous estimation des coûts :

Un engagement international se décide dans une perspective de profit à terme, l'information sur les marchés est souvent difficile à obtenir et surtout à contrôler (le sourcing stratégique suppose la gestion performante des instruments de la veille technologique), il apparaît souvent que les recettes attendues d'un nouveau marché ont été surévaluées et les coûts d'accès sous-évalués. Les erreurs d'appréciation portent le plus souvent :

- Sur l'existence de coûts cachés d'accès au marché.

¹¹⁸ Georges LAVALETTE & Maria NI CULESCU, op cite (p 49)

¹¹⁹ Cecile RENOUARD, op cite, (p 141-142).

¹²⁰ Sabine URBAN, « Management international », Litec, 1999, (p 16).

- Une sous-évaluation des coûts d'exploitation des marchés imputables à une mauvaise évaluation des avantages compétitifs des concurrents, des alliances existant sur le territoire étranger entre partenaires locaux ou étrangers, publics ou privés
- Une mauvaise évaluation de l'incidence de la distance culturelle, langue, culture, développement économique
- La qualité variable et parfois inexacte des informations locales
- L'hétérogénéité des situations locales

L'analyse de l'environnement de l'entreprise permet de déceler les opportunités de développement (évolution de l'environnement favorables à l'entreprise) et les menaces (évolution s dangereuses). Ainsi que leur probabilité de réalisation et les degrés d'avantages ou de risques de l'entreprise.

Cette analyse repose sur l'étude :

- L'analyse de l'entreprise étudie les forces et les faiblesses de l'entreprise, en particulier par rapport au potentiel de ses concurrents, elle met en évidence les compétences distinctives de l'entreprise.
- La confrontation.

Conclusion du premier chapitre

Dans ce chapitre, on a proposé une approche traditionnelle des firmes multinationales, centrée autour d'une définition de ces entreprises, leurs évolutions et les principales causes, raisons et risques de l'internationalisation des entreprises.

Cette approche est fondamentale, mais pour identifier les déterminants de la multinationalisation des firmes, il faut étudier les aspects qualitatifs et même quantitatifs, qui expriment les fondements théoriques, le fonctionnement et les critères d'évaluation de ces entreprises.

Donc c'est à l'étude des déterminants de l'internationalisation de l'entreprise que le prochain chapitre est consacré.

CHAPITRE II

LES DETERMINANTS DE L'INTERNATIONALISATION D'UNE ENTREPRISE

Introduction du deuxième chapitre

Le chapitre précédent a été consacré à une étude sémantique, historique du phénomène de la multinationalisation des entreprises.

Dans ce chapitre on va déterminer une FMN à travers :

- les fondements théoriques de l'internationalisation des entreprises,
- caractéristiques, typologies et organisations des FMN,
- les critères d'évaluation d'une FMN.

Un constat théorique et statistique permet d'identifier autrement dit d'évaluer la multinationalité d'une entreprise.

SECTION I : LES FONDEMENTS THEORIQUES DE L'INTERNATIONALISATION.

L'examen des diverses explications du fait multinational révèle une évidence : l'absence de théorie unifiée de ce phénomène¹²². L'internationalisation des entreprises renvoie à un ensemble de contributions et de réflexions provenant d'une grande variété de champs disciplinaires¹²³. Celles-ci s'appuient sur les courants classiques de l'économie internationale et industrielle¹²⁴, sur les disciplines de gestion et la stratégie, en particulier ; elles s'appuient aussi sur les pratiques, méthodes et savoir-faire professionnels qui ne sont ici que mentionnés¹²⁵.

Plusieurs théories se focalisent sur l'entreprise et son mode de développement international. Au moins quelques-unes de ces théories méritent d'être présentées brièvement :

1. Les théories du commerce international :

Dans l'ensemble des théories du commerce international (CI), on distingue les théories classiques du CI, appelées également théories traditionnelles de la spécialisation, et les nouvelles théories du CI. Ces deux groupes de théories se différencient notamment par le niveau d'analyse, les hypothèses retenues et la nature des échanges expliqués.

Selon ces théories, l'échange international est fondé sur l'échange de différences, et qui reposent sur deux piliers communs : une définition identique de la nation et le recours à la « logique des différences » (de coûts, de dotations factorielles, de technologies) comme facteur explicatif de la spécialisation internationale.

¹²² Marc LANTERIE, « la multinationalisation des firmes Européennes aux Etats-Unis une approche dynamique », GRESAP, la 301-CNRS, université de Nice, revue économique N4, 1984, (pp733-749).

¹²³ Jean-Paul LEMAIRE, « stratégies d'internationalisation », op cite, (pp77).

¹²⁴ Amel BENZOUBARA, « la privatisation comme moyen de transition vers la mondialisation ; le cas de l'Algérie », op cite, (pp22).

¹²⁵ Marc LANTERI, « la multinationalisation des firmes européennes aux Etats-Unis ; une approche dynamique », op cite, (pp733-749)

1.1. Les analyses de l'Ecole classique :

On distingue les théories de l'avantage absolu d'Adam Smith et de l'avantage relatif de David Ricardo¹²⁶.

- Smith montre alors que chaque pays a intérêt à se spécialiser dans le bien pour lequel il dispose d'un avantage absolu sur son partenaire.
- D. Ricardo montre que chaque pays a intérêt à se spécialiser dans le bien pour lequel il dispose de la productivité la plus forte.

1.2. La théorie suédoise de l'échange international :

Le modèle HOS (Heckscher, Ohlin et Samuelson) fonde l'échange international sur des différences de dotations relatives des facteurs.

- Le théorème d'Heckscher et Ohlin : un pays a intérêt à exporter le bien dont la production est intensive dans le facteur relativement abondant (dans ce pays) et à importer le bien dont la production est intensive dans le facteur relativement rare (dans ce pays)
- Le théorème de Stoper-Samuelson : une hausse du prix d'un produit a pour effet d'augmenter la rémunération réelle du facteur productif dont l'emploi est le plus intensif dans cette production.

1.3. La théorie de l'impérialisme :

Cette théorie suggère que les entreprises d'aujourd'hui se comportent comme les nations impérialistes d'hier. Elles sont motivées à s'installer dans d'autres pays, afin de leur apporter les "bien-faits" occidentaux et/ou afin d'y contrôler et extraire les richesses locales¹²⁷.

¹²⁶ Jean-Paul LEMAIRE, « strategies d'internationalisation », op cité, (p80-81).

¹²⁷ Olivier MEIER & Gillaume SCHIER, op cit, ., (pp2).

2. Les apports des nouvelles théories de la multinationalisation :

A cela, six théories peuvent être recensées :

2.1. La théorie de la rationalité limitée des décideurs :

Le véritable point de départ pour une analyse qui se détache des principes néoclassiques est l'apport fondamental de Simon¹²⁸ et dans les travaux de CYERT et MARCH¹²⁹.

AHARONI (1966)¹³⁰ est à l'origine d'une théorie de l'internationalisation de la firme fondée sur la rationalité limitée des décideurs. En clair, il argumente que l'internationalisation d'une entreprise est aussi influencée par les intérêts personnels des personnes qui la dirigent. Un PDG qui aime l'Asie risque de donner plus de poids aux arguments en faveur de ce marché qu'un PDG ayant une préférence pour l'Europe du Nord. De même, un responsable export qui a une préférence personnelle pour les pays nordiques essaiera naturellement d'y développer un courant d'affaires plus important que dans d'autres régions.

2.2. La théorie des avantages spécifiques :

S. HYMER (1960) est l'un des premiers chercheurs à proposer une théorie de l'investissement direct à l'étranger (IDE) ou de production internationale¹³¹. Il fait l'hypothèse que les entreprises qui possèdent des avantages oligopolistiques ou qui sont en bonne position pour tirer parti des imperfections du marché, peuvent en profiter pour compenser les coûts et les risques que suppose la production à l'étranger et rivaliser avec les autres entreprises dans les pays d'accueil¹³². En ce sens, HYMER estime que l'existence d'avantages spécifiques est une condition essentielle à l'internationalisation des entreprises¹³³.

¹²⁸ J.G. MARCH & H.A. SIMON, « Les organisations », op cité, (P135).

¹²⁹ Benoît Ferrandon, « Panorama des théories de la firme », *Cahiers français*, n° 351, la documentation française juillet aout 2009.

¹³⁰ Brahim ALLALI, « Vision des dirigeants et internationalisation des PME », Editions Publibook Amazon France, (pp67).

¹³¹ Idem (p 19).

¹³² M'Hamed BOUMEDMED, « l'impact de l'ouverture sur l'adaptation de l'entreprise », op cit,p(6-7).

¹³³ Bernard BAUDRY & Benjamin DUBRION, «analyse et transformation de la firme :une approche pluridisciplinaire », paris 2009, (pp8).

KINDLBERGER (1969) élargit la réflexion, en considérant que les imperfections du marché sont en elles-mêmes explicatives des raisons d'un investissement direct à l'étranger¹³⁴.

2.3. La théorie des coûts de transaction :

La théorie des coûts de transaction (Buckley et Casson, 1976 ; Teece, 1986 ; Hennart, 1982 et 1986), est l'une des principales avancées théoriques récentes sur l'entreprise multinationale¹³⁵. Selon la théorie des coûts de transaction, la firme doit organiser ses activités externes dans un objectif de minimiser les coûts de production et de transaction¹³⁶. Pour COASE, la firme existe justement parce que le marché est imparfait : les transactions génèrent des coûts. La nature de la firme consiste alors à limiter les coûts de transaction entre agents¹³⁷.

O. WILLIAMSON (1975)¹³⁸ développera cette idée en s'appuyant sur les comportements opportunistes des agents en situation d'asymétrie d'information. Au total, le niveau d'intégration des actifs au sein de la firme dépendra du degré de spécificité de ces actifs. S'ils sont relativement homogènes, le marché pourra les fournir à moindre coût. A l'inverse, lorsque les actifs se révèlent très spécifiques, l'intégration primera. Ainsi, l'entreprise minimise les coûts de transaction en internalisant de manière efficiente les actifs porteurs de différenciation vis-à-vis des concurrents.

Similairement, la théorie de l'internationalisation de Buckley et Casson (1976)¹³⁹ stipule que les processus internes ayant lieu au sein des entreprises multinationales sont parfois plus efficaces en terme de coûts de transaction que les transactions sur le marché¹⁴⁰, et sont particulièrement concernés les processus de transfert de technologie et de savoir-faire de gestion¹⁴¹.

¹³⁴ Olivier MEIER & Guillaume SCHIER, op cit, (p 19).

¹³⁵ Idem, (p22).

¹³⁶ DHikra CHEBBI, « le choix de la firme », Revue finance, contrôle, stratégie, volume 11, numéro 3, septembre 2008, Economica, p (155-187).

¹³⁷ Olivier MEIER & Guillaume SCHIER, « les entreprises multinationales », op cité, (p24).

¹³⁸ Idem, (p24).

¹³⁹ Ibid, (p22)

¹⁴⁰ Anne Gratacap & Pierre Médan, « management de la production », DUNOD, Paris, 2001, (pp20).

¹⁴¹ Michel RAINELLI, « la nouvelle théorie du commerce international », la découverte, (pp11).

2.4. La théorie des droits de propriété et relation d'agence :

La théorie des droits de propriété cherche à montrer comment la répartition de ces droits influe sur le comportement des agents. Plus précisément, dans une économie de marché, c'est pour eux la répartition des droits de propriété la plus efficiente qui va s'imposer.

La théorie de l'agence complète et prolonge l'analyse. Elle montre en effet que la relation entre le principal (les actionnaires) et l'agent (le manager) est marquée par une asymétrie d'information quant à la situation de la firme. L'entreprise efficiente sera alors celle qui parviendra à minimiser les coûts d'agence (la surveillance, les incitations, etc.), et donc à limiter les risques d'opportunisme dans les comportements de l'agent. Cette théorie explique également les stratégies d'entreprise selon le détenteur du pouvoir effectif, le principal ou l'agent.

2.5. La théorie éclectique :

Plusieurs des idées exprimées auparavant sont toutefois réunies dans la théorie éclectique, Ownership advantage, Localition, Internalization (OLI) de J.H. DUNNING (1995)¹⁴². DUNNING a classé les avantages spécifiques d'une firme en trois principales catégories. Une première englobe des avantages reliés aux savoirs spécialisés, aux innovations et au niveau de développement technologique. Une deuxième englobant des avantages reliés aux économies de taille, économie d'échelle ou à la recherche de nouveau capital permettant d'abaisser le coût unitaire de la production. Une troisième rassemblant des avantages reliés à une structure voulue de marché ; recherche d'une position monopolistique ou oligopolistique sur un marché déterminé.

Différentes autres approches plus systématiques peuvent être distinguées, qui fédèrent tout ou partie de ces déterminants de l'internationalisation, essayant d'associer, dans leurs apports respectifs, la dynamique propre des entreprises avec celle des zones géographiques.

¹⁴² Olivier MEIER & Guillaume SCHIER, op cit, (pp 24-25).

Cette préoccupation synthétique est présente¹⁴³ :

Dans la démarche de G. KOGUT, qui part d'un rapprochement entre l'avantage comparatif des pays et l'avantage compétitif des firmes, pour identifier les principaux domaines permettant à celles-ci d'envisager leur développement à une échelle globale.

Ou dans celle de courants de pensée s'inscrivant davantage encore dans une perspective stratégique comme DOZ et PRAHALAD ou BARTLETT et GOSHAL, précisant les voies de transition, pour l'entreprise, entre la réflexion et l'action.

A l'instar de l'éclectisme, déjà mis en œuvre par GRUBEL et LLOYD pour les échanges intra branche, la théorie éclectique de la firme multinationale reclasse et hiérarchise les différentes incitations à l'internationalisation.

En bref, la théorie éclectique stipule que l'internationalisation est motivée par un meilleur accès à des ressources étrangères, et qu'en général, les entreprises multinationales préfèrent un transfert interne de leurs actifs (notamment leur technologie) afin de garder un meilleur contrôle des activités.

2.6. La théorie du cycle de vie des produits :

L'analyse du cycle de vie des produits (Vernon, 1966), prolongement naturel de la théorie Ricardienne, a été renforcée (Feenstra et Rose, 2000)¹⁴⁴. Selon cette théorie, chaque pays se spécialise donc dans les secteurs où il a la compétence technologique la meilleure (relativement). Cette théorie est apparue en 1966, à un moment où les Etats-Unis avaient une très forte avancée technologique par rapport au reste du monde. L'Europe était, avec un certain nombre d'autres pays, capable d'imiter puis, de proche en proche, on arrivait à une production de biens industriels réalisée par les moins innovants.

3. La théorie de l'internationalisation des PME où « E.I.R.P » :

L'internationalisation des PME où les entreprises « nées globales » (Born global)¹⁴⁵ ou aussi les « babies¹⁴⁶ » multinationales n'est pas facilement explicable par une seule théorie car il s'agit d'un phénomène vaste et dynamique (Jones et Wheeler, 2004). Le phénomène

¹⁴³ Jean-Paul LEMAIRE, « stratégies d'internationalisation », op cite, (pp 99)

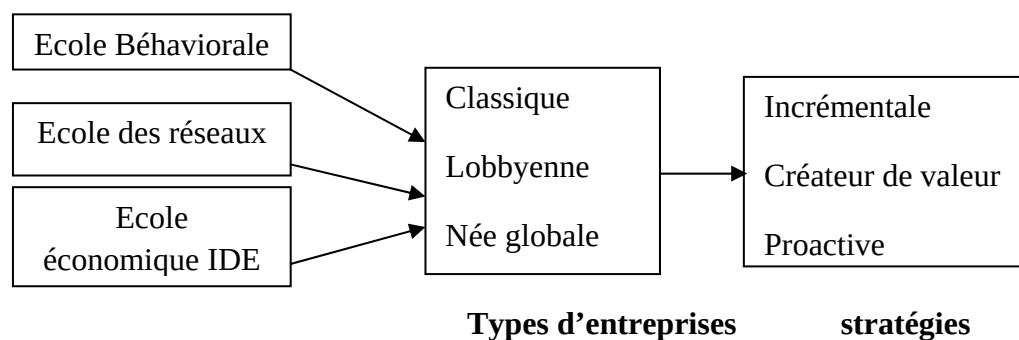
¹⁴⁴ Jean-Paul LEMAIRE, « stratégies d'internationalisation », op cite, (p 20).

¹⁴⁵ Ouvrage collectif, « Exporter 20 : pratiques du commerce international », Foucher, Vanves, 2007, (p528).

¹⁴⁶ René GENDARME, « Des sorcières dans l'économie : les multinationales », Edition CUJAS, Paris, (p467).

des entreprises à internationalisation rapide et précoce (EIRP), a attiré l'attention des chercheurs en sciences de gestion et des pouvoirs publics depuis le début des années 1990. Selon Mtigwe (2006)¹⁴⁷, ce phénomène revoie à une approche holistique résultant de la prise en compte conjointe des écoles de pensée : la pensée incrémentale développée, l'approche behaviorale, la pensée des alliances avec les théories des réseaux et enfin la pensée économique avec les théories des investissements direct étrangers. La figure 8 ci-dessous décrit comment ces trois écoles se combinent pour contribuer à l'émergence d'une théorie unifiée de l'internationalisation des PME¹⁴⁸ ou (EIRP).

Figure 8 : les caractéristiques des trois écoles de pensée dans la théorie de l'internationalisation



Source : Nadine LEVRATO & Maarouf RAMADAN, « la vulnérabilité des TPE dans un environnement mondialisé » colloque international.

3.1. La théorie incrémentale :

La théorie incrémentale a fait l'objet de nombreux travaux parmi ces derniers c'est le modèle d'Uppsala, basé sur les travaux de Johanson et Vahlne (2003)¹⁴⁹ et en se fondant sur les conclusions d'une étude concernant les opérations internationales de quatre entreprises suédoises. Ils conceptualisent le processus d'internationalisation comme un processus progressif, par étapes. L'entreprise va commencer par l'exportation puis par la création de

¹⁴⁷ Nadine LEVRATO & Maarouf RAMADAN, « la vulnérabilité des TPE dans un environnement mondialisé » colloque international, 11^e journée scientifiques du Réseau Entrepreneuriat, INRPME-AUF-AIREPME, 27 au 29 mai 2009, (p1-17).

¹⁴⁸ Vladimir ANDREFF, « les multinationales hors la crise », Edition Sycomore, Paris, 1982. (pp 42).

¹⁴⁹ Nadine LEVRATO & Maarouf RAMADAN, « la vulnérabilité des TPE dans un environnement mondialisé », op cite, (pp 3).

filiales et enfin l'établissement d'unités de production à l'étranger (Johanson et Weidersheim-Paul, 1975)¹⁵⁰.

3.2. La théorie des réseaux :

L'approche des réseaux voit l'internationalisation comme un processus de connaissance du marché qu'une entreprise acquiert grâce à l'établissement de relations avec des acteurs étrangers (Khayat, 2004)¹⁵¹.

3.3. La théorie économique (IDE) :

L'école de pensée économique à laquelle les auteurs cherchant à éclairer le processus d'internationalisation des PME empruntent le plus souvent la théorie du commerce international et particulièrement la partie qui concerne les investissements directs étrangers (IDE). Un IDE vise à acquérir un intérêt durable dans une entreprise exploitée dans un pays autre que celui de l'investisseur, le but de ce dernier étant d'influer effectivement sur la gestion de l'entreprise¹⁵².

Mais aux côtés de ces disciplines fondatrices, différents autres champs disciplinaires et fonctionnels devront être pris en compte dans la mise en œuvre opérationnelle de la démarche de développement international : tels que les dimensions techniques (l'assurance/le règlement/le financement des biens de consommation) et les dimensions méthodologiques (pour faire face aux problèmes organisationnels et humains)¹⁵³.

Aucune des théories décrites brièvement ne permet d'expliquer toute la richesse de la réalité des FMN d'aujourd'hui. Chacune propose une perspective spécifique permettant de mieux comprendre les motivations des entreprises à investir à l'étranger.

¹⁵⁰ Idem (p 3).

¹⁵¹ Ibid., (p4)

¹⁵² Nadine LEVRATO & Maarouf RAMADAN, « la vulnérabilité des TPE dans un environnement mondialisé », op cite, (pp 3), (pp 6).

¹⁵³ Idem, (pp 78-79)

SECTION II : TYPOLOGIES ET ORGANISATIONS DES FIRMES MULTINATIONALES.

Nous allons présenter dans cette deuxième section, dans un premier temps les diverses typologies des FMN et puis voir les différentes structures organisationnelles des FMN.

1. Typologies des firmes multinationales :

Les FMN font objet de typologies diverses : selon leur organisation, leur lien au pays d'origine, leurs objectifs stratégiques et selon la typologie de M. Porter :

1.1. FMN selon leur organisation :

Le professeur américain, H.V. PERLMUTTER distingue quatre types principaux de FMN : entreprise ethnocentrique, polycentrique, géocentrique et régiocentrique¹⁵⁴.

1.1.1. Les firmes ethnocentriques :

Toutes les décisions concernant la stratégie globale de l'entreprise sont centralisées au niveau de la maison mère. Les valeurs de l'entreprise sont ensuite transmises aux différentes entités locales. Exemple : pendant très longtemps, le concept suédois IKEA a été reproduit avec une faible adaptation sur les différents marchés visés, y compris dans les domaines commerciaux. La stratégie du groupe a par conséquent essentiellement reposé sur une globalisation des politiques et des méthodes, en limitant au strict nécessaire les stratégies de différenciation locale.

1.1.2. Les firmes polycentriques :

Les opérations à l'étranger ont pris plus d'ampleur et de complexité. Les filiales s'assimilent au pays où elles sont situées et les responsables locaux disposent d'une autonomie relative.

1.1.3. Les firmes géocentriques :

La firme réalise une organisation complexe et interdépendante ; filiales ou succursales participent à la prise de décisions du centre. La logique hiérarchique perd son importance au profit d'une logique de réseau de filiales. Exemple : des groupes comme Accor, Axa ou Danone sont représentatifs d'une culture régiocentrique marquée par un mode de

¹⁵⁴ Olivier MEIER & Guillaume SCHIER, « entreprises multinationales », Dunod, Paris. (p 61).

communication en réseau dans lequel le siège n'est qu'un élément du processus (approche transversale).

1.1.4. Les firmes régiocentriques :

Les filiales sont autonomes au niveau régional¹⁵⁵. Ce modèle a pour objectif de diviser le monde en zones (Europe, Amérique du Nord, Asie du Sud-est, Afrique de l'Ouest, etc.). Les pays sont alors regroupés selon leurs similarités culturelles. L'activité économique est ensuite organisée autour de cette base régionale. Exemple : ce modèle d'organisation est pratiqué par le groupe Pinault-Printemps-Redoute. Ce groupe entend en effet gérer les relations entre le siège et les filiales à l'intérieur de zones géographiques délimitées

1.2. Les FMN selon leur lien d'origine :

Le professeur canadien G.P. Kindelberger distingue trois types de firmes en fonction de leurs relations avec les gouvernements des pays d'implantation « firmes nationales opérant à l'étranger », les sociétés internationales et les entreprises multinationales¹⁵⁶. Un autre professeur R.D. Robinson, trouve quatre types au lieu de trois : les internationales, les multinationales, les transnationales, et les supranationales¹⁵⁷.

1.2.1. Les entreprises nationales :

Elles visent leurs marchés intérieurs mais aussi il leur arrive d'exporter des produits dans un autre pays. Leurs valeurs sont celles de leur pays d'origine et elles attendent de leurs clients étrangers qu'ils s'adaptent.

1.2.2. Les entreprises plurinationales :

Elles opèrent dans plusieurs pays différents en y produisant en y vendant des biens correspondant à une demande locale. Chacun de ces marchés doit être géré séparément, ce type d'entreprise fonctionne de manière relativement décentralisée.

¹⁵⁵ C. PASCO-BERHO, « Marketing international » 4^{ème} édition, DUNOD, Paris, 2002, (P36).

¹⁵⁶ Michel RAINELLI, op cit (P10).

¹⁵⁷ Henry CLAUDE, op cit (P21).

1.2.3. Les entreprises multinationales :

Elles possèdent des infrastructures dans plusieurs pays différents, elles les utilisent pour réaliser des économies d'échelle et répondre aux besoins de marchés internationaux, cette stratégie requiert une forte centralisation et une organisation à l'échelle internationale¹⁵⁸.

1.2.4. Les entreprises transnationales où mondiales :

Le monde représente pour elles un vaste marché où elles peuvent diffuser leurs idées produire et distribuer biens et services, leur double maxime est « *penser local agir global : penser global, agir local* »¹⁵⁹.

1.3. Les FMN, selon leurs objectifs stratégiques :

Charles Albert MICHAET distingue quatre catégories types en fonction de leurs objectifs stratégiques¹⁶⁰.

1.3.1. Les firmes primaires :

FMN primaires sont essentiellement implantées dans les pays en voie de développement (PVD) pour assurer leurs approvisionnements et qui sont concentrées dans les secteurs de l'exploitation des matières premières et notamment le pétrole¹⁶¹.

1.3.2. Les Firmes financières : où les firmes technico-financières, selon C.A. Michael¹⁶².

Ce sont des groupes financiers qui englobent des firmes industrielles, bancaires et commerciales¹⁶³. Elles sont caractérisées par « le glissement des IDE vers les nouvelles formes d'investissement : sous-traitance, alliances entre firmes, brevets, licences, dégagement de la production et engagement dans la recherche de développement, fourniture de services, participations minoritaires, activités de services ; forme plus conglomérale, par exemple : Nike, l'entreprise sans usine »¹⁶⁴.

¹⁵⁸ Olivier MEIER, « Management interculturel », 2^{em} édition, Dunod, Paris, 2006. (p106).

¹⁵⁹ Jean-Paul LEMAIRE avec la collaboration de Gérard Petit, « stratégies d'internationalisation », 2^e édition, DUNOD, Paris, 2003, (P120).

¹⁶⁰ Charles-Albert MICHAET, « les multinationales face a la crise », PUF, 1985, IRM Genève, (P30).

¹⁶¹ Idem (p 30)..

¹⁶² C. Fred BERGSTEN, Thomas HORST, Theodore H MORAN, « les multinationales aujourd'hui », Economica, 1983,(P9).

¹⁶³ Henry CLAUDE, op cit (P35).

¹⁶⁴ Pascal LAROT, op cite, (P180).

1.3.3. Les firmes à stratégie de marché :

FMN à stratégie de marché, avec intégration verticale en aval ; production sur le lieu de vente avec des filiales relais produisant les mêmes produits que la société-mère ; la production à l'étranger est un substitut aux exportations.

1.3.4. Les firmes à stratégie de rationalisation de la production :

FMN à stratégie de rationalisation de la production visent à réduire les coûts de production et générer des économies d'échelle dans un contexte de décomposition internationale du processus productif (DIPP)¹⁶⁵ ; le marché local d'implantation a peu d'importance. Le tableau suivant résume ces trois catégories types de FMN¹⁶⁶.

1.4. Les Firmes selon M. PORTER :

Michael Porter distingue sept types d'entreprises, en fonction de la combinaison entre l'organisation de leur marché et de leur production (voir le tableau 5)

Tableau 5 : type des firmes selon M. Porter

production \ Marché	National	Régional	Mondial
Nationale	1-entreprise Mono national	2-Entreprises semi- internationales	3-Entreprises Internationales
Régionale		4-Entreprises multinationales	5-Entreprises Multi territoriales
Mondiale		6-Entreprises Transnationales	7-Entreprises Globales

Source : Alain NONJON la mondialisation SEDES , France, 1999, (P37).

¹⁶⁵ Ouvrage collectif, « Economie d'entreprise Tome 2 », NATHAN, Paris, 1993, (P234).

¹⁶⁶ Anne GRATACAP & Pierre MEDAN, « management de la production » ? Dunod, Paris, 2001, (p3)

1.5. Les FMN selon J. L. MUCCHIELLI ¹⁶⁷:

On peut distinguer deux types de multinationales :

1.5.1. Les entreprises monofonctionnelles/multifonctionnelles :

On peut distinguer deux types d'entreprises :

1.5.1.1. Les entreprises monofonctionnelles :

Une firme monofonctionnelle pourra simplement fabriquer une partie d'un produit en obéissant à une firme donneur d'ordre qui aura passé la commande, en utilisant des procédés de fabrication déjà connus ne demandant aucune recherche, et enfin en laissant le soin à d'autres de commercialiser ou d'utiliser dans une production le bien fabriqué.

1.5.1.2. Les entreprises multifonctionnelles :

Les fonctions d'une entreprise sont d'autant plus variées que la firme est importante. Pour un seul produit, ces fonctions appartiennent à ce que Michael Porter appelle la chaîne de valeur. Cette chaîne comprend :

- des activités hiérarchisées au sein du processus de production,
- des activités de soutien à ce même processus de production.

1.5.2. Les firmes mono-produits et firmes multi-produits :

On peut distinguer deux types d'entreprises :

1.5.2.1. Les firmes mono-produits :

L'idée selon laquelle l'entreprise ne fabrique qu'un seul produit est une simplification extrême.

1.5.2.2. Les firmes multi produits :

Elle fabrique des produits finis d'une même gamme (voire multi marque, par exemple General Motors), allant des biens les plus banalisés aux plus sophistiqués.

¹⁶⁷ Jean-Louis MUCCHIELLI, « multinationales et mondialisation », op cite, (p 77-79)

2. L'aspect organisationnel des firmes multinationales :

Charles-Albert MICHAET écrivait en 1970, « *qu'il est facile d'identifier une FMN...mais il est par contre très difficile de connaître les véritables détenteurs du pouvoir. L'organisation des sociétés est complexe et des réseaux plus ou moins souterrains unissent la maison mère et les sous-traitants* »¹⁶⁸. Gilles-Y-BERTIN suggère que la structure organisationnelle des FMN va être très différente d'une entreprise à l'autre, selon :

- 1) Sa dimension,
- 2) Son degré de multinationalisation,
- 3) Et le type d'entreprise, le volume des activités et leur dispersion géographique¹⁶⁹.

2.1. L'évolution de la structure :

Nous allons présenter dans ce paragraphe, dans un premier temps le développement international et la structure fonctionnelle et puis les différents types des structures globales.

2.1.1. Le développement international et la structure fonctionnelle :

La théorie organisationnelle identifie différentes typologies d'organisations élémentaires pour la firme. S'appuyant sur la détermination par la stratégie de marché, la théorie organisationnelle identifie deux typologies:

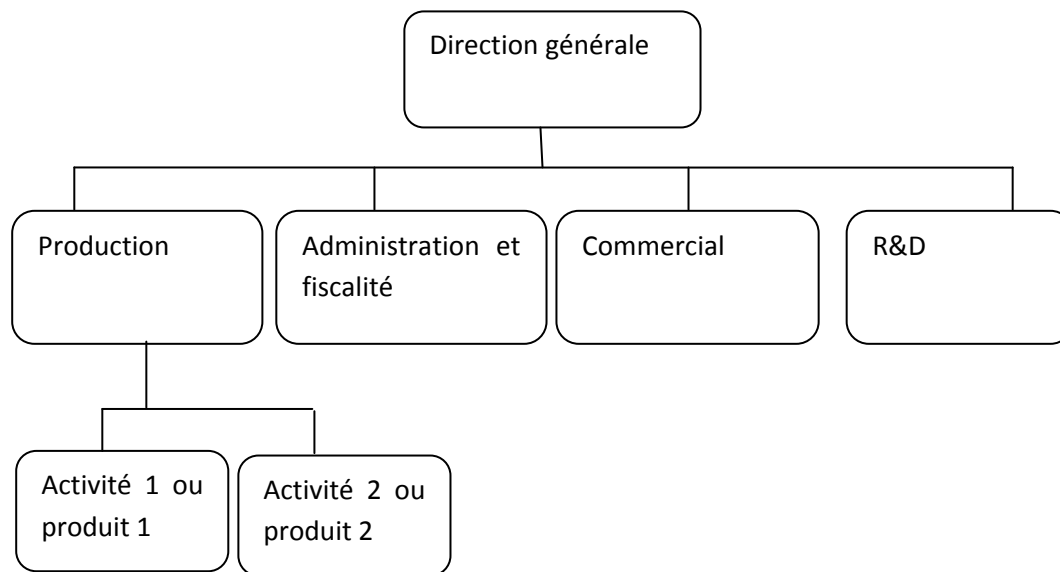
2.1.1.1. Le choix d'une forme d'organisation dite en « U » :

Les schémas d'organisations ont depuis longtemps passés de la forme simple à une forme en « U » (unitaire) avec la création d'une division internationale, en parallèles avec les départements traditionnels (finance, marketing, production, GRH...) et les grandes divisions domestiques (figure 1)¹⁷⁰.

¹⁶⁸ Jean-Pierre PAULET, « les MN ; frein ou moteur de l'économie », op cite, (P3).

¹⁶⁹ Gilles-Y-BERTIN, « les sociétés multinationales », PUF, 1975, (P97).

¹⁷⁰ Olivier MEIER, Guillaume SCHIER, op cite (p59).

Figure 1 : Structure en forme en « U »

Source : Jean-Paul LEMAIRE, « stratégies d internationalisation », (p327)

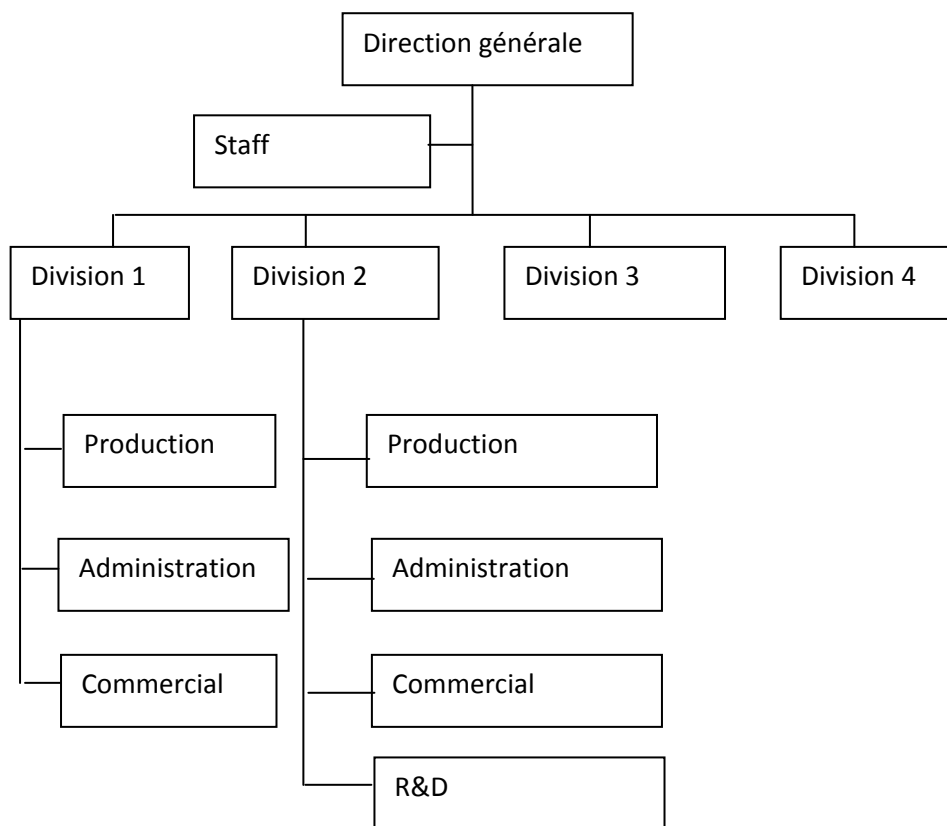
C'est une logique d'organisation par les facteurs de production, caractérisée par la spécialisation des tâches. On organise l'entreprise en division selon les activités, dont l'un des avantages est lié à la spécialisation au sein des unités : maîtrise du savoir-faire, effet d'échelle et d'expérience, clarté de l'organisation et des responsabilités. Parmi les inconvénients, citons les problèmes de coordination des activités, de communication difficile, ou d'inertie. L'organisation fonctionnelle peut-être vue comme un raffinement de l'organisation hiérarchique, au sens où les unités ont un peu plus d'autonomie et de responsabilité.

2.1.1.2. Le choix d'une forme dite en « M » :

Face au développement des activités des FMN, une réorganisation structurelle devient une nécessité d'après CHANDLER (1994)¹⁷¹. Le passage d'une structure centralisée et organisée en départements fonctionnels (forme en U) à une structure multidivisionnelle (forme en M), avec un certain nombre de divisions par régions ou lignes de produits (voir figure 2).

¹⁷¹ Idem (p 59).

Figure 2 : exemple de structure multinationale décentralisée par ligne de produits et zones géographique.



Source : Jean-Paul LEMAIRE, op cit (p61)

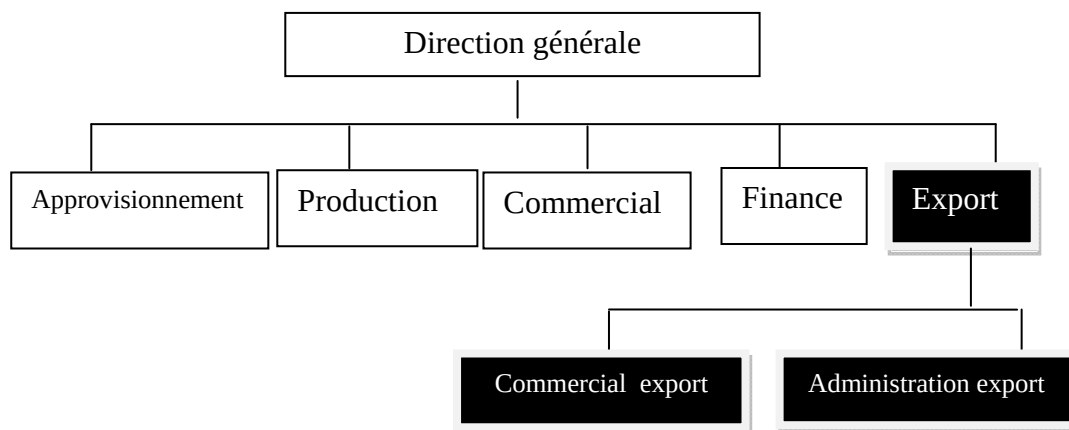
Ces divisions sont autonomes et fonctionnent comme des quasi-firmes, intégrant les achats, la production, la comptabilité, le marketing, etc. Les responsables de ces divisions ont une plus grande marge de manœuvre mais rendent des comptes à une équipe de direction générale qui peut ainsi réaliser l'allocation de ressources entre les divisions afin de réaliser la performance globale la plus grande possible. Au sein de chaque division, on peut adopter une organisation hiérarchique ou fonctionnelle. Chaque division étant autonome, cela diminue - en théorie - les conflits d'intérêts entre les divisions, et les comportements opportunistes. Un exemple d'organisation en M est le constructeur automobile GM (General Motors).

2.1.1.3. La place du service export dans une structure fonctionnelle :

Lorsqu'il y a création d'un service export, celui-ci est rattaché à la direction générale où le plus souvent, à la direction commerciale (voir la figure 3)¹⁷².

Cette organisation très classique favorise le développement progressif de l'international dans l'entreprise et elle est bien adaptée pour celles qui exportent directement des biens.

Figure 3 : Le service export rattaché a la direction générale



Source: Andrew Harrisson, Ertugul Dalkiran ; Ena Elsey ; « international business » ; Oxford university Press ; New York ; 2000 ; (p11)¹⁷³.

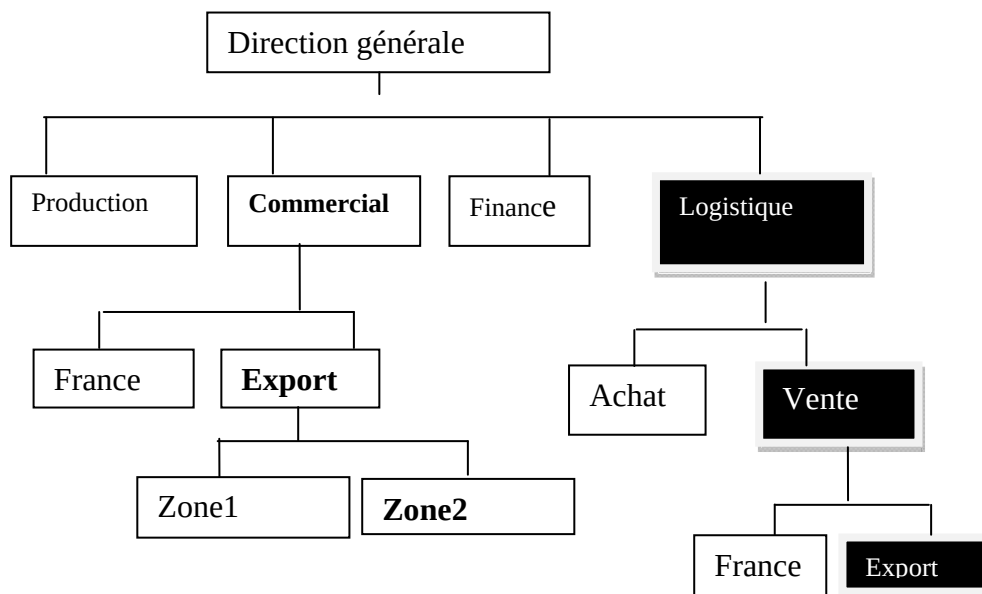
La progression des ventes conduit souvent à faire évoluer ce service export avec (voir la figure 4) :

- La division par zones géographiques du service commercial export ?
- La création d'une fonction logistique séparée qui gère l'ensemble des flux de l'entreprise.

¹⁷² Ouvrage collectif, « Exporter 19 »: pratique du commerce international », les éditions FOUCHER, Vanves, 2005,(P525).

¹⁷³ : Andrew Harrisson, Ertugul Dalkiran ; Ena Elsey ; « international business » ; Oxford university Press ; New York ; 2000 ; (p11).

Figure 4 : L'évolution de la place du service export.

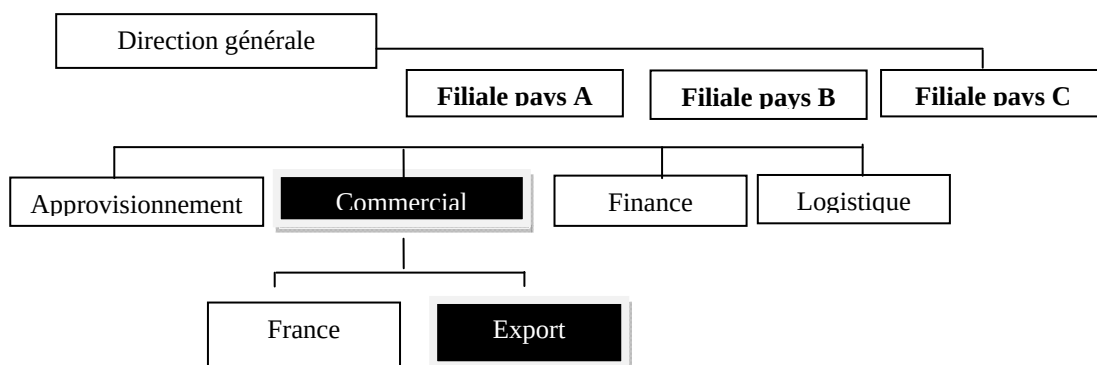


Source : Ouvrage collectif, « Exporter 19 », les éditions FOUCHER, Vanves, 2005, (P526).

2.1.1.4. Les structures maison mère-filiales :

Perlmutter (1979), chercheur à l'origine d'une classification des multinationales selon les relations entretenues entre le siège et les filiales (figure 5), en a distingué quatre qui sont devenues des schémas classiques dans le monde du management international¹⁷⁴.

Figure 5 : Structure avec rattachement des filiales à la maison mère.



Source : Ouvrage collectif, « Exporter 19 », les éditions FOUCHER, Vanves, 2005, (P527).

¹⁷⁴ Olivier Meier, Guillaume Schier, op cite (p 61).

a) L'approche ethnocentrique : Caractéristiques :

- Le siège est le centre de l'autorité et la source principale de toutes les informations.
- Fort contrôle du siège sur les filiales.
- Standards de conduite, valeurs du pays d'origine.
 - Le personnel de la maison mère occupe les postes clés.
 - Développement d'une culture commune, celle de la maison-mère.
 - Expatriation (du siège vers les filiales).

Société type : Carrefour.

Les lignes directrices et la politique générale émanent du siège, les directions et les échelons inférieurs appliquant les directives après adaptation aux particularismes locaux.

b) L'approche polycentrique : Caractéristiques

- Le siège n'est ni le centre de l'autorité ni la source principale de toutes les informations.
- Les filiales sont très autonomes et sont considérées comme des entités nationales distinctes.
- Les cultures organisationnelles et nationales sont respectées.
- Objectif : Adaptation totale aux contextes locaux.

Société type : Dexia.

Les entités fondatrices conservent une très grande indépendance. Le contrôle du siège est faible.

c) L'approche régiocentrique : Caractéristiques

- Division du monde en régions dans lesquelles la mobilité géographique s'effectue entre filiales d'une même région
- Grande interdépendance régionale
- Sièges régionaux.
- Recherche de synergies entre pays voisins

Société type : Pinault-Printemps-Redoute

Son développement est axé entre son siège et ses filiales à l'intérieur de zones géographiques bien délimitées.

d) L'approche géocentrique¹⁷⁵ : Caractéristiques

- Intégration de plusieurs régions du monde dans un système global de prise de décision.
- Interdépendance mondiale
- Toute personne compétente et ayant de l'expérience peut occuper l'emploi qui lui convient
- Culture organisationnelle globale
- Mobilité géographique internationale

Société type : Danone ; interdépendance globale

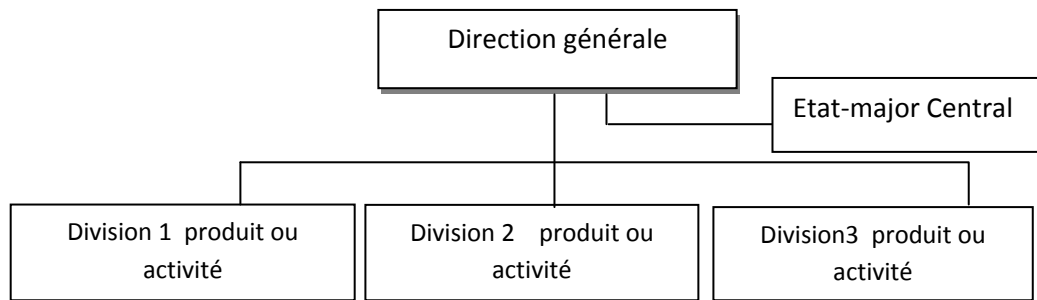
Cette dernière approche inspire de façon majoritaire la plupart des entreprises internationales.

2.1.2. Les structures globales :

2.1.2.1. La structure mondiale par activités ou lignes de produits :

La structure par activité (business lines) ou par ligne de produits (global products) rompt avec les formes précédentes. La direction générale détermine les orientations stratégiques et fixe des objectifs mondiaux pour chaque activité ou ligne de produits. Pour chacune d'elles, un responsable élabore un plan d'actions afin d'atteindre les objectifs assignés et assume la responsabilité de sa mise en œuvre dans le monde entier comme (voir figure 6).

¹⁷⁵ Collin Daniel Kouach, « Le model l'OREAL : les stratégies clés d'une multinationale Française », Pearson Education, France, Paris, 2009, (P93).

Figure 6 : structure mondiale par ligne de produits.

Source : Ouvrage collectif, « Exporter 19 », les éditions FOUCHER, Vanves, 2005, (P528).

2.1.2.2. La structure matricielle :

Les structure matricielles sont plutôt de type « produit-pays » et donnent une importance équivalente au produit et à la zone géographique¹⁷⁶.

Les entreprises qui l'adoptent ont le choix entre deux approches possibles :

- Produits, activités et marchés géographiques (pays et/ou zones)
- Fonctions et marchés géographiques (pays et/ou zones)

Figure 7 : exemple de structure matricielle pays-produits

pays ou zone produits ou activités	France	Italie Espagne.	Etats-Unis	GBR, pays scandinaves	Autres pays
Division produit 1					
Division produit 2					
Division produit 3					

Source : Nathalie Prime & Jean-claude Usunier, « Marketing international », 2^e édition, Edition vuibert, Paris, 2004, (P296).

¹⁷⁶ NATHALIE Prime & Jean-Claude USUNIER, « Marketing international », 2^e édition, Edition Vuibert, Paris, 2004, (P296)

2.1.2.3. La structure en réseau :

La firme réseau est le fait de deux formes¹⁷⁷ :

- La nécessité d'un centre de décision et de coordination. La firme-réseau constitue une entité qui a besoin d'obéir à une certaine logique face à son environnement, de se fixer des objectifs. Une stratégie, même si la décision peut être « collective », elle doit répondre à une destination centrée.
- Un jeu constant entre entreprises « in » et « out » de l'entreprise réseau. A côté d'entreprises appartenant au groupe de la firme-réseau, seront positionnées des entreprises situées hors du groupe ayant passé des alliances avec les entreprises du groupe. Elles constitueront le réseau partenarial du groupe, en s'intégrant dans la structure firme-réseau.

2.2. La centralisation et la décentralisation de la décision :

Les modes de décision se subdivisent en deux catégories : la centralisation de la décision et la centralisation décentralisée

2.2.1. La centralisation de la décision :

La maison-mère qui centralise les décisions, laisse peu d'autonomie aux filiales, des décisions en matière de production-localisation d'un nouveau site par exemple ou au niveau du marketing-segment de clientèle visée...Etc.¹⁷⁸.

2.2.2. La centralisation décentralisée :

Le postulat de base de cette organisation est qu'une activité mondiale ne doit pas être nécessairement menée dans le pays d'origine de la maison mère. Il y a donc répartition des responsabilités mondiales entre les filiales les plus dynamiques. Le rôle de la maison-mère est alors d'identifier ces filiales.

2.3. La gestion de la diversité des personnels :

Dans ce paragraphe, nous allons présenter la diversité culturelle et sa répercussion sur la gestion du personnel au sein de l'entreprise.

¹⁷⁷ Alain CROCHET, « Globalisation et firmes réseaux : le modèle américain », tiré de l'ouvrage collectif « mondialisation et domination économique », Economica, Paris, 1997, (P63).

¹⁷⁸ Lendrevie, LINDON, « Mercator », 6ème édition, DALLOZ, 2000, (P698)

2.3.1. Les différences culturelles et le management :

Geert HOFSTEDE a isolé quatre éléments d'origine culturelle susceptibles d'introduire des différences significatives dans le management d'une entreprise, après une étude qui est basée sur plus de 100000 questionnaires administrés dans les filiales d'une multinationale américaine dans quarante pays. À savoir la distance au pouvoir, l'évitement de l'incertitude, l'individualisme et l'attachement aux valeurs masculines ou féminines¹⁷⁹.

2.3.1.1. La distance au pouvoir :

L'exemple suivant montre comment le degré d'acceptation culturelle des inégalités de statuts et de pouvoir entre les individus peut entraver les relations de travail. Exemple : « un cadre américain demande à son subordonné grec combien de temps il lui faut pour rédiger un rapport...au terme de cet incident l'un et l'autre douteront de leurs compétences et de leur crédibilité respectives »¹⁸⁰.

2.3.1.2. L'évitement de l'incertitude :

La vie des entreprises se trouve profondément affectée par cette dimension culturelle. De même que les sociétés humaines utilisent la technologie, la loi et la religion pour lutter contre l'incertitude, les entreprises emploient aussi des techniques, des règles et des rites. Ces derniers ont pour fonction de rendre tolérables les incertitudes inévitables. On peut les classer de la manière suivante : réunions, programmes de formation au management, mémos et rapports, certaines parties du système de comptabilité, une grande partie du système de planning, une grande partie des mécanismes de contrôle, et enfin, la nomination d'experts¹⁸¹.

2.3.1.3. L'individualisme et le collectivisme :

Le collectivisme s'appuie sur un tissu social serré et privilège le groupe. Au niveau d'une entreprise, il signifie :

- Un souci de « sauver la face du groupe » ;
- Un travail en équipe et une compétition inter équipes ;
- Une frontière très floue entre la vie privée et l'activité professionnelle.

¹⁷⁹ Ouvrage collectif, « exporter 19 », op cite, (P 530).

¹⁸⁰ Idem (p 530)..

¹⁸¹ Ibid, (P 530).

L'individualisme privilège l'initiative individuelle, l'autonomie et une compétition interpersonnelle, tout en établissant une nette distinction entre les domaines privés et professionnels.

2.3.1.4. La masculinité et la féminité :

Le masculin et le féminin représentent les deux extrêmes d'un continuum définissant l'importance accordée aux valeurs dominantes d'une société :

- Masculines, lorsqu'elles privilégient le goût des biens matériels, le tempérament fonceur, de l'argent...
- Féminines quand elles se fondent sur la préoccupation des autres, la qualité de la vie...

Cet élément culturel va avoir également des conséquences en matière d'organisation du travail, notamment sur : la qualité de l'emploi et la façon de résoudre les conflits¹⁸².

2.3.2. La conduite de la diversité :

P.M. ROISENZWEIG indique plusieurs mesures pour favoriser cette diversité¹⁸³ :

- Les sièges sociaux doivent mettre en place un dispositif qui facilite la compréhension, la communication, l'interpénétration des méthodes de travail afin de favoriser l'ouverture d'esprit et la réceptivité aux idées des autres.
- Inciter les filiales à prendre les mesures pour identifier les manifestations de la diversité.
- Il faut déterminer les normes et les caractéristiques communes de l'entreprise et salariés afin de déterminer le degré de cohésion requis.

¹⁸² J.G. MARCH & H.A. SIMON, « Les organisations », traduit par J.C. ROUCHT & G. PRUNIER, Dunod, Paris, 1979, (P112).

¹⁸³ Ouvrage collectif, « exporter 19 », op cite, (P533).

SECTION III : LES CRITERES D'EVALUATION D'UNE FMN

Dans cette troisième section, on va essayer de répondre à la question suivante : *Comment mesurer le degré d'internationalisation des firmes multinationales ?*

Mesure concrète du degré d'internationalisation des firmes multinationales (FMN), l'indice publié chaque année, depuis 1995, par la CNUCED, dit « indice de transnationalité », dresse une liste des principaux groupes mondiaux, sur la base de leur degré de mondialisation. Il se construit par la moyenne arithmétique de trois éléments : part des actifs situés à l'étranger, part des emplois implantés à l'étranger et part du chiffre d'affaires réalisé à l'étranger. Il permet donc de refléter les deux facettes de la mondialisation : les achats et les ventes, autrement dit l'offre et la demande.

Dans le sens où l'indice précédent ne prenait pas en compte le nombre de pays d'implantations, l'indice de la CNUCED s'est enrichi en 1997 d'un quatrième élément : le nombre de pays dans lequel le groupe est présent par rapport au nombre de pays où il pourrait être potentiellement présent.

Selon « Pierre JACQUEMOT¹⁸⁴ », A. de VOGUE (président de Saint Gobain) (1969) et J. MAISON Rouge (président d'I.B.M) (1970), quatre grands critères permettent de qualifier une entreprise multinationale¹⁸⁵ :

1. Le pourcentage à l'export :

C'est le pourcentage du chiffre d'affaires total annuel réalisé à l'étranger. Selon Michel GHERTMAN « *les définitions des FMN peuvent aller de 5% à 50% au minimum du chiffres d'affaires (CA) réalisé à l'étranger* »¹⁸⁶. Selon d'autres comme R.VERNON, son chiffre d'affaires doit être supérieur à cent millions de dollars par an ou un quart de son CA selon le BIT (bureau international du travail), comme nous l'avons vu dans la définition des FMN. Pour Bernard MAROIS « *les banques s'accordent pourtant sur un chiffre d'affaires consolidé supérieur à un milliard de Francs* »¹⁸⁷. Le problème c'est qu'il n'existe pas de seuil minimal précis, par exemple en 1997 le groupe PSA réalise plus de 50% de son CA à l'étranger et seulement 31,5% pour le groupe FIAT¹⁸⁸.

¹⁸⁴ Pascal LOROT, op cite, (p180).

¹⁸⁵ Henry CLAUDE, « les multinationales et l'impérialisme » Editions sociales, Paris, 1979 (P21).

¹⁸⁶ Jean-Pierre ANASTASSOPOULOS, Georges BLAN et Pierre DUSSAUGE, op cite, (P48).

¹⁸⁷ Bernard MAROIS, op cite (p7).

¹⁸⁸ Charles CROUE, « Marketing international » 4eme édition, de BOECK, (P132).

2. Le nombre d'implantations à l'étranger :

C'est le nombre de pays ou de destination sur lesquels opère l'entreprise, le minimum se situant entre 1 et 6 Michel GHERTMAN¹⁸⁹ et entre 5 et 10 selon Bernard MAROIS¹⁹⁰, il peut s'agir de filiales* soit industrielles soit commerciales cependant les sociétés qui ont juste des filiales de distribution à l'étranger et les sociétés de prestations, de services internationales (publicité, etc....) ne sont pas toujours considérées par les banques comme des multinationales. Exemple : le groupe PSA est présent dans 150 pays sur 210 environ au total¹⁹¹. Les données du tableau 2 permettent également de mettre en évidence plusieurs traits importants de ces critères¹⁹².

3. Nombre d'effectifs à l'étranger :

On peut l'expliquer par deux méthodes, quantitativement et qualitativement¹⁹³. Quantitativement par le nombre total de salariés exploités par les firmes notamment industrielles.

Qualitativement, par la part considérable des travailleurs de différentes nationalités en dehors du pays d'origine, ou le pourcentage des travailleurs qui n'appartient pas au pays d'origine des FMN¹⁹⁴, comme l'indique le Tableau N°3 dans la page suivante.

¹⁸⁹ Jean-Pierre ANASTASSOPOULOS, Georges BLAN et Pierre DUSSAUGE, op cite (P48).

¹⁹⁰ Bernard MAROIS, op cite (P7).

* filiale : « les taux statistiques considèrent en général que, lorsqu'une firme possède au moins 10% du capital d'une entreprise étrangère, cette dernière peut être considérée comme filiale de la première, il y a vingt ans, le niveau de contrôle retenu était de 25% », Jean-Louis MUCCHIELLI, « multinationales et mondialisation », (p21).

¹⁹¹ Charles CROUE, op cite (P33).

¹⁹² Michel RAINELLI, « la multinationalisation des firmes », op cite, (P14).

¹⁹³ Henry CLAUDE, op cit (P41).

¹⁹⁴ Arcangelo FIGLIUZZI, « l'économie internationale », Ellipses, (p31).

Tableau 2 : FMN des pays développés à économie de marché : maisons-mères et filiales (1968-1969)

Pays d'Origine	Nb total de maisons-mères		Maison-mères ayant des filiales dans :				Filiales	
	Chiffre absolu	%	1 pays	2-9 pays	10-19 pays	Plus de 20 pays	Nomb. Mini(a)*	% (INT)*
Etats-Unis	2 468	33,9	1 228	949	216	75	9 691	35,5
Royaume-Uni	1 692	23,3	725	809	108	50	7 116	26,1
Allemagne	954	13,1	448	452	43	11	2 916	10,7
France	538	7,4	211	275	42	10	2 023	7,4
Suisse	447	6,1	213	202	26	6	1 456	5,3
Pays-Bas	268	3,7	92	149	20	7	1 118	4,1
Suède	255	3,5	93	129	24	9	1 159	4,2
Belgique	235	3,5	137	88	8	2	594	2,2
Danemark	128	1,8	54	69	4	1	354	1,3
Italie	120	1,7	57	54	3	6	459	1,7
Norvège	94	1,3	54	36	4	-	220	0,8
Autriche	39	0,5	21	16	2	-	105	0,4
Luxembourg	18	0,2	10	7	1	-	55	0,2
Espagne	15	0,2	11	4	-	-	26	0,1
Portugal	5	0,1	3	2	-	-	8	-
Total	7 276	100,0	3 357	3 241	501	177	27 300	100,0

Source : Michel RAINELLI, la Multinationalisation des firmes op Cit (P14).

4. La Structure des entreprises :

Une société est multinationale, si elle a une direction financière fortement centralisée autrement dit un centre de décision et de coordination¹⁹⁵, et que cette dernière doit être capable de gérer la répartition des ressources entre les différentes filiales et trouver les

¹⁹⁵ Alain CROCHET, « Globalisation et firmes réseaux ; le modèle américain », tiré de l'ouvrage collectif, « mondialisation et domination économique », Economica, Paris, 1997, (p63).

moyens de financement les plus avantageux¹⁹⁶. Il y a d'autres critères qu'on peut ajouter aux critères précités comme par exemple : La détention de capital, les actifs à l'étranger (voir le tableau 3), la valeur ajoutée ...

5. La recherche d'un critère unique :

Différents critères devraient permettre d'établir l'engagement d'une firme à l'international. Mais ce « degré d'internationalisation » revêt des réalités très disparates. Il n'est pas rare de voir des journaux économiques s'en tenir au simple chiffre d'affaires ou à celui des ventes mondiales. Elles-mêmes, ces données ne constituent nullement des critères efficaces pour évaluer la multinationalisation d'une entreprise.

En règle générale, les études se contentent d'un classement selon un indicateur principal, comme la valeur des actifs possédés à l'étranger. Depuis peu, l'ONU calcule un indice de multinationalisation qui prend en compte des indicateurs d'actifs, de ventes et d'emplois possédés ou réalisés à l'étranger. L'indice représente alors la moyenne des trois pourcentages précités.

Le classement des 100 premières multinationales en fonction de ce nouvel indicateur apparaît comme très différent de celui fourni par le ratio des actifs étrangers sur les actifs totaux. Ainsi, dans les classements de 1993 et de 1995, Shell, première en termes d'actifs à l'étranger, passe à la neuvième place en 1993 et la sixième place en 1995. Dans le même temps, Nestlé passe des huitième et neuvième places à la première.

Cet indice qui récapitule les trois pourcentages précités, et en fonction de ce nouvel indicatif qu'on peut évaluer le degré d'internationalisation comme l'indique le tableau N 4 à la page 81.

Lorsque Henry CLAUDE écrivait en 1979 que « *les sociétés multinationales répondant à l'ensemble de ces critères n'existent pas encore* »¹⁹⁷, cela est vrai tant pour les entreprises anciennes que pour les entreprises contemporaines.

¹⁹⁶ Bernard MAROIS, op cite (P7).

* (a) le « nombre minimum de filiales » se réfère au nombre de « liens » entre les maisons-mères et les pays de pénétration. Deux ou plusieurs filiales d'une firme particulière dans un pays étranger donné sont comptées comme un seul « lien ».

¹⁹⁷ Henry CLAUDE, op cit (P21)

6. La recherche d'un indice composé de multinationalisation :

Chaque critère a ses propres limites. Il peut surtout être sujet à de fortes variations pouvant engendrer des risques d'erreur dans les appréciations des performances des multinationales. Ainsi, il est encore très difficile d'étudier correctement les liens entre l'internationalisation des entreprises et leurs performances financières. Par exemple, en considérant le rapport des ventes totales, les résultats divergent fortement selon l'année et l'échantillons utilisés.

A partir de l'« indice de mondialisation » élaborée par Jain et Chelminski (1999) qui postule qu'une firme est globale si au moins deux des trois indicateurs précités (les indices de la CNUCED) dépassent 50%. Il ressort de cette étude que moins de la moitié des 100 plus grandes FMN étudiées apparaissent comme globales ; seuls 36% des 28 firmes américaines le sont, à l'inverse des firmes européennes en général (surtout Suisse et Suédoises).

Allant plus loin que le calcul d'une simple moyenne de trois indicateurs comme le fait l'ONU D. SULLIVAN a établi un indice composite de multinationalisation¹⁹⁸. L'établissement de ce critère passe par l'appréhension de trois types d'attributs caractérisant l'entreprise multinationale :

- 1) Ses performances à l'étranger,
- 2) Ses structures à l'étranger,
- 3) Ses comportements et ses attitudes à l'étranger.

Après une recherche sur neuf critères et l'élimination des variables fortement corrélées entre elles, Sullivan mesure alors un degré global d'internationalisation. L'indicateur de performance utilisé est le pourcentage des ventes à l'étranger par rapport aux actifs totaux (AE), ainsi que le nombre de filiales à l'étranger par rapport au total des filiales (FE). Enfin, pour évaluer le comportement, les variables retenues sont la dispersion géographique et culturelle des filiales à l'étranger (DF), selon un découpage du monde en dix zones, et l'expérience internationale des dirigeants de haut rang (ED).

Le degré global d'internationalisation (DGI) se calcule alors en faisant la somme des cinq pourcentages obtenus pour chaque firme : $DGI = VE + AE + FE + DF + ED$ ¹⁹⁹. Ainsi, le degré

¹⁹⁸ Jean-Louis MUCCHIELLI, « multinationale et mondialisation », op cite, (P23-24).

¹⁹⁹ Jean-Louis MUCCHIELLI, « multinationale et mondialisation », op cite, (P26)

d'internationalisation obtenu pour la firme IBM est de 2.91 ; c'est le résultat de la combinaison : $0.59(VE) + 0.50(AE) + 0.77(FE) + 0.9(DF) + 0.15(ED)$.

Tableau 3 : les 20 plus grandes firmes multinationales en 1995 (milliards de dollars et milliers d'employés)

Rang	Entreprise	Pays	Industries	Actifs a étranger	%	Ventes à l'étrange r	%	Emplois à l'étranger	%	Indice XNAL L% ²⁰⁰
1	Royal dutchShell	GBR/ P- Bas	Pétrole	79 ;7	65	80 ,6	44	81	72	60,3
2	Ford	USA	Auto	69,2	30	41,9	24	103	32	28,6
3	General Electric	USA	Electri	69,2	25	17,1	29	720	34	29,3
4	Exxon	USA	Petrole	66,7	73	96,9	79	44	53,6	68,5
5	General motors	USA	Auto	54,1	25	47,8	29	252	34	29,3
6	wolswagen	Allemagne	Auto	49,8	85	37,4	61	114	44	63,3
7	IBM	USA	Informa	41,7	52	45,1	63	113	50	55
8	Toyota	Japon	Auto	36	30	50,4	45	34	23	32,6
9	Nestlé	Suisse	Aliment	33,2	87	47,8	98	214	97	94
10	Mitsubishi	Japon	Auto	nd	-	51	41	3,8	42	41,5
11	Bayer	Allemagne	Chimie	28,1	90	19,7	63	78	54	69
12	ABB	Suisse	Machine	27,2	85	29,4	87	197	94	88,6
13	Nissan	Japon	Auto	26,9	43	24,9	44	61	43	43,3
14	Elf-aquitaine	France	Petrole	26,9	54	27,8	65	42,5	47	55,3
15	Mobile	USA	Petrole	26	62	48,4	66	50	52	60

²⁰⁰ Indice XNAL % : indicateur de multinationalisation en pourcentage représentant la moyenne des deux ou trois pourcentages du tableau disponibles pour les firmes.

16	Daymle- Benz	Allemagne	Auto	26	39	45,6	63	69	22	41,3
17	Unilever	GBR/P- Bas	Aliment	25,8	86	42,7	86	276	90	87,3
18	Philips	P-Bas	Electron	25,2	77	38,4	96	221	83	85,3
19	Roche	Suisse	Pharmac	24,5	79	12	96	40	80	85
20	FIAT	Italie	Auto	24,4	41	26,3	65	96	38	48

Source : Jean-Louis MUCCHIELLI, « multinationales et mondialisation » Edition du Seuil, Mai 1998, (P24-25)

Les quelques résultats indiqués dans le tableau 4 montrent que le rang final est la moyenne de rangs très variés obtenus pour chaque indicateur. Cependant, le calcul d'un tel indice composé reste complexe, car on manque de données homogènes pour l'ensemble des firmes multinationales sur une longue période.

Bref, il n'y a pas deux situations extrêmes pour évaluer la multinationalisation d'une entreprise ; « être multinationale ou ne pas être multinationale » selon la belle formule de Jean-Louis MUCCHIELLI²⁰¹.

²⁰¹ Jean-Louis MUCCHIELLI, op cite (P26).

Tableau 4 : Les 10 premières multinationales selon le degré d'internationalisation global. Rang de classement pour chacun des critères (1990).

Firmes	DGI	VE	AE	FE	DF	ED
CPC	1	12	9	14	1	1
EXXON	2	1	1	26	26	28
Colgate	3	3	3	28	19	20
IBM	4	6	10	8	21	15
Gillette	5	2	2	19	10	46
Mobil	6	4	8	49	7	1
Pfizer	7	22	31	4	2	18
American Brands	8	15	11	1	38	17
DEC	9	9	7	3	25	43
Hewlett-Packard	10	12	20	5	29	19

Source: D. Sullivan, « measuring the degree of internationalization of a firme », journal of international business, 2e trimestre 1994, tableau 6.

Conclusion du deuxième chapitre:

Dans ce chapitre on a proposé une approche qualitative et quantitative des firmes multinationales, centrée autour d'une détermination de ces entreprises, leurs caractéristiques, leurs fonctionnements, leurs critères et les principales théories de l'internationalisation des entreprises.

Cette étude théorique et statistique est fondamentale, mais pour montrer comment elles deviennent multinationales, il faut étudier la démarche stratégique du développement international de l'entreprise, et c'est ce qu'on va essayer de faire dans le prochain chapitre.

CHAPITRE III

STRATEGIES

D'INTERNATIONALISATION DE

L'ENTREPRISE

Introduction du troisième chapitre :

Dans le chapitre précédent, on a proposé une approche qualitative et quantitative pour déterminer le phénomène multinational.

Ce chapitre se propose d'aborder les trois points suivants :

- La démarche stratégique que les entreprises peuvent suivre,
- les stratégies du marketing international,
- les modes d'accès aux marchés étrangers.

SECTION I : LA DEMARCHE STRATEGIQUE A L'INTERNATIONAL.

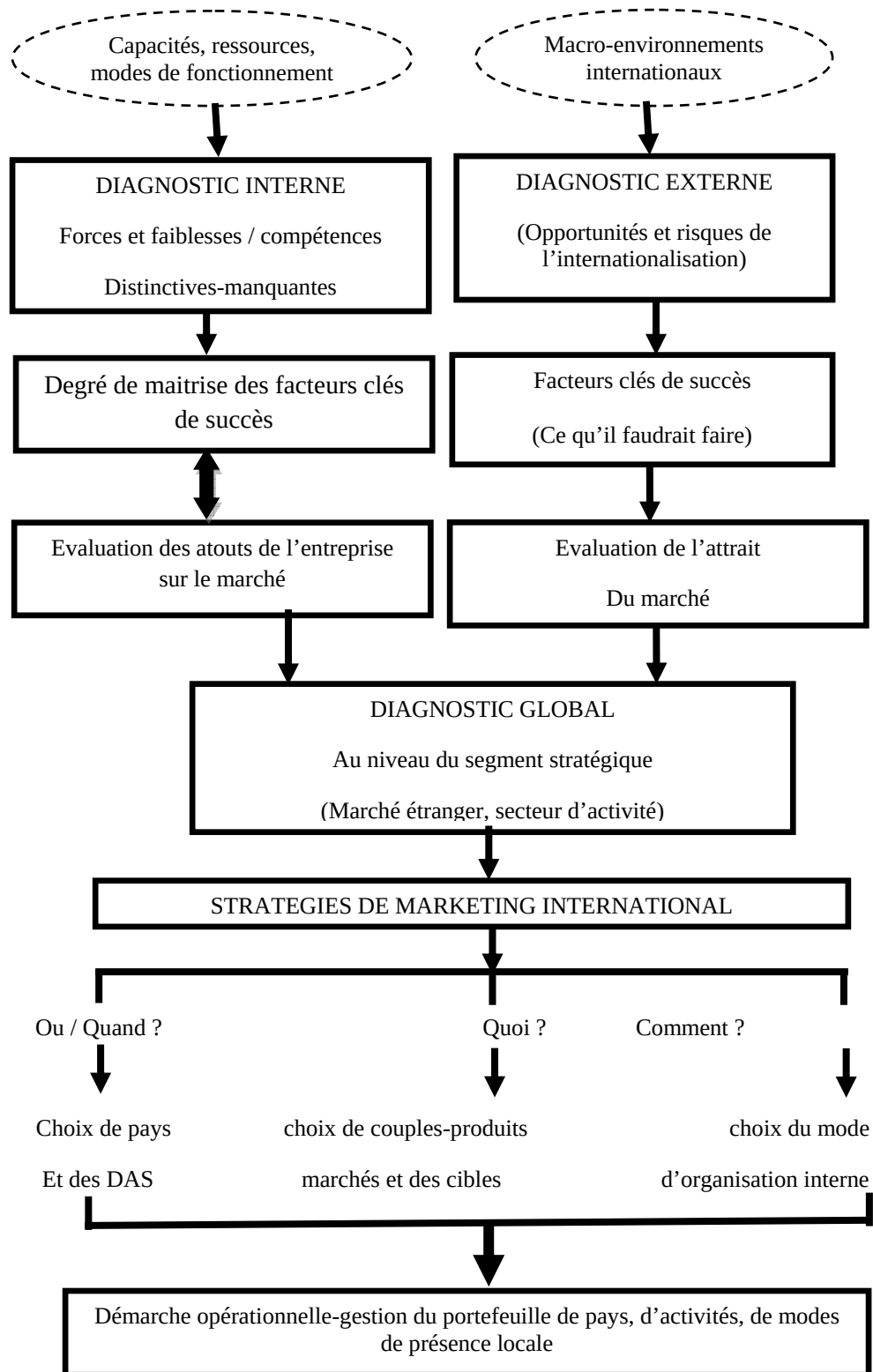
Ce processus débouche sur une démarche séquentielle à l'international très structurée. La figure 10 décrit le processus qui doit conduire une entreprise à mieux appréhender son ou ses marchés à l'international. L'internationalisation, terme général qui décrit les activités réalisées en dehors des marchés nationaux, se caractérise par une succession d'étapes, qui vont permettre à l'entreprise de réaliser un apprentissage progressif des marchés étrangers (voir la figure 10).

On distinguera notamment :

- La phase du diagnostic qui permet d'identifier les facteurs-clés de succès et les facteurs du macro-environnement,
- la prise de décision pour s'engager sur un ou plusieurs marchés à l'export
- le choix du ou des marchés étrangers cibles,
- le choix des moyens d'accès aux marchés cibles,
- l'élaboration du programme de marketing international,
- le choix de la structure adéquate,
- le suivi et le contrôle du processus,
- la remédiation.

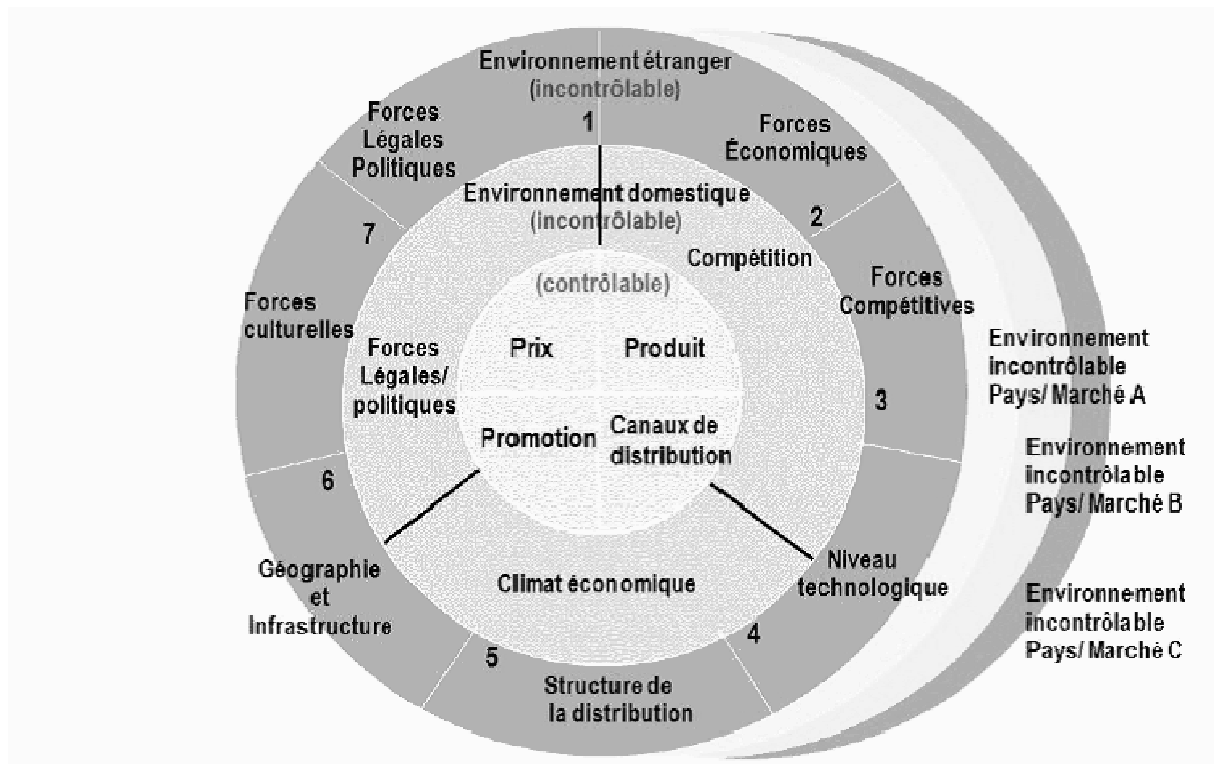
L'entreprise devra caractériser, pour mettre en place les variables du mix marketing sur lesquelles elle peut bien évidemment exercer un contrôle sur chaque marché étranger ciblé, les éléments incontrôlables de son environnement local et ceux des différents environnements internationaux auxquels elle veut se confronter, voir (figure 11)

Figure 10 : Etapes de la démarche de l'entreprise à l'international (d'après USUNIER)



Source : Nathalie PRIME & Jean-Claude USUNIER, « marketing international » 2eme édition, Librairie , Vuibert, Paris 2004, (p87)

Figure 11 : Le marketing international : gérer des facteurs incontrôlables et des variables contrôlables



Source : Jean-Paul LEMAIRE, « Strategie d'internationalisation », op cit, (p 196).

1. Le diagnostic global à l'export²⁰² :

L'internationalisation, comme nous venons de le voir, est rarement menée à l'issue d'une réflexion structurée. Elle est le plus souvent, au début, le résultat d'actions ponctuelles, réalisées à la suite de sollicitations d'entreprises étrangères. L'entreprise, dans la plupart des cas, n'a pas réfléchi sur les objectifs et les moyens de son développement à l'international. Celui-ci ne peut cependant pas faire l'économie d'une analyse plus élaborée qui permettra de construire le schéma des différentes voies possibles, soit dans le cadre du modèle P.R.E.S.T. (figure 10)²⁰³, soit dans le cadre d'un SWOT /diagnostic (Figure 12). Ces deux modèles peuvent être utilisés de manière complémentaire.

²⁰² Corinne PASCO-BERHO, « commerce international », 6^e édition, Dunod, (p 1).

²⁰³ Christian MICHON, « Marketeurs », Pearson Education, France 2003, (p 91).

1.1. L'analyse de l'environnement de l'entreprise : Le modèle PREST

Le modèle PREST (Politico-Réglementaire, Economique et Social, Technologique), forgé par J.P. Lemaire au début des années 1990, s'inscrit dans l'analyse des mutations de l'environnement international et s'attache à mettre en évidence les trois grandes familles de macro-facteurs politico-réglementaires, socio-économiques, et technologiques à partir desquels l'entreprise devra construire sa dynamique de développement²⁰⁴.

Comme le montre la figure 11 à la page 90, l'environnement international est soumis à de fortes pressions qui touchent tous les secteurs d'activité qui se traduisent:

- sur le plan socio-économique,
- sur le plan politico-réglementaire,
- sur le plan technologique.

Ces mutations (qui concernent aussi les dimensions écologique et sociale dans le modèle PESTEL, assez équivalent) obligent toutes les entreprises, quelle que soit leur taille ou leur secteur d'activité, à prendre en compte les contraintes nouvelles pour apporter et organiser les réponses internes et externes les plus appropriées.

1.2. Le modèle SWOT (pour strength, weakness, opportunity and threat)²⁰⁵:

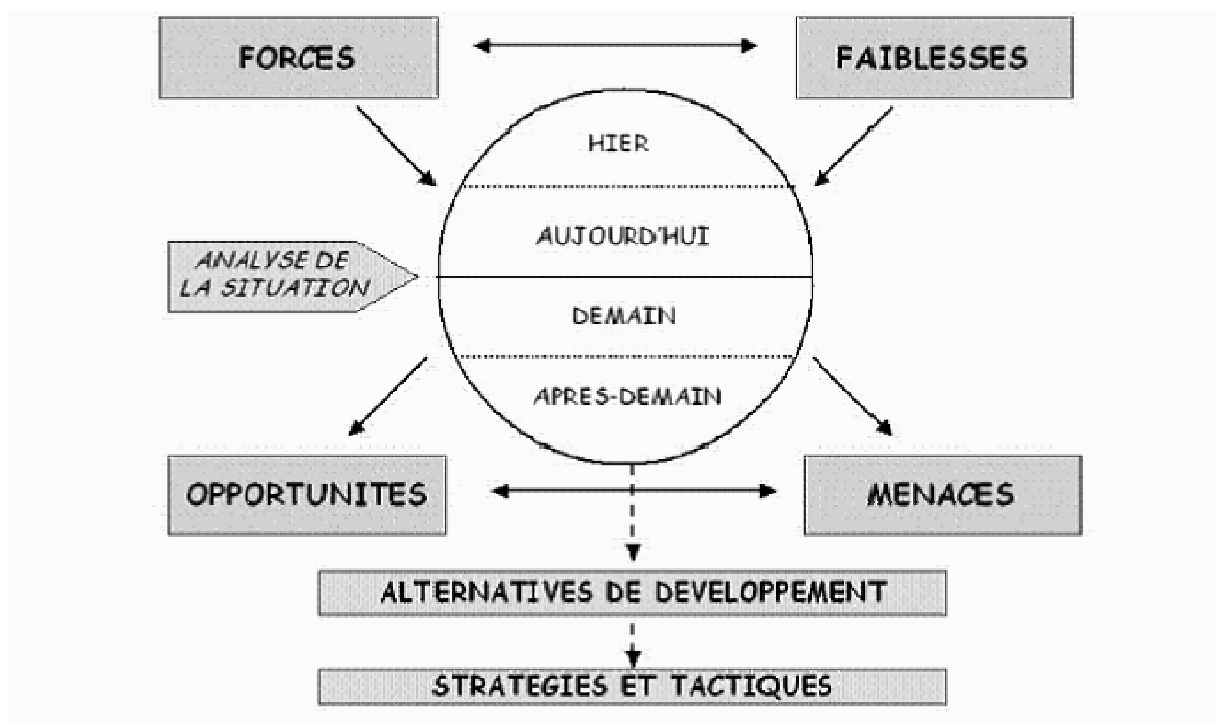
En médecine, le diagnostic ou SWOT (pour strength, weakness, opportunity and threat) ou modèle LCAG (pour Learned, Christensen, Andrews et Guth) est un ensemble de méthodes qui permet de lire l'état de santé d'une personne d'après son apparence ou ses symptômes. Il est formulé par ceux qui sont "aptes à discerner" et conduit les praticiens à prescrire des remèdes. Le terme "diagnostic" a été très rapidement, au cours du siècle dernier, repris par les gestionnaires amenés, eux-aussi, en raison de leurs compétences, à remettre sur pied les organisations sujettes à des troubles (dysfonctionnements, déséquilibres,).

²⁰⁴Jacques BOJIN et Jean-Marc SCHOETTL, « les outils de la stratégie », Editions d'Organisation, Paris, 2005, (p32).

²⁰⁵ Ouvrage collectif, « Economie d'entreprise ; Tome 2 », op cit, (p 218).

Depuis le milieu du XXe siècle, le diagnostic s'est enrichi de moyens techniques et de critères plus opératoires (méthodes d'observation directe et indirecte, entretiens individuels et de groupe, enquêtes, ratios, mesures comptables, physiques, chimiques, grilles d'analyse, prédicteurs de faillite, cartes et morphologies industrielles, matrices stratégiques, chaîne de valeur, ...) qui en renforcent la productivité (Figure 13).

Figure 12 : Diagnostic ou SWOT (d'après modèle LCAG)



Source : Alain DESREUMAUX, Xavier LECOCQ et Vanessa WARNIER, « Stratégie ; 2ème édition », Pearson Education, Paris, 2009, (p 72).

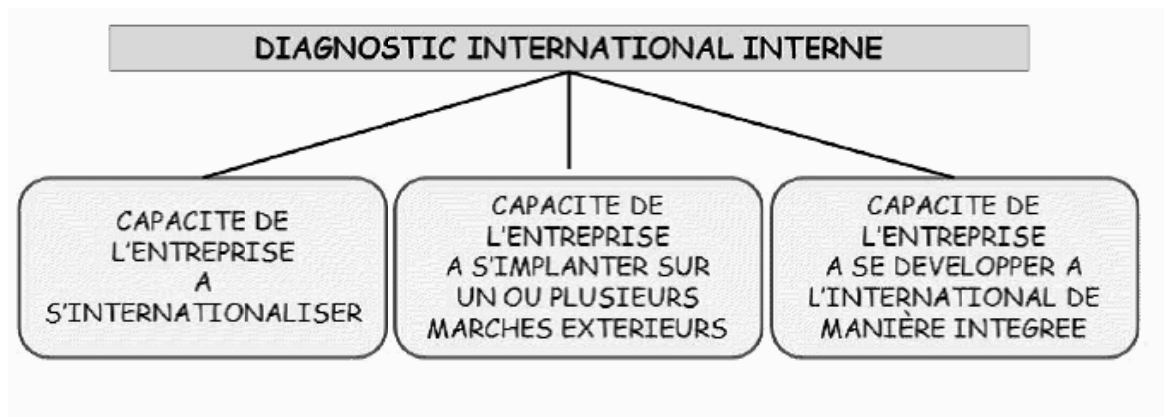
Etape d'un processus de décision, le diagnostic traduit la réalité organisationnelle d'une entreprise dont il décrit les forces et les faiblesses en les reliant aux menaces et opportunités de son environnement. Il s'agit moins en l'occurrence de décrire une situation à un instant T que d'en faire une représentation opératoire pour l'action. Le diagnostic est donc accompagné de prescriptions, c'est-à-dire de propositions sur ce qu'il convient de faire.

Le diagnostic à l'export (externe et interne) aura donc pour but de définir le potentiel stratégique de l'entreprise et le degré d'attractivité des pays et des marchés vers lesquels l'entreprise souhaite exporter.

2. Le diagnostic international interne :

Il sera réalisé en fonction du stade de développement atteint par l'entreprise, selon que l'entreprise se trouve en phase d'internationalisation initiale, de développement local, ou de multinationalisation (figure 13)

Figure 13 : Le diagnostic international interne



Source : Ouvrage collectif, « Economie d'entreprise ; Tome 2 », op cit, (p 116).

2.1. L'évaluation de la capacité de l'entreprise à s'internationaliser :

Elle s'adresse plus particulièrement à l'entreprise qui n'a jamais ou peu exporté et qui cherche à diversifier ses marchés ou ses approvisionnements. L'entreprise veut, dans ce cas, être en mesure d'évaluer le potentiel à développer de manière occasionnelle ou durable des relations d'affaires sur un marché export avec des partenaires étrangers. Elle souhaite plus précisément savoir comment adapter son offre, voire sa démarche commerciale aux contraintes commerciales, techniques, juridiques, réglementaires, culturelles du ou des marchés cibles.

2.2. L'évaluation de la capacité de l'entreprise à se développer à l'international :

De manière intégrée, elle doit permettre d'apprécier la compétitivité d'une entreprise à vocation globale (intégration des fonctions au niveau planétaire). Les objectifs de ce diagnostic visent à trouver la situation qui permettra d'assurer le management le plus efficace en termes de coordination entre les diverses implantations de l'entreprise, d'utilisation optimale des moyens (matériels, humains et financiers) à la disposition de l'organisation, et d'adaptation aux conditions locales d'exploitation.

3. La démarche marketing à l'international :

Cette démarche se caractérise par une succession d'étapes, qui permettent à l'entreprise de réaliser un apprentissage progressif des pratiques inhérentes au développement de l'internationalisation.

3.1. Les étapes d'une démarche marketing à l'international cohérente :

De manière plus générale, l'entreprise devra passer par les cinq étapes suivantes pour construire une démarche marketing à l'international cohérente :

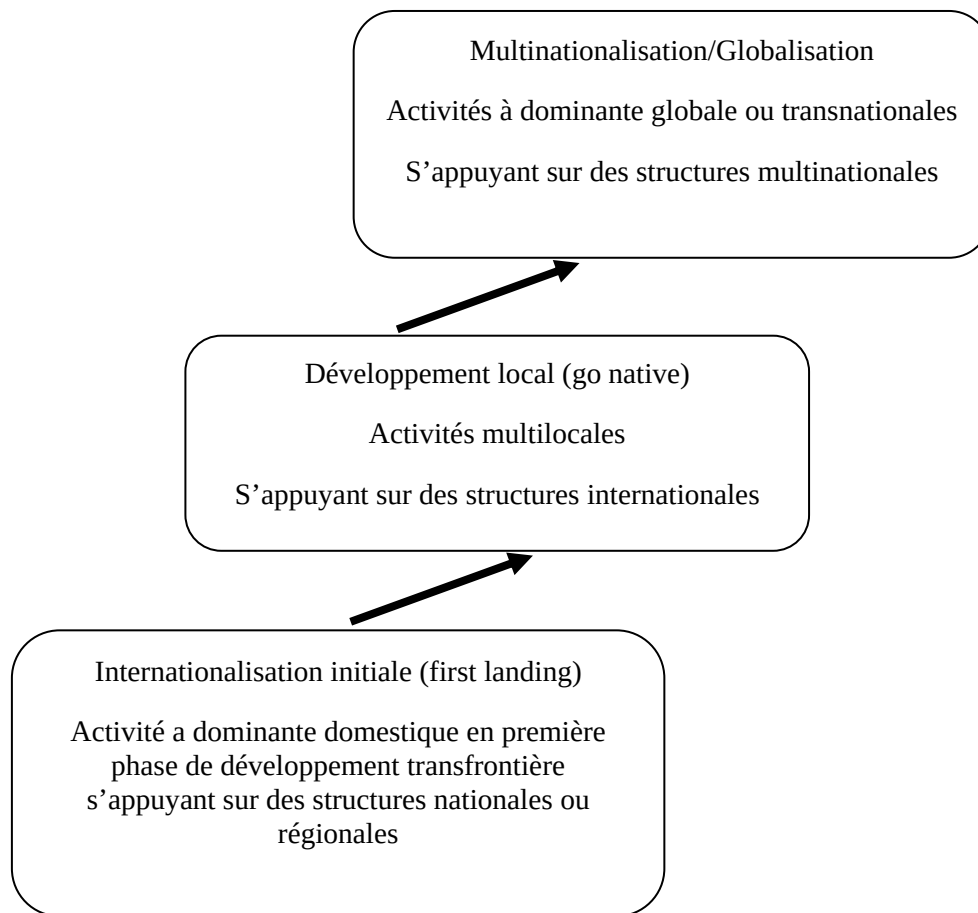
- **Étape 1** : maîtrise des compétences et savoir-faire liés à son activité (savoir-fabriquer)
- **Étape 2** : maîtrise des contraintes logistiques liées au commerce international (savoir-livrer).
- **Étape 3** : maîtrise des circuits de distribution à l'export (savoir-vendre)
- **Étape 4** : maîtrise des choix de développement stratégique à l'international (savoir-manager).
- **Étape 5** : maîtrise des contraintes commerciales, financières, techniques, réglementaires inhérentes aux relations commerciales à l'international (savoir marketing) ce qui importe avant tout est de maîtriser le processus d'ensemble qui permettra aussi bien à l'entreprise qui débute son internationalisation qu'à celle qui a plus ou moins largement dépassé ce stade de prendre les décisions les plus appropriées.

Les trois premières étapes peuvent se mettre en place sans structure export particulière. Il sera cependant nécessaire qu'une analyse stratégique et des moyens spécifiques accompagnent les deux dernières étapes. Ce sera l'objet des phases du développement international.

3.2. La démarche d'internationalisation de l'entreprise :

Jean-Paul LEMAIRE relève trois étapes du processus d'internationalisation : L'internationalisation initiale, le développement local ou multi local et la multinationalisation (voir figure 14).

Figure 14 : Les phases de la progression de l'engagement international de l'entreprise.



Source : Ouvrage collectif, « Exporter 20 », 2007, op cit, (p 537).

Les trois principales phases du développement international :

3.2.1. L'internationalisation initiale (first landing) :

C'est le premier pas que la firme désireuse de développer son activité à l'étranger se propose de faire. Les limites et/ou la saturation du marché national poussent l'entreprise à chercher des débouchés externes d'abord en exportant sa production et en ayant recours aux intermédiaires (des agents, des commissionnaires et des distributeurs). Les opérations d'exportation sont coordonnées par le département de marketing ou de production.

3.2.2. Le développement local ou multi local (go native) :

L'implantation locale est l'étape dans laquelle la firme s'implique beaucoup plus. Tout ou une partie de l'appareil de production change de localisation et l'entreprise crée ses succursales et ses filiales à l'étranger qui définissent le mix de marketing en fonction des

marchés locaux. La direction centrale garde le contrôle de l'activité de recherche-développement ou d'extension.

3.2.3. La multinationalisation :

La multinationalisation est la dernière étape de l'intégration. Celle-ci se fonde sur les avantages d'une stratégie globale qui aborde le marché global comme un espace économique global, unitaire. Cette étape suppose la création d'un réseau de multinationales de sous contractants et l'intégration des filiales de l'étranger.

En conclusion, l'internationalisation ne se limite plus à l'exportation, mais elle est devenue une activité beaucoup plus diversifiée, qui englobe le commerce, la création des réseaux transfrontaliers, la collaboration transfrontalière, la constitution d'alliances ou de filiales, de succursales et de sociétés mixtes.

4. Les orientations stratégiques :

4.1. Le choix d'activité :

L'internationalisation de l'économie se produit à travers deux modes essentiels : le commerce international de biens et services d'une part et les investissements directs à l'étranger d'autre part.

4.1.1. Les activités locales :

Les activités locales sont peu affectées par la globalisation. Dans chaque pays, les entreprises opérant dans ces secteurs sont pour l'essentiel, les entreprises du pays considéré²⁰⁶.

4.1.2. Les activités multidomestiques :

Elles se trouvent dans les secteurs dans lesquels opèrent les entreprises multinationales, et elles sont présentes dans de nombreux pays, mais dans chacun de ces pays elles produisent sur place ce qu'elles vendent localement²⁰⁷.

²⁰⁶ Renard GARRETTE, Pierre DUSSAUGE, Rodolphe DURAND, « strategor », 5^{ème} édition, Dunod, Paris, 2009. (p 412).

4.1.3. Les activités globales exportatrices :

Ce sont des secteurs dans lesquels des entreprises localisées à un endroit précis effectuent l'essentiel de la production mais vendent cette production à travers le monde²⁰⁸.

4.1.4. Les activités globales complexes :

Elles se caractérisent à la fois par des économies d'échelle importantes et par une demande relativement homogène²⁰⁹.

4.2. Les choix stratégiques :

Plusieurs options stratégiques sont possibles et peuvent être mises en œuvre au niveau global ou déclinées, le plus souvent pour chaque domaine d'activité stratégique.

4.2.1. Le choix entre spécialisation et diversification :

Parmi les choix stratégiques de développement possibles, elles peuvent opter pour la spécialisation ou pour la diversification.

4.2.1.1. La spécialisation :

« C'est en forgeant que l'on devient forgeron »

Cette stratégie consiste à axer ses efforts sur un marché ou un type de produit. C'est souvent la seule possibilité offerte à une PME, l'entreprise devra choisir un des avantages concurrentiels suivants :

1) La domination par les coûts²¹⁰ : l'entreprise d'une part produit à des coûts inférieurs à ceux des concurrents, pour cela elle dispose de facteurs de production moins coûteux ou d'autre part d'un marché important qui lui permet de bénéficier d'économie d'échelle et des effets d'apprentissage,

2) La différenciation du produit : celui-ci est perçu comme unique pour le consommateur, ce qui place l'entreprise dans une situation de monopole,

3) La recherche de coûts de production faibles,

4) La volonté de poursuivre son développement sans sortir du choix initial de la spécialisation.

²⁰⁷Renard GARRETTE, Pierre DUSSAUGE, Rodolphe DURAND, « strategor », 5ème édition, Dunod, Paris, 2009. (p 412).

²⁰⁸ Idem (p 413).

²⁰⁹ Ibid (p 413).

²¹⁰ Jacques BOJIN et Jean-Marc SCHOETTL, op cit, (p 5).

5) La spécialisation est aussi la voie obligée pour attacher son nom à une technologie ou à un type de production. Autrement dit, c'est en se spécialisant qu'on devient " incontournable.

4.2.1.2. La diversification :

Cette stratégie consiste pour une entreprise à investir dans des activités nouvelles ou sur de nouveaux marchés. La diversification est d'autant plus importante que les compétences requises pour la nouvelle activité sont différentes de celles nécessitées par le métier de base de l'entreprise.

4.2.2. Le choix entre concentration et dispersion :

La localisation des activités au niveau international prend quatre configurations²¹¹ :

4.2.2.1. Configuration concentrée :

L'entreprise concentre toute sa production ainsi que l'essentiel de ses autres activités (recherche, conception et design des produits, développement, marketing, activités de support, parfois même service après vente...), à un endroit, en général dans son pays d'origine²¹².

4.2.2.2. Configuration dispersée :

En optant pour une telle configuration dispersée, l'entreprise installe des activités significatives dans les pays où elle cherche à se développer²¹³.

4.2.2.3. Configuration dispersée décentralisée :

Elle repose sur le principe que les activités dans les divers pays doivent être gérées comme s'il s'agissait d'entreprises indépendantes²¹⁴.

4.2.2.4. Configuration dispersée coordonnée :

Une entreprise peut avoir des activités significatives dans de nombreux pays et ainsi apparaître comme une firme au moins en partie « locale », mais au lieu d'effectuer dans le pays lui-même tout ce qui concerne le marché local, elle peut localiser chaque activités dans

²¹¹ Renard GARRETTE, Pierre DUSSAUGE, Rodolphe DURAND, op cit (p 419).

²¹² Idem (p 419).

²¹³ Ibid (p 419).

²¹⁴ Ibid (p 420).

un pays différent : R&D dans le pays A, la fabrication de composants dans le pays B, l'assemblage dans le pays C, etc....²¹⁵.

Tableau 7 : le choix entre concentration et dispersion.

	Investissements direct à l'étranger limités	Investissements direct à l'étranger importants
Commerce international important	Activités globales, exportatrices : Stratégie internationale : Standardisation mondiale et configuration concentrée	Activités globales complexes : Stratégie internationale : Configuration dispersée
Commerce international faible	Activités locales : Stratégie internationale : Adaptation locale et configuration décentralisée	Activités multidomestique : Stratégie internationale : Adaptation locale et configuration dispersée décentralisée, mais certaines ressources intangibles sont coordonnées (technologie...)

Source : Renard GARRETTE, Pierre DUSSAUGE, Rodolphe DURAND, « strategor », 5^{ème} édition, Dunod, Paris, 2009. (p 423).

4.2.3. Le choix entre marché national, international et mondial :

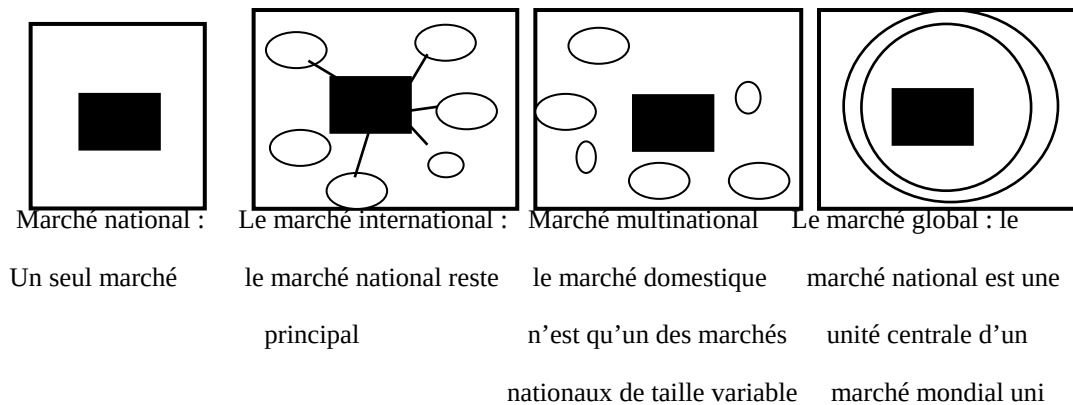
Dans la définition de sa stratégie, l'entreprise doit préciser quels rôles respectifs occupent le marché national et les marchés étrangers. Pour cela, quatre états sont envisageables²¹⁶ :

Il y a différentes conceptions de l'environnement international, comme le montre le schéma suivant :

²¹⁵ Renard GARRETTE, Pierre DUSSAUGE, Rodolphe DURAND, op cit (p 421-422).

²¹⁶ C. PASCO-BERHO, « Marketing International », op cit, (p 35).

Figure 15: classification des entreprises selon leur conception des marchés internationaux.



Source: C. PASCO-BERHO, « Marketing International », op cit, (p 35).

Ces choix ont des conséquences très importantes en matière de conception de la stratégie mercatique internationale de l'entreprise et de la structuration des activités internationales.

5. L'élaboration du plan de marketing ou du marché :

5.1. Les composantes du plan :

Le plan de marché combine les moyens d'action commerciale susceptibles d'assurer la réussite de la stratégie adoptée. Il se compose traditionnellement de 4 axes ou plans d'actions spécifiques les 4 P :

- Le plan produit (Product)
- Le plan prix (Price)
- Le plan distribution (Place)
- Le plan communication (Promotion)

Tableau 8 : Le plan de marchéage.

Composantes	Nature des décisions
Produits	Définition et gestion de la gamme Choix des caractéristiques du produit Choix de l'emballage, du conditionnement. Choix de la marque Choix de l'étiquette Définition d'un niveau de qualité Définition des services attachés au produit. Définition des actions de recherche et de lancement de nouveau concept
Prix	Définition du niveau de prix (écrémage et pénétration, alignement) Choix des procédures d'évolution des prix. Définition des marges de négociation des prix. Définition des conditions de crédit de paiement.
Distribution	Choix des canaux de distribution Organisation de la distribution physique Gestion de la force de vente
Communication	Décisions concernant la publicité, la promotion. Budget message à communiquer axes et thèmes copy stratégie

Source: C. PASCO-BERHO, « Marketing International », op cit, (p 50).

5.2. Exemple : Plan mercatique d'IBM PC²¹⁷ :

Part de marché visée : Cadres dirigeants ou professionnels

- *Produit* : Technologie analogue très facile d'emploi.
- *Prix* : Refus de casser les prix.
- *Communication* : Vente directe auprès d'un grand nombre de clients grâce à la force de vente d'IBM. Importante campagne de publicité insistant sur l'aspect sympathique et les larges possibilités d'application du produit.

²¹⁷ C. PASCO-BERHO, « Marketing International », op cit, (p 50).

- *Distribution* : Distribution directe aux plus gros clients par la force de vente, essentiellement par le biais des distributeurs indépendants pour les petits clients.

6. La segmentation internationale de l'offre (dite segmentation stratégique) :

C'est le préalable indispensable à toute démarche d'analyse stratégique. En effet, la vision générale d'une entreprise se présente le plus souvent comme un ensemble confus et hétérogène de marchés, de produits, de zones géographiques, d'activités, de divisions, de filiales, de départements,... qui se prête difficilement à la réalisation d'un diagnostic intégré et global. C'est pourquoi la segmentation stratégique, première étape du processus d'analyse et de formulation de la stratégie d'entreprise, a pour but de mettre en évidence les domaines d'activités stratégique (DAS) correspondant à des métiers (ensemble des compétences ou savoir-faire maîtrisés par l'entreprise et combinés pour servir un marché) pour lesquels elle dispose d'un avantage concurrentiel (supériorité qui procure un atout valorisable).

SECTION II : LES STRATEGIES DU MARKETING INTERNATIONAL.

1. Le choix de la stratégie mercatique :

Les possibilités de définition de la stratégie mercatique sont innombrables. On peut les regrouper en deux catégories :

- les stratégies relatives à la couverture du marché
- les stratégies relatives aux segments de marché

1.1. Les stratégies relatives à la couverture du marché :

Il s'agit pour l'entreprise de choisir ses marchés cibles et ses couples produit/marché.

1.1.1. Analyse statique, produits actuels/marchés actuels :

On se limite aux produits et aux marchés actuels : quel produit actuel pour quel marché actuel ?

On peut identifier cinq stratégies possibles :

1.1.1.1. Concentration sur un couple produit/marché :

(un produit pour un marché) L'entreprise se spécialise sur une « niche ». cette stratégie est apanage des PME/PMI aux moyens limités.

1.1.1.2. Spécialisation par produit :

avec un produit, l'entreprise va s'attaquer à plusieurs marchés.

1.1.1.3. Spécialisation par marché :

l'entreprise peut avoir tous les produits pour un seul marché.

1.1.1.4. Spécialisation sélective :

l'entreprise va sélectionner certains produits pour certains marchés.

1.1.1.5. Couverture globale de marché :

Toute l'activité est sur tous les marchés.

1.1.2. Analyse dynamique, produits nouveaux/marchés nouveaux :

Si on prend en compte la possibilité de l'entreprise de développer de nouveaux produits et de s'attaquer à de nouveaux marchés, quatre types de stratégies sont envisageables.

	Produit actuel	Produit nouveau
Marché actuel	Pénétration	Développement de produits
Marché nouveau	Extension de marchés	Diversification

1.1.2.1. Stratégie de pénétration du marché :

Consistera à des produits actuels sur des marchés actuels, un effort marketing plus soutenu, augmenter le nombre de clients actuels, les faire acheter plus, détourner les clients de la concurrence, attirer les non-consommateurs relatifs.

L'entreprise cherchera soit à :

- Accroître le niveau d'achat de ses clients actuels,
- Détourner les clients actuels de ses concurrents à son profit,
- Convaincre les non consommateurs relatifs d'acheter ses produits.

Un exemple : le cas de Coca Cola qui est déjà largement leader sur le marché des soft drinks, a lancé une vaste campagne d'investissement pour accentuer encore sa présence en France.

1.1.2.2. Stratégie d'extension de marchés :

On a les produits, on cherche un marché. une entreprise s'est développée sur une zone géographique, elle en cherche de nouvelles par exemple. *Exemple :* Smoby et le marché de l'Asie.

1.1.2.3. Stratégie de développement des produits :

Des marchés actuels, des produits nouveaux. L'entreprise cherche à augmenter ses ventes en proposant de nouveaux produits. *Exemple :* Swatch sort deux fois par an de

nouvelles collections de montres qui font l'objet de recherches frénétiques et de collections de la part de nombreux consommateurs. Face à l'engouement de la clientèle, la société suisse a élargi sa gamme en lançant des Scuba, des chronos et des automatiques.

1.1.2.4. Stratégie de diversification :

Tout est nouveau, produit et marché. L'entreprise se lance dans de nouvelles activités qui peuvent avoir un lien (pas forcément étroit) avec l'activité initiale. Exemple : le groupe Zodiac qui approche les deux milliards de francs de chiffre d'affaires dont 68% réalisés à l'étranger, a développé une technologie de la structure textile destinée aux loisirs nautiques et à la sécurité aéronautique.

1.2. Les stratégies relatives aux segments de marché :

Le marché peut être homogène ou hétérogène. Il peut être divisé en segments impliquant différentes stratégies.

Choix de la politique d'entreprise	Stratégie marketing
Marketing indifférencié	1 produit 1 programme pour tous les segments
Marketing concentré	1 produit 1 programme pour un seul segment
Marketing adapté	1 produit pour tous les segments 1 programme pour chaque segment
Marketing différencié	1 produit et 1 programme pour chaque segment

1.2.1. Stratégie indifférenciée :

L'entreprise adopte une démarche globale c'est-à-dire un produit unique pour tous les marchés/segments. Cette stratégie présente de gros avantages économiques, réduction des frais fixes, utilisation des économies d'échelle et d'apprentissage. Elle ne permet pas de satisfaire les consommateurs dont les besoins ne sont pas homogènes.

Exemple : Ford et Coca adoptèrent pendant longtemps cette stratégie; c'est le cas encore aujourd'hui pour les rasoirs Gillette.

1.2.2. Stratégie concentrée :

Dite aussi la stratégie de focalisation. L'entreprise va concentrer tous ses efforts sur un seul segment de marché pour lequel elle pense avoir des avantages particuliers.

Exemple : Vadorem, PME parisienne leader mondial des anches et des becs pour instrument de musique, segment qui n'a intéressé aucune grande entreprise.

1.2.3. Stratégie diversifiée :

On peut envisager deux types de stratégies :

1.2.3.1. Stratégie adaptée :

L'entreprise garde le même produit mais elle va l'adapter avec un plan marketing spécifique à chaque segment, à chaque créneau de clientèle (conditionnement, prix, marque différents pour un même produit utilisant deux circuits de distribution et visant donc deux clientèles possibles).

1.2.3.2. Stratégie différenciée :

La firme conçoit une gamme de produits avec plusieurs canaux de distribution et utilise des axes de communication différents en fonction des différents segments de clientèle. Cette stratégie tente d'accroître les ventes puisque les produits offerts sont mieux adaptés aux besoins des clients potentiels mais elle accroît les coûts de production, de distribution, de publicité. Sa mise en œuvre suppose que les segments aient été clairement identifiés afin d'éviter tout risque de cannibalisation.

Comment l'entreprise choisit-elle sa stratégie entre les stratégies : indifférenciée, concentrée, adaptée ou différenciée, cela dépend :

- En fonction de ses ressources : les entreprises à revenus limités vont choisir une stratégie concentrée.
- En fonction de l'hétérogénéité du marché : si les segments sont très différents, on adoptera plutôt une stratégie différenciée.

En fonction de la phase du cycle de vie du produit :

- 1^{ère} phase lancement : pour un produit nouveau une stratégie indifférenciée est souvent avantageuse.

- Produit en fin de vie : une stratégie différenciée convient à un produit en phase de maturité.

1.3. Les stratégies relatives aux moteurs de l'action commerciale :

Il s'agit de déterminer quels moyens elle va privilégier pour vendre ses produits, on distingue deux stratégies possibles :

1.3.1. Stratégie « tirer » ou d'aspiration ou Pull :

Elle consiste pour l'entreprise à attirer le client vers le produit, et elle relève du domaine de la publicité (stimulation du besoin). Elle repose principalement sur l'utilisation de la publicité et de la promotion des ventes auprès des consommateurs.

1.3.2. Stratégie « pousser » ou de pression ou Push :

Cette stratégie consiste à inciter les distributeurs à proposer les produits aux consommateurs (pousser le produit vers les consommateurs), campagnes de promotion, têtes de gondoles, ...

En réalité on trouve une association des deux types de stratégies, les actions pull sont relayées et appuyées sur le terrain par des actions push. Le choix de stratégies à dominante pull ou push sera surtout guidé par l'importance du vendeur ou du consommateur dans le processus d'achat du produit.

2. Les approches du marketing international :

Le marketing international peut avoir trois dimensions : le marketing de l'exportation, le marketing pluridomestique ou le marketing international global²¹⁸.

²¹⁸ C. PASCO-BERHO, « Marketing international », op cit, (p 52).

2.1. Le marketing de l'exportation :

Elle concerne surtout les PME qui sont souvent des primo-exportatrices, c'est-à-dire qui se lancent depuis peu dans l'exportation, celle-ci étant encore une activité annexe. Ce sont souvent des entreprises qui sont bien installées sur le marché national et qui décident d'aller voir plus loin, hors des frontières. Elles sont largement soutenues par un dispositif gouvernemental qui aide les PME à exporter : cellules internationales au niveau du conseil régional, aide du Ministère du Commerce Extérieur, des chambres de commerce, etc... Les aides sont sous la forme de conseils et aussi financières.

2.2. Le marketing pluri domestique :

Elle est pratiquée par des entreprises plus rodées sur le marché international. Elles sont déjà présentes sur différents marchés : elles ont un ou des produits/services qu'elles vendent à différents marchés. Le dilemme pour ces entreprises est de savoir si elles vont choisir l'adaptation ou la standardisation. L'adaptation consiste à s'adapter aux caractéristiques de chaque marché pour proposer des produits différents (par ex. Danone propose en Chine des yoghourts plus faciles à digérer, adaptés aux consommateurs chinois qui consomment beaucoup moins de lait que les Européens). La standardisation, à l'extrême, consiste à ne proposer qu'un seul produit pour tous les marchés. C'était pendant longtemps le cas de Coca Cola. Le plus souvent les entreprises sont obligées de s'adapter aux marchés.

2.3. Le marketing international global :

Elle est pratiquée par des entreprises qui se considèrent comme globales, qui ne sont pas rattachées à un pays en particulier. Elles disposent donc de produits mondiaux pour un marché mondial. Il n'est plus question d'adaptation ou seulement dans une faible mesure.

SECTION III : LES MODES D'ACCES AUX MARCHES ETRANGERS.

Le choix du mode de présence et de la forme de commercialisation sur les marchés étrangers dépend essentiellement du degré de contrôle que l'entreprise souhaite exercer sur ses circuits de distribution. L'entreprise doit connaître les différentes solutions à sa disposition car les réseaux de vente sont multiples et souvent complexes.

Le choix des moyens d'accès au (x) marché (s) étranger (s) dépendra principalement du degré de maîtrise de la politique commerciale qu'elle souhaite conserver. Trois modes de présence peuvent être envisagés :

1. L'exportation contrôlée :

Si l'entreprise peut pratiquer la vente directe (vente de projets ou de gros équipements) ou utiliser les services d'un personnel expatrié, la forme la plus courante d'implantation commerciale dans cette hypothèse est le représentant exclusif. Si les ventes augmentent, l'entreprise devra évoluer vers une autre structure (bureau de vente ou succursale ou filiale).

1.1. L'exportation directe :

1.1.1. Définition :

Dans le cas de l'exportation directe, le producteur vend directement à son client final sans avoir recours à une force de vente locale. La vente directe à l'exportation consiste à réaliser des ventes et à assurer la livraison et la facturation sur un marché étranger depuis son territoire domestique sans avoir de structure, de représentant ou d'intermédiaire sur place. La vente directe à l'exportation peut se faire par des canaux tels que :

- Des appels d'offres internationaux,
- Le marketing direct (par téléphone, fax, publipostage, ...),
- La vente à distance (vente par correspondance, téléachat, ...),
- Une participation à des manifestations commerciales organisées à l'étranger (foires, salons..).

Ce mode de présence est souvent observé dans le domaine industriel et pour des entreprises débutant dans le commerce international. L'exportation directe suppose d'avoir bien identifié au préalable les marchés et clients étrangers...

1.1.2. Avantages :

- contact direct avec les clients qui induit une meilleure connaissance de leurs besoins et donc une politique commerciale plus adaptée.
- augmentation de la marge bénéficiaire et de la rentabilité (grâce à l'absence de représentant ou d'intermédiaire) et donc diminution possible des prix.
- investissements financiers de départ limités.

1.1.3. inconvénients :

- familiarisation avec le marché nécessite plus de temps.
- prospection et vente plus complexes.

1.2. Le représentant à l'étranger :

1.2.1. Définition :

Le représentant à l'étranger ou 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 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. Il s'agit d'un employé de l'entreprise exportatrice (à ne pas confondre avec l'agent commissionné).

1.2.2. Avantages :

- formalités administratives, règlement des litiges, recouvrement des créances, ..., facilités.
- bonne connaissance des pratiques commerciales locales, de la culture, des solutions de transport les mieux adaptées,.
- possibilité de prise en charge de tâches annexes à la vente par le représentant.
- contrôle total de la politique commerciale.
- présence immédiate sur le marché cible.
- remontée excellente d'information.
- bénéfices reviennent intégralement à l'exportateur.

1.2.3. Inconvénients :

- recrutement difficile d'un représentant salarié local.
- investissement en temps important afin d'assurer le suivi des représentants.
- coûteux (du fait des frais fixes liés au salaire).
- nécessité d'une structure export qualifiée sur le territoire domestique pour gérer les opérations logistiques et administratives liées à la vente.
- risques commerciaux et financiers entièrement assumés par l'exportateur.

1.3. Le bureau de représentation et la succursale :

Il s'agit de structures expatriées, légères et souples, sans personnalité juridique et fiscale propre²¹⁹. Ce service annexe et décentralisé de l'entreprise exportatrice permet d'assurer une présence permanente ou temporaire sur le marché et chargée d'assurer une présence locale et/ou d'apporter une assistance logistique dans les domaines du stockage et du service après-vente.

1.3.1. Les fonctions du bureau de représentation :

Les fonctions généralement assumées par le bureau de représentation sont la représentation auprès des clients étrangers, la prospection, la vente et la coordination d'un réseau d'agents éventuel. Très exceptionnellement, il gère les fonctions administratives, logistiques ou financières.

1.3.2. Les fonctions de la succursale :

Les fonctions assumées par la succursale sont généralement les mêmes que celles d'une filiale. Elles sont à la fois commerciales et logistiques et destinées à assister une structure de vente existante comme la prospection, la gestion des actions opérationnelles²²⁰, la prise de commandes et éventuellement la vente et son suivi (facturation, livraison, recouvrement des factures, ...), l'information sur le marché, ...

1.3.3. Avantages :

- maîtrise totale de la politique commerciale.
- présence directe sur le marché permettant de crédibiliser l'entreprise et de « nationaliser » ses produits auprès des autorités et des consommateurs locaux.
- coûts de création limités par rapport à ceux de la filiale.

²¹⁹ Armand DAYAN, « Manuel de gestion ; volume 1 », Ellipses Editions Marketing S.A, Paris, 2004, (p 546).

²²⁰ Charles CROUE, « Marketing international », op cit, (p 334).

- bonne connaissance du marché et des besoins des clients.
- bénéfices reviennent intégralement à l'exportateur.
- soutien de la succursale dans la mise en oeuvre de la politique commerciale (service après-vente, stockage, transport, encaissement des créances, ...).
- certaines barrières administratives peuvent être évitées (ex. : facturation avec un numéro de TVA local).

1.3.4. Inconvénients :

- coûts de création assez élevés.
- risque commercial assumé par l'entreprise exportatrice, ces deux formes d'implantation n'ayant pas de personnalités juridique, fiscale et commerciale propres.
- niveau élevé de formalités administratives (autorisation des pouvoirs publics, déclaration d'ouverture, inscription au registre de commerce, ...).

1.4. La filiale de production ou de distribution :

1.4.1. Définition :

La filiale de production 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 (investissements, définition de la politique commerciale, ...).

Il existe des filiales de distribution (acheter pour revendre) et des filiales de production (implantation d'une unité de production à l'étranger).

L'entreprise exportatrice réalisera ce type d'investissements lorsque les conditions du marché export sont telles qu'elle doit apporter des adaptations majeures à sa politique commerciale (produits, marques, communication, ...) dont elle souhaite par ailleurs garder la maîtrise.

1.4.2. Avantages :

- contournement de certaines barrières administratives parfois possible (facturation avec numéro de TVA local).
- responsabilité de l'exportateur limitée au souscrit dans la filiale.

- simplification et rentabilisation des opérations logistiques, administratives, commerciales et financières.

- nationalisation du produit qui permet de rassurer et de fidéliser les clients et partenaires potentiels.

- très bon contrôle de la politique de commercialisation.

- très bonne connaissance du marché.

1.4.3. Inconvénients :

- contrôle financier plus difficile qu'avec d'autres formes d'implantation.

- nécessité d'une connaissance approfondie de la législation locale (comptabilité, fiscalité, droit du travail, code des investissements, ...).

- formalités de création assez importantes (capital minimum, actes de création, ...).

- risques, politique ou commercial, plus élevés car engagement à long terme.

- investissement de départ et coûts fixes d'implantation élevés.

1.5. L'agent commercial :

1.5.1. Définition :

L'agent commercial ou l'agent commissionné est le plus souvent un représentant mandataire indépendant exclusif ou non. Il ne prend donc pas possession et n'assume aucune responsabilité pour la marchandise. L'exportateur reste maître de la fixation du prix et des conditions générales de vente et est le seul responsable auprès du client.

Il négocie au nom et pour le compte de l'entreprise exportatrice (commettant) qui conserve la maîtrise de la commercialisation. Il organise son travail librement sur un territoire donné et a pour mission de rechercher des clients pour son mandant (rôle de courtier). 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. Il peut être du croire (garantit à l'exportateur la bonne exécution du contrat par le client et notamment le paiement de toutes les commandes qui lui seront transmises). La relation qui les lie, est matérialisée dans le contrat d'agence (généralement conclu à durée indéterminée) qui est régi par une directive européenne datant du 18 décembre 1986 à ne pas confondre avec le statut d'importateur distributeur qui achète et revend la marchandise pour son propre compte).

1.5.2. Avantages :

- expérience et connaissance préalables du marché et de la clientèle potentielle par l'agent.
- contrôle et connaissance du marché étranger théoriquement bons (s'il n'y a pas d'effet d'écran entre l'agent et l'exportateur).
- maîtrise de la politique commerciale.
- coûts d'approche limités (moindres que pour un représentant salarié mais plus importants que via un importateur). En effet, il n'y a quasiment pas de charges fixes et les frais directs sont proportionnels à l'activité.

1.5.3. Inconvénients :

- Risque commercial à la charge de l'exportateur (moindre, si clause Ducroire).
- politique d'animation (suivi, formation, information) très soutenue.
- 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.
- sélection et recrutement d'un agent difficiles.
- risque que l'agent s'approprie la clientèle.

2. l'exportation sous-traitée :

Généralement, on entend par exportation sous-traitée ou indirecte l'implication d'au moins un intermédiaire entre le producteur et le client final. L'intermédiaire peut être aussi bien un agent indépendant, une entreprise étrangère ou une entreprise de même origine que l'exportateur mais déjà implantée dans le pays. Il s'agit en l'occurrence d'une forme d'exportation "à minima" qui consiste à sous-traiter la fonction de commercialisation à l'export à un tiers. On distingue les intermédiaires qui se situent sur le territoire national de ceux qui interviennent à partir du territoire étranger :

2.1. L'intermédiaire se situant sur le territoire national :

L'entreprise "fournisseur" livre la marchandise (dédouanée ou non) avec un incoterm départ.

2.1.1. Les sociétés de gestion export (SGE) :

2.1.1.1. Définition :

Ce sont des sociétés de service qui proposent leur savoir faire à l'export à des entreprises qui ne disposent pas des compétences nécessaires. Ce sont des mandataires indépendants qui agissent au nom de l'exportateur en assurant l'ensemble des fonctions d'un service export d'une entreprise (prospection, mise en place de la politique commerciale, vente, logistique, recherche de partenaires, ...). Son activité s'inscrit plutôt dans la durée (2 ans) 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 famille de produits. Il leur arrive également de former le personnel de l'entreprise mandante aux techniques du commerce international.

2.1.1.2. Avantages :

- 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).
- investissement et risques limités.
- pénétration rapide du marché grâce à l'expérience et aux contacts de la SGE.

2.1.1.3. Inconvénients :

- risque de perte de marché si la SGE fait écran et si le contrôle est insuffisant.
- risque que le produit soit négligé par la SGE si son portefeuille de produits est trop important.
- risque commercial entièrement à charge de l'exportateur.
- coordination absolument indispensable entre l'entreprise exportatrice et la société de gestion export.

2.1.2. Sociétés commerce international (SCI) :

2.1.2.1. Définition :

Ce sont des sociétés de négoce international qui achètent les produits qui les intéressent pour les revendre à l'étranger après y avoir ajouté leur marge. Elles agissent pour leur propre compte (achètent et revendent en leur nom propre). Elles prennent en charge toutes les

opérations liées à la commercialisation sur le marché étranger (choix des circuits de distribution, publicité, livraison, facturation, services annexes, ...). Il n'existe généralement pas de relation suivie entre exportateur et importateur. La plupart 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 certains pays comme le Japon (connues sous le terme "sogo shosha"), le Brésil, la Turquie, la Thaïlande, la France et les Pays-Bas.

2.1.2.2. Avantages :

- pas de prise en charge de la prospection, du transport et des formalités liées à l'exportation.
- risque commercial faible car la vente se réalise à partir du marché domestique.
- gain de temps considérable dans la pénétration d'un marché grâce au réseau de distribution local, à l'infrastructure logistique, à l'expertise approfondie des produits et des marchés, ainsi qu'au réseau de contacts professionnels locaux de la SCI.

2.1.2.3. Inconvénients :

- perte totale du contrôle de l'activité d'exportation.
- prix et marges de l'exportateur potentiellement faibles.
- risque de perte de marché.
- ventes ponctuelles.
- exigences de la société de commerce au niveau des conditions générales de vente, d'emballage, de prix, ... potentiellement élevées.
- intermédiaires spécialisés géographiquement, donc impossible d'y recourir sur tous les marchés.
- intermédiaires susceptibles de commercialiser des produits concurrents.

2.1.3. Commissionnaire :

2.1.3.1. Définition :

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. Le commissionnaire est un intermédiaire dit non propriétaire

qui agit pour son propre nom pour le compte de l'entreprise exportatrice (commettant). Le commissionnaire se charge de toutes les étapes des opérations d'exportation de la prospection jusqu'à la facturation, voire l'encaissement (clause ducroire qui permet à l'entreprise exportatrice d'être garantie en cas de défaillance du client).

2.1.3.2. Avantages :

- Idem importateur.
- 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.

2.1.3.3. Inconvénients :

- dépendance vis-à-vis des performances du distributeur.
- perte de maîtrise partielle de la politique de commercialisation et du marché. 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.
- risque de réduction de la marge bénéficiaire.

2.1.4. Le courtier :

Le courtier est un intermédiaire non propriétaire dont le rôle consiste à mettre en rapport vendeur et acheteur. C'est un commerçant indépendant qui n'a aucune obligation de résultat et dont le rôle se limite à la recherche et la mise à disposition d'informations. Il est rémunéré par un courtage.

2.1.5. Les bureaux d'achat :

2.1.5.1. Définition :

C'est un service achat à l'international situé en pays d'origine et qui agissant pour le compte d'une "maison-mère" étrangère (chaînes de distribution, entreprises industrielles, ...), le bureau d'achat est une cellule d'achat 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.

2.1.5.2. Avantages :

- risque financier très faible.
- connaissance préalable de la langue et des caractéristiques locales pas nécessaire.
- certaine connaissance des besoins des consommateurs locaux nécessaire.
- pas de prospection à mettre en oeuvre, ni d'opérations logistiques, administratives et financières à gérer.

2.1.5.3. Inconvénients :

- ventes ponctuelles.
- aucune connaissance des conditions de commercialisation des produits, ni de leur succès.
- adaptations des produits souvent nécessaires.
- nécessite de proposer des offres de prix très compétitives.
- contraintes strictes imposées par les bureaux d'achat en matière de qualité et de respect des délais.

2.2. Intermédiaires se situant sur le territoire étranger :

L'entreprise sélectionne ses partenaires après avoir réalisé une mission de prospection à l'étranger. Les marchandises sont en général livrées sous un incoterm du groupe C.

2.2.1. Importateur non exclusif :

2.2.1.1. Définition :

C'est une entreprise commerciale locale qui agit en son nom. Elle achète et revend les produits de l'entreprise exportatrice et en maîtrise la commercialisation complète. L'importateur distributeur joue à peu près le même rôle (commerçant indépendant qui agit en son nom propre) que la société de gestion import export à la différence près qu'il établit une relation suivie avec l'entreprise exportatrice. Il se rémunère en prélevant une marge bénéficiaire. L'exportateur pourra accorder à l'importateur une exclusivité de distribution sur une zone géographique donnée (contrat de concession réglementé par le droit de l'Union Européenne pour ne pas freiner la libre concurrence).

2.2.1.2. Avantages :

- investissements de départ peu importants puisque l'exportateur bénéficie de la structure et de la connaissance du marché de l'importateur.
- report du risque de non-paiement sur l'importateur.
- réduction du risque de change puisque la vente se fait par l'importateur en monnaie nationale.
- simplification des opérations logistiques et administratives puisqu'elles sont reportées sur le distributeur.

2.2.1.3. Inconvénients :

- risque de réduction de la marge bénéficiaire.
- dépendance vis-à-vis des performances du distributeur.
- perte de maîtrise totale de la politique de commercialisation et du marché.

2.2.2. Centrales d'achat :

Il s'agit d'un service d'achat d'une chaîne de magasins ou d'entreprises référençant, achetant, réceptionnant et payant les produits. La relation d'affaires est matérialisée par un contrat d'approvisionnement prévoyant des clauses d'indemnités en cas de non livraison dans les délais prévus.

2.2.3. Les transferts de technologie

Ils concernent les cessions de droits de la propriété intellectuelle (brevets et/ou licence)²²¹. L'exportateur sous-traite dans ce cas la fonction commerciale et/ou la fonction de production.

Le choix d'un mode de présence est une décision stratégique qui conditionne la pérennité de la firme à moyen terme. Il dépend d'un certain nombre de paramètres qui font l'objet d'une analyse préalable.

3. L'exportation concertée :

L'exportation concertée à travers laquelle l'entreprise exporte en coopération avec d'autres entreprises (de sa nationalité ou étrangères). Ce type de stratégie de distribution est souvent retenu lorsque les pays ciblés présentent des difficultés d'accès qui tiennent à des raisons culturelles et linguistiques (Chine, Japon) financières, politiques, ...

²²¹ Armand DAYAN, « Manuel de gestion ; volume 1 », op cit (p 546).

3.1. Les groupements d'exportateurs :

3.1.1. Définition :

Le groupement d'exportateurs sous des formes juridiques variables : SARL, SA, GIE (Groupement d'Intérêt Economique), GEIE (Groupement Européen d'Intérêt Economique), consiste en la création d'une société commune par plusieurs exportateurs. Ce mode de développement présente avant tout l'avantage de la répartition des frais liés à l'export. Il est donc le plus souvent choisi par des PME. Tout comme la coentreprise, le groupement d'exportateurs exige que les objectifs communs priment sur les intérêts spécifiques des partenaires. La complémentarité des produits est donc un élément important pour le bon fonctionnement de cette forme de conquête des marchés étrangers.

3.1.2. Avantages :

- économies d'échelle.
- offre commerciale plus complète.
- prix plus stables.
- investissement financier minime.
- soutien aux fonctions administratives et logistiques.
- meilleures prospection et représentation des différentes entreprises grâce aux effets de synergie.

3.1.3. Inconvénients :

- niveau élevé de cohésion et de convergence de vues nécessaire.
- niveau élevé d'engagement et de professionnalisme de la part de chaque partenaire nécessaire.
- groupement régi par des règlements stricts.
- nombre limité et taille plus ou moins comparable des partenaires nécessaires.
- réservé aux produits complémentaires et non concurrents.

3.2. Le portage ou piggy back :

3.2.1. Définition :

Le piggy-back ou exportation kangourou²²², encore appelée portage ou parrainage, est une forme de coopération internationale entre deux entreprises dont les produits sont complémentaires. Une entreprise locale (généralement de grande taille) met à la disposition de

²²² Charles CROUE, « Marketing international », op cit, (p 339).

l'entreprise exportatrice (généralement de petite taille) ses moyens commerciaux et son savoir faire à sa disposition. La rémunération se fait sous forme de commissions. C'est une forme d'alliance internationale dans laquelle une grande entreprise (entreprise porteuse) aide une PME exportatrice (entreprise portée) dans la commercialisation de ses produits (complémentaires et de bonne qualité) sur le marché étranger où elle est implantée (réseau commercial, force de vente, logistique, recherche de clients, étude de faisabilité, aide à la recherche du financement, soutien logistique, ...). L'entreprise porteuse se rémunère en faisant payer une partie de ses coûts logistiques à l'entreprise portée et prélève une redevance (pourcentage des ventes).

3.2.2. Avantages :

- disponibilité immédiate d'une force de vente structurée.
- très bonne connaissance du marché à travers le porteur.
- image de marque de l'entreprise porteuse bénéfique pour les produits de l'entreprise portée.
- opérations logistiques et administratives réduites.
- accès facilité et accéléré au marché étranger.
- coûts financiers réduits.
- risque limité.

3.2.3. Inconvénients :

- risque de conflit d'intérêts (les agents locaux peuvent privilégier les intérêts de l'entreprise porteuse avant ceux de l'entreprise portée).
- exigences et conditions d'accès au réseau commercial des grandes entreprises parfois très strictes.
- risque de manque de confiance mutuelle et de manque d'implication.
- relations parfois difficiles du fait des différences de taille ou de culture.
- risque de perte de marché (réduit si complémentarité des produits et suivi commercial entre les partenaires).
- difficulté de trouver des partenaires offrant un produit et un réseau de distribution compatibles.
- faible motivation des grandes entreprises à devenir porteuses.

3.3. L'accord de franchise :

3.3.1. Définition :

La franchise commerciale ou franchise de distribution est un contrat temporaire et exclusif de commercialisation de produits ou de services sur un territoire défini. L'accord de franchise est à plusieurs égards semblables à l'accord de licence. Le franchiseur accorde certains droits au franchisé moyennant rémunération. Toutefois, dans un accord de franchise, les droits cédés concernent typiquement les marques, les compétences et/ou le système de gestion. L'accord de franchise est pratiqué pour des produits/services standardisés se caractérisant par un processus de production simple (hôtellerie, voitures de location, vêtements, salons de coiffure, restauration rapide, etc.). De ce fait, les besoins en fonds propres pour le franchisé sont beaucoup moins importants que pour un preneur de licence qui a un processus de production complexe à financer. Le franchisé est un commerçant indépendant qui gère le fonds de commerce et l'exploite à ses risques. Pour devenir franchisé d'un restaurant Quick, par exemple, un apport financier de moins de 250 000 euros peut suffire. Ceci facilite la mise en place d'accords de franchise et permet à l'entreprise de se développer rapidement (à l'international). Benetton, par exemple, lors de sa phase de croissance rapide à l'étranger a ouvert un point de vente franchisé par jour.

3.3.2. Avantages :

- propriété de la marque et du savoir-faire commercial conservée.
- bonne connaissance du marché et de la clientèle.
- contrôle de la politique commerciale et des conditions de commercialisation jusqu'au point de vente.
- risque moindre pour l'exportateur car une partie est reportée sur les franchisés.
- investissements financiers et humains moins importants que pour une succursale.
- développement de l'activité et diffusion des produits rapides permettant une rentabilisation accélérée des investissements.

3.3.3. Inconvénients :

- risque de perte de marché si suivi insuffisant.
- risque d'imitation et de concurrence par les anciens franchisés au terme du contrat.
- sélection difficile des franchisés.
- organisation, gestion, contrôle et animation difficiles du réseau de franchisés surtout sur des marchés éloignés.

3.4. La joint-venture :

3.4.1. Definition :

Les accords de co-entreprise, aussi appelés très fréquemment “joint venture”, consistent en la création d’une nouvelle organisation juridiquement indépendante par deux ou plusieurs partenaires. Il s'agit d'une association avec une entreprise étrangère qui porte sur un projet de création en commun d'une société industrielle ou commerciale ou sur une prise de participation commune dans le capital d'une société étrangère implantée sur le marché export ciblé. L’association est sanctionnée par un contrat qui repose sur le principe de parité et est caractérisée par la mise en place d'une structure au sein de laquelle les décisions importantes devront rester partagées. L'accord entre les deux partenaires issus de pays différents peut porter, par exemple, sur la création ou l'acquisition conjointe d'une filiale commune sur le marché du partenaire étranger pour mettre en commun des compétences commerciales (réseau de distribution, ...), techniques (outil de production, licence, ...) ou managériales, et des ressources financières et humaines. Utilisée pour pénétrer durablement et efficacement certains marchés difficiles d'accès (législations contraignantes, contraintes administratives, différences culturelles ou commerciales trop importantes, ...) , la joint-venture est aussi un moyen de pénétrer certains pays très fermés (Chine, Emirats Arabes Unis, Inde, ..)

3.4.2. Avantages :

- accès à des technologies non maîtrisées.
- 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).
- 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.
- diminution des risques financiers et des coûts, théoriquement partagés entre les partenaires.
- diminution du risque commercial car l'entreprise peut bénéficier de l'expérience du marché (culture, réglementations, contacts, ...) et des compétences de gestion de son partenaire local.
- pénétration des marchés plus facile et plus rapide grâce aux circuits de distribution du partenaire local. Idéale pour une entreprise limitée en ressources financières et humaines.

3.4.3. Inconvénients :

- risque de manque de communication, risque d'affecter les opérations sur d'autres marchés.
- risque de perte de marché.
- risque de conflit d'intérêt.
- risque de vol du savoir-faire industriel sauf si la joint-venture est seule propriétaire des nouvelles technologies découlant du partenariat.
- risque de résolution abusive de contrat.
- problème de fixation des prix de transfert entre l'exportateur et la joint-venture.
- risque de mésentente sur les philosophies managériales à appliquer.
- risque de mésentente à propos de la répartition des dividendes.
- montage juridique très délicat.
- formalisme de la structure plus élevé que dans d'autres formes de partenariat.
- investissement en temps et en énergie beaucoup plus important que les autres formes de partenariat.
- coûts de création et, le cas échéant, de dissolution assez importants.
- bénéfices potentiels moindres car ils doivent être partagés.
- la co-entreprise souffre souvent de la divergence des objectifs et des cultures d'entreprise ou encore des problèmes liés à l'accès à des secrets (de fabrication).

3.5. La création d'entreprise / l'acquisition :

L'acquisition (partielle ou entière) ou la création d'entreprise ex nihilo ("greenfield investment") est la forme la plus coûteuse de présence à l'étranger. Elle permet toutefois le meilleur contrôle des activités dans le pays d'accueil.

3.6. L'accord de licence :

3.6.1. Définition :

L'accord de licence lie un bailleur de licence à un preneur de licence et consiste à céder le droit de fabriquer un produit et/ou d'utiliser une marque et/ou de distribuer un produit moyennant une rémunération. La rémunération de la licence peut être fixe ou variable en fonction du chiffre d'affaires attendu. L'accord de licence est un mode de développement intéressant pour une entreprise ne possédant pas les moyens (financiers ou humains) de se développer de sa propre force. L'accord de licence permet une présence à l'étranger sans investissement lourd. Il engendre toutefois des coûts non négligeables (de recherche de

partenaires, de négociation, d'obtention du brevet, de contrôle du partenaire, de provisions pour litiges etc.) et suppose à la base d'avoir protégé ses droits par le dépôt de marques et l'obtention de brevets.

3.6.2. Avantages :

➤ contacts plus faciles avec le gouvernement et les syndicats locaux et consommateurs rassurés grâce à la "nationalisation" du produit.

➤ rentabilisation des investissements en recherche et développement.

➤ risque commercial nul.

➤ permet de tester un marché.

➤ production locale possible dans les marchés dont les gouvernements ne sont pas favorables aux investissements directs étrangers.

➤ 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.

3.6.3. Inconvénients :

➤ risque de contrefaçon (imitation de la marque et du brevet).

➤ rentabilité limitée (commissions des licenciés faibles par rapport à l'investissement en temps à consentir).

➤ mauvaise connaissance du marché, sauf si clauses spéciales dans le contrat.

➤ 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.

➤ difficulté potentielle de coordonner un licencié au niveau mondial et de ce fait, manque de flexibilité.

➤ risque que le licencié exploite de façon incomplète le marché et donc n'obtienne pas les résultats commerciaux attendus.

➤ risque de perte du marché car le licencié est un concurrent potentiel.

Conclusion du troisième chapitre :

Après avoir cerné le phénomène de la multinationalisation des entreprises sur le plan d'une approche théorique, il nous a semblé important de présenter une étude de cas de la SONATARCH afin d'évaluer la multinationalité de ce groupe, et c'est ce qu'on va essayer de faire dans le prochain chapitre.

CHAPITRE IV : L'INTERNATIONALISATION DE LA SONATRACH.



Introduction du quatrième chapitre :

La Sonatrach²²³, maîtresse du domaine des hydrocarbures, a toujours joué un rôle clé dans le processus du développement de l'Algérie et encore plus récemment dans la phase de transition économique amorcée depuis 1986, puisque c'est sur elle que le pays a misé pour sa sortie de la crise économique et sociale. Conçue à l'origine comme un projet politique visant l'émancipation par rapport à la domination des compagnies françaises qui avaient la main mise sur les ressources énergétiques qu'il fallait récupérer et mettre au service du développement du pays, elle est devenue au fil du temps une entreprise de grande envergure et de rayonnement international puisqu'elle occupe, parmi les entreprises pétrolières, le premier rang en Afrique et le douzième dans le monde. Dans la vie économique du pays, elle a joué un rôle de premier ordre en investissant dans l'acquisition des technologies de pointe (le gaz de schiste) et des systèmes modernes d'organisation et de gestion tout en déployant un effort de formation sans précédent et en mettant en place des mesures sociales remarquables. Dans ce processus, la Sonatrach, institution de l'État, est à la fois promoteur industriel et État-major politique, une double appartenance qui a toujours caractérisé l'évolution de l'entreprise.

Tout au long de la partie théorique, nous avons étudié le concept, historique, les raisons et risques, les critères de la multinationalisation et les stratégies d'internationalisation de l'entreprise. Cependant, pour renforcer notre travail et vérifier nos hypothèses, nous avons mené une étude empirique auprès du groupe SONATRACH, dans le but d'évaluer la multinationalité de ce groupe.

Ce quatrième et dernier chapitre se propose d'aborder les cinq points suivants :

- l'émergence et développement à l'international de la Sonatrach,
- présentation du groupe,
- Les raisons et risques de l'internationalisation de la Sonatrach,
- Les critères d'évaluation de l'internationalisation de la Sonatrach,
- Les formes d'internationalisation de la Sonatrach.

²²³ Nous rappelons que nous utilisons indifféremment Sonatrach ou la Sonatrach pour désigner cette entreprise.

SECTION I : L'EMERGENCE ET DEVELOPPEMENT A L'INTERNATIONAL DE LA SONATRACH

Dans cette section, nous mettons en lumière les faits caractéristiques et les moments déterminants dans la vie de la Sonatrach et l'histoire peut être globalement déclinée à travers sept grandes périodes.

Ces différentes phases que nous parcourons dans cette section pour expliciter les conditions d'émergence et de transformation de la Sonatrach sur le plan national et international. Nous nous arrêterons en fin de parcours à son classement au niveau régional et mondial qui constitue notre terrain de recherche, que nous présenterons plus amplement. Mais tout d'abord, nous rappelons l'enjeu des hydrocarbures qui remonte à l'époque d'avant l'indépendance.

1. Le secteur des hydrocarbures et l'époque coloniale :

Le pétrole a été découvert en Algérie alors qu'elle était encore sous la tutelle française. Son histoire²²⁴ remonte à 1890 lorsque des indices de présence d'huile sont mis en évidence dans le bassin du Chélif²²⁵, puis en 1948 à Oued Guetterini²²⁶. L'exploration du sud algérien permet de découvrir plusieurs gisements²²⁷, mais ce sont les forages pratiqués à Hassi Messaoud²²⁸ pour l'huile et à Hassi R'Mel²²⁹ pour le gaz qui ont permis de mettre en évidence les réservoirs géants que recèle le Sahara, faisant de l'année 1956 la grande année de découverte. L'exploitation est assurée par deux compagnies françaises, SN Repal²³⁰ et la CFPA²³¹ mais l'importance des moyens financiers à mobiliser pour explorer le sous-sol saharien et la nécessité de faire appel au marché pétrolier international en cas de découvertes importantes pour transporter et commercialiser le produit, activités sous le monopole des compagnies internationales²³² ont incité la France à ouvrir le capital de ses entreprises

²²⁴ Pour une histoire du pétrole en Algérie, voir SAÏD Ahmed, « La recherche pétrolière en Algérie », *Pétroles et gaz arabes*, no 40 du 16 décembre 1970.

²²⁵ À l'ouest de la capitale Alger.

²²⁶ À 150 km au sud d'Alger, au sud de Sor-El Ghazlane (ex Aumale). Exploitée de 1949 à 1956,

²²⁷ Ainsi, en 1954, du gaz est découvert à Berga (120km d'In Salah) et, en 1956, des réserves de pétrole sont mises à jour à Edjeleh (à proximité de la frontière libyenne, à 1600 km au sud-est d'Alger).

²²⁸ À 850 km au sud d'Alger. Les réserves de Hassi Messaoud sont évaluées, en 1961, à une production annuelle de 12 millions de tonnes pendant 60 ans (Lefeuvre Daniel (1998),

²²⁹ « Des réserves exploitables de 8 fois le gisement de Lacq (France) en net, d'une durée d'exploitation d'un demi-siècle à un siècle pour une production de 20 à 10 milliards de m³ »

²³⁰ Société nationale de recherches de pétrole en Algérie, organisme d'économie mixte, fondé en 1946, et dont le Gouvernement général de l'Algérie détient 50% du capital. Les 50 autres sont détenus par le Bureau des Recherches Pétrolières, pour le compte du gouvernement français. Cette compagnie sera la première à recevoir, en 1952, une concession pétrolière au Sahara de 150 000 Km².

²³¹ La Compagnie Française des Pétroles – Algérie, filiale à 85% de la CFP voit le jour en janvier 1953. La CFP, créée en 1924 avec une participation de 35% de capitaux de l'État français, opère surtout au Moyen Orient où elle représente le Gouvernement français au sein de l'Irak Petroleum Company.

²³² Entièrement sous le monopole des compagnies internationales comme Shell, British Petroleum (BP).

pétrolières à la participation étrangère par la création de deux compagnies, la CPA²³³ et la CREPS²³⁴. La découverte du pétrole saharien va constituer une manne pour la France et lui permettre de réduire substantiellement sa dépendance²³⁵ énergétique et d'assurer l'essor de son industrie pétrolière après la Seconde Guerre mondiale²³⁶. C'est dire l'importance des garanties à assurer aux compagnies françaises lorsque s'engageaient des négociations avec le Front de Libération National algérien en vue de l'indépendance de l'Algérie.

En effet, les pourparlers entamés pendant la guerre d'Algérie²³⁷ en vue d'un cessez le feu ont buté sur la question du Sahara, la France envisageant jusqu'à l'autonomie de ce territoire qui demeurerait français. Cette position est jugée inacceptable par la partie algérienne qui refuse de négocier l'intégrité du territoire algérien et ce n'est qu'en septembre 1961 que la France reconnaît la souveraineté algérienne sur le Sahara en contrepartie de garanties offertes aux compagnies françaises. Exprimées dans les Accords d'Évian signés le 18 mars 1962, ces garanties reconnaissent à la partie française l'intégralité des droits attachés aux titres miniers et de transport accordée par la République Française, accordent aux sociétés françaises pendant six ans la priorité sur l'octroi de titres miniers de recherche et d'exploitation sur des surfaces non encore attribuées et enfin confient la mise en valeur des richesses du sous-sol à un organisme technique franco-algérien, l'Organisme saharien, qui préservait les privilèges décidés unilatéralement par la France et qui disposait de moyens juridiques nécessaires empêchant la partie algérienne de toute tentation d'élargissement de sa souveraineté sur les ressources pétrolières. C'est donc dans ces circonstances que débute l'aventure des hydrocarbures pour l'Algérie indépendante qui compte désormais sur les ressources énergétiques pour construire son avenir et qu'elle mobilise à travers sa société nationale Sonatrach.

²³³ En mars 1953, est constituée la Compagnie des Pétroles d'Algérie (CPA) dont les actions sont détenues majoritairement par la Royal Dutch-Shell (consortium hollando-britannique) et la minorité détenue par la Régie autonome des Pétroles (RAP), organisme de l'État français

²³⁴ La Compagnie de Recherches et d'Exploitation du Pétrole au Sahara (CREPS) voit le jour en avril 1953. À l'inverse de la CPA, c'est le RAP qui est majoritaire et le groupe Shell est minoritaire.

²³⁵ En 1937, les importations françaises de pétrole sont couvertes à 40% par l'Irak et 8% par la Roumanie

²³⁶ Six mois après la fin de la Seconde Guerre mondiale, en octobre 1945, le gouvernement français fonde le Bureau de Recherches Pétrolières (B.R.P) pour « préparer et mettre en oeuvre un programme national de recherches dans la Métropole et dans les divers pays de l'Union française » (Durand, 1960 : 79). Cette formule permet au B.R.P d'exercer son activité soit par des travaux de recherches directs, soit par la création de Sociétés d'exploration.

²³⁷ 1954 -1962.

2. La Sonatrach : conditions d'émergence et développement²³⁸ :

Nous mettons en lumière les faits caractéristiques et les moments déterminants dans la vie de la Sonatrach et l'histoire peut être globalement déclinée à travers sept grandes périodes.

2.1. La Sonatrach entre 1963 et 1971 : création et construction

Les accords d'Evian (18 mars 1962) prévoyaient la mise en place d'une organisation saharienne dont la tâche essentielle était de proposer des solutions aux questions pétrolières et de veiller au développement de l'infrastructure saharienne. Mais le code pétrolier saharien, spécialement remanié avant juillet 1962, offrait pratiquement le monopole sur le pétrole algérien aux compagnies françaises et il leur accordait, au détriment du Trésor algérien, des avantages fiscaux importants.

Une Algérie prospère, une Algérie portée par la volonté d'un Etat qui, après l'indépendance, a très tôt compris que l'accès à l'énergie est une voie essentielle menant au développement économique, social et politique. C'est dans cette perspective qu'au lendemain de son indépendance, l'Algérie a créé, le **31.12.1963**, la **SONATRACH**, la « **SO**ciété **NA**tionale de **TR**ansport et de la **C**ommercialisation des **H**ydrocarbures ».

Dès l'origine, la mission de la Sonatrach est clairement définie : assurer le contrôle sur les hydrocarbures qu'il faut mettre au service du développement national. Démunie de tout capital ou savoir-faire industriel, la jeune société savait qu'elle devait recourir aux compétences et expertises des compagnies étrangères. Durant cette première période de son existence, elle va d'abord pénétrer le domaine du transport par canalisation en construisant une conduite d'évacuation de pétrole. Elle opère ensuite une incursion dans la recherche et l'exploration en s'associant aux entreprises étrangères. Elle prend enfin le monopole de la distribution, puis des gisements de gaz et partiellement ceux de pétrole à la faveur des mesures de nationalisation.

2.1.1. La Sonatrach : le démarrage

Créée le 31 décembre 1963, la Sonatrach²³⁹ avait pour mission à l'origine « la préparation et la mise au point de toutes études préalables à la construction de moyens de transport terrestres ou maritimes permettant de véhiculer les hydrocarbures liquides ou gazeux, la réalisation éventuelle et l'exploitation de ces moyens et enfin la commercialisation

²³⁸ Site officiel de la Sonatrach (WWW.SONATRACH.COM) consulté le 01 juin 2013.

²³⁹ Une société anonyme à capitaux publics. Le sigle initial de la Sonatrach désigne « la Société nationale de transport et de commercialisation des hydrocarbures » selon l'Article 1 du décret 63-491 portant création de la Sonatrach.

de ces hydrocarbures» (Article 3 du décret 63-491). La première tâche confiée à la jeune société²⁴⁰ a été la construction d'un oléoduc²⁴¹ pour l'accroissement de la capacité d'évacuation du pétrole. Deux canalisations²⁴² assuraient déjà le transport du produit des puits sahariens vers les terminaux marins au Nord mais ne suffisaient plus à évacuer la production croissante soutirée par les compagnies françaises. Devant le refus de la partie française de concéder une participation²⁴³ de 51% dans le capital de la société de transport (Trapal) devant réaliser et exploiter cet oléoduc, l'Algérie décide de construire ce pipeline par elle-même avec l'assistance technique des Anglais et un financement koweïtien²⁴⁴.

Ce premier conflit va décider la partie algérienne à vouloir se dégager de la domination des compagnies françaises consacrée dans les accords d'Évian. Elle demande une renégociation²⁴⁵ des clauses concernant les hydrocarbures qui, menée entre 1964 et 1965, aboutit aux accords signés le 29 juillet 1965. Ces derniers garantissent à l'Algérie un prix minimum alors que les tarifs avaient été jusque là fixés par les sociétés pétrolières. Les zones à prospector réservées totalement aux compagnies françaises ont été délimitées. Dans les zones récupérées, l'Algérie va conduire des recherches grâce au concours des Soviétiques²⁴⁶, des Roumains et des Américains pour des opérations de prospection et de forage. Elle devient également partenaire à 50% dans les sociétés concessionnaires françaises dans le cadre d'une association coopérative (Ascoop) pour rechercher et exploiter en commun avec les compagnies françaises²⁴⁷.

Ces négociations interviennent alors que sur la scène politique algérienne, le parti unique au pouvoir, le FLN, adopte en avril 1964 la Charte d'Alger qui fixe les orientations politiques de l'Algérie indépendante et qui réaffirme la nécessité de mettre les ressources minières et énergétiques au service de l'industrialisation de l'Algérie. Le rôle de l'État est redéfini : être actif à tous les stades de l'activité pétrolière et détenir dans toute

²⁴⁰ Au capital social de 40 millions de nouveaux francs, divisé en 400 actions détenues par l'État ou des organismes publics. Soumise au droit commercial, elle est dirigée par un conseil d'administration dont le président est nommé par décret. Son premier Président Directeur Général est Belaïd Abdesselam.

²⁴¹ Reliant le gisement de Haoud el Hamra situé dans le Sahara au site industriel d'Arzew au nord du pays, mis en service le 19 juin 1966.

²⁴² Une première reliant le champ pétrolier de Hassi Messaoud au port algérien de Béjaïa (622Km) et la deuxième achemine le brut d'Edjeleh-In Amenas vers le port tunisien de la Skhira (772 km).

²⁴³ Les sociétés françaises n'offrent qu'une participation de 13%.

²⁴⁴ Un prêt de 134 millions de francs au profit de la caisse algérienne de développement.

²⁴⁵ Pour une idée sur le contenu et les conditions de déroulement de ces négociations, se référer au témoignage de Belaïd Abdesselam (délégué aux Affaires économiques, négociateur des protocoles d'accord dans le secteur pétrolier lors des accords d'Évian, premier PDG de la Sonatrach (1964-1965), Ministre de l'Industrie et de l'Énergie de juillet 1965 à avril 1977 et Chef du gouvernement de juillet 1992 à août 1993),).

²⁴⁶ Dès son installation au pouvoir en juin 1965, La Président Houari Boumediene entame une visite en décembre 1965 pour renforcer la coopération avec les Russes qui vont intervenir dans différents domaines de la vie économique notamment dans les mines, la sidérurgie et plus tard les hydrocarbures.

²⁴⁷ La SN Repal devient une société franco-algérienne à 50/50 dont la présidence est confiée à un Algérien Belkacem Nabi qui devient PDG de la Sonatrach entre mars 1979 et juillet 1981.

participation, une proportion majoritaire (Charte d'Alger, 1964). En juin 1965, un changement²⁴⁸ de direction politique intervient à la tête du pays.

Quant à la Sonatrach, ses statuts sont modifiés²⁴⁹ en 1966 pour prendre en charge ses nouvelles missions qui couvrent dorénavant la recherche et l'exploitation industrielle et commerciale des hydrocarbures²⁵⁰. En 1965, la jeune société est organisée par projets. Elle est dirigée un Président Directeur Général qui coiffe également une direction de production et de transport, un service de formation et un service de comptabilité et finances. Sa structure s'élargit suite à son déploiement en 1966 pour comprendre cinq directions (Recherche et Production, Services Pétroliers, Distribution, Pétrochimie, Études économiques et financières) et trois structures (Projets, Représentations à l'étranger et gestion dont un département Personnel).

2.1.2. La Sonatrach : les nationalisations

La nationalisation a commencé par toucher les compagnies anglo-saxonnes²⁵¹. La première opération, décidée en août 1967, cible le réseau de distribution exploité par Esso et Mobil²⁵². Cette opération, intervenant après le rachat en janvier 1967 des parts de British Petroleum (BP), permet à l'Algérie d'acquérir le monopole dans la distribution. Le personnel algérien, anciennement employé par la BP, va assurer la transition. La Sonatrach décide d'intégrer 4500 travailleurs des sociétés de distribution nationalisées et, parmi eux, seulement une poignée de cadres. Ses effectifs bondissent de 955 en 1966 à 5629, en 1967.

La mise sous contrôle touche également les intérêts anglo-saxons²⁵³ dans la production pétrolière saharienne²⁵⁴. Elle est accompagnée d'indemnisations que le gouvernement américain presse les compagnies d'accepter.

Dans ce contexte de recherche de solution à l'amiable, se conclut un accord d'association entre la Sonatrach et la société américaine Getty Oil pour exploiter un large

²⁴⁸ A la faveur du coup d'État du 19 juin 1965, qui installe Houari Boumediene à la place d'Ahmed Ben Bella lequel a gouverné le pays depuis l'indépendance en juillet 1962. Boumediene passe pour être un radical qui a voté contre les accords d'Évian trouvant que trop de concessions avaient été accordées à la France. Et c'est sous son régime que fut menée la nationalisation des hydrocarbures en 1971.

²⁴⁹ Le sigle n'a pas changé, mais l'Article premier du décret 66-296 du 22 septembre 1966, redéfinit la nouvelle mission de la Sonatrach pour devenir « la société nationale pour la recherche, la production, le transport, la transformation et la commercialisation des Hydrocarbures ».

²⁵⁰ Son capital qui était au départ de 40 millions de nouveaux francs en 1963 passe à 400 millions de dinars en 1966.

²⁵¹ La nationalisation des intérêts américains intervient suite à la rupture des relations diplomatiques avec les Etats-Unis et la mise sous contrôle des sociétés américaines comme mesure de rétorsion, à cause de leur soutien à Israël lors de la guerre des six jours déclenchée le 5 juin 1967 contre ses voisins arabes.

²⁵² Ces deux compagnies détenaient 31% de ce réseau de distribution ainsi que des participations dans la raffinerie d'Alger.

²⁵³ Les compagnies anglo-saxonnes opérant en Algérie à ce moment sont : El Paso, Philips Petroleum, Getty, Sinclair, Esso, Mobil Oil, Shell et leurs filiales y compris celles avec des participations dans les compagnies françaises.

²⁵⁴ Les parts détenues par les compagnies anglo-saxonnes représentent, en 1965, 11% du total.

périmètre²⁵⁵ saharien. La Sonatrach va mettre à profit la cessation d'activité de certaines compagnies américaines pour recruter leur personnel y compris les cadres supérieurs.

Pour ce qui est des compagnies françaises, les accords conclus en juillet 1965 prévoyaient une révision cinq ans après. Les négociations, qui ont commencé en novembre 1969, ont visé essentiellement le remaniement du système fiscal et de fixation des prix. L'échec de celles-ci et la décision unilatérale de la partie française de suspendre les pourparlers le 4 février 1971 ont amené l'Algérie à prononcer, dès le 24 février²⁵⁶, des mesures de nationalisations (décret n° 71-11). Ces dernières ont permis à l'État algérien de détenir 51% des intérêts dans les sociétés pétrolières françaises et de devenir propriétaire à 100% des gisements de gaz naturel et des moyens de transports terrestres. Une ordonnance (n° 71-22) émise le 12 avril 1971 vient définir le cadre de l'activité des sociétés étrangères dans le domaine de la recherche et de l'exploitation des hydrocarbures liquides. Elle abolit le régime des concessions et consacre la formule d'association contrôlée à 51% par la Sonatrach pour toute entreprise désirant œuvrer dans le domaine.

À l'issue des nationalisations, la part de la Sonatrach dans la production du brut est passée de 31% en 1970 à 56% en 1971 et la fiscalité pétrolière, qui n'était que de 6,25% des recettes budgétaires au lendemain de l'indépendance en 1963, a dépassé les 25% en 1972 soit l'année suivant la nationalisation. Ces recettes, qui tombent dans les caisses de l'État à titre de la fiscalité pétrolière, vont servir à financer les projets de développement et à renforcer la Sonatrach en tant que compagnie pétrolière.

2.1.3. La Sonatrach : la première grande opération d'organisation :

Sur le plan organisationnel, la montée en cadence des activités mais aussi des effectifs a conduit à la mise en place, en août 1970, d'une macrostructure²⁵⁷ exprimant une vision intégrée de l'entreprise. Celle-ci se décline selon quatre divisions spécialisées : Hydrocarbures²⁵⁸ (HYD), Engineering et développement²⁵⁹ (END), Commercialisation²⁶⁰ (COM) et Pétrochimie, Gaz et Raffinage²⁶¹ (PGR) et cinq directions²⁶² fonctionnelles et de support qui vont absorber la totalité des moyens humains et matériels issus de la

²⁵⁵ Sonatrach se réserve le rôle d'opérateur sur l'ensemble de 11 000 km² attribués à l'association.

²⁵⁶ La nationalisation est annoncée par le Président Houari Boumediene le 24 février 1971, date du 25^e anniversaire du syndicat Union Générale des Travailleurs Algériens (UGTA), lors d'un discours prononcé, dans la base de vie située à Hassi Messaoud, lieu hautement symbolique puisque c'est là qu'a été découvert la première réserve importante de pétrole, devenue depuis la base du 24 février 1971.

²⁵⁷ Conçue par le cabinet de conseil américain Booz Allen and Hamilton.

²⁵⁸ HYD s'occupait de la prospection, de la production et du transport des hydrocarbures.

²⁵⁹ END avait la responsabilité de la mise en œuvre des projets industriels.

²⁶⁰ COM versait dans la commercialisation des hydrocarbures.

²⁶¹ PGR prenait en charge les fonctions de transformation : raffinage, pétrochimie, liquéfaction du gaz, séparation des gaz liquides.

²⁶² Organisation et Planification, Personnel, Finances, Relations Extérieures, Transit et Moyens généraux.

nationalisation. Cette structure est dirigée par un Président Directeur Général assisté de cinq Vice-présidents²⁶³, dont le rôle est de réaliser les objectifs fixés par le gouvernement dans le domaine des hydrocarbures. Parallèlement quatre zones industrielles (Arzew, Skikda, Hassi Messaoud et Hassi R'Mel) sont créées. Cette structure demeure pendant longtemps le cadre organisationnel permanent réaménagé selon la croissance de l'entreprise. Les effectifs se chiffrent en 1971 à 19 702.

Cette première étape de la vie de la Sonatrach qui s'étend de sa création jusqu'aux nationalisations de 1971 est marquée par un volontarisme politique qui fait de cette société l'instrument de la concrétisation des desseins des pouvoirs politiques en place, construite par le rachat puis la nationalisation des intérêts des entreprises étrangères. Mais dès le début des années 70, l'Algérie décide de ne plus se suffire de l'exportation des hydrocarbures et de jouer la carte de la diversification en se lançant dans le raffinage et la pétrochimie ou encore la liquéfaction. L'étape suivante va être celle de l'accumulation et de la diversification.

2.1.4. Les principaux faits marquants de cette période :

➤ 1964 :

- La Sonatrach, pour confirmer son acte de naissance, a lancé la construction du premier oléoduc algérien, l'OZ1, d'une longueur de 805 KM, reliant Haoud El Hamra à Arzew.
- L'Algérie décide de lancer la grande aventure du gaz, en mettant en service le premier complexe de liquéfaction de gaz naturel, dénommé GL4Z (CAMEL : Compagnie Algérienne du Méthane Liquéfié), d'une capacité de traitement de 1,8 milliards m³ gaz/an.

La réalisation de ces infrastructures a permis à l'Algérie d'entrer de plain pied dans l'industrie des hydrocarbures.

➤ 1966 :

- La mise en service de l'Oléoduc OZ1, un ouvrage d'une grande portée stratégique, a permis d'augmenter les capacités de production et d'acheminement de près de 30%.
- Augmentation du capital de la Sonatrach qui passe de 40 à 400 millions de Dinars.

²⁶³ Chargés de HYD, PGR, END, COM et organisation et planification.

- Les missions de la Sonatrach, qui étaient limitées à la gestion des pipelines et à la commercialisation, sont élargies à la recherche, à la production et à la transformation des hydrocarbures.
- La Sonatrach devient la société nationale de recherche, production, transport, transformation et commercialisation des hydrocarbures et de leurs dérivés.

➤ **1967 :**

- Première découverte de pétrole à El Borma (Hassi Messaoud Est).
- Lancement de la construction du nouvel oléoduc Mesdar- Skikda.
- La Sonatrach se lance aussi dans la réalisation d'une usine d'ammoniac et prévoit la construction d'un complexe de produits pétrochimiques à Skikda et l'aménagement d'un port méthanier.

➤ **1968 :**

- Découverte de gaz à Gassi EL Adem, au sud-est de Hassi Messaoud.
- La Sonatrach est autorisée à transporter des hydrocarbures gazeux en provenance du gisement de Hassi R'mel et des zones productrices algériennes, à travers le gazoduc Hassi R'Mel – Skikda. La Sonatrach évolue comme une société intégrée à la faveur de ses découvertes de pétrole et devient une société qui détient des réserves en hydrocarbures.

➤ **1969 :**

- L'Algérie devient membre de l'OPEP.
- Le projet de transport de gaz de pétrole liquéfié (GPL) et de condensat « Hassi Messaoud-Arzew », présenté par la Sonatrach, est approuvé par l'Etat.
- La Sonatrach est autorisée à exploiter l'ouvrage.
- La Sonatrach débute les premières opérations d'exploitation pétrolière par ses propres moyens sur le champ d'El borma.

2.2. La Sonatrach entre 1972 et 1982 : phase de croissance et d'intégration :

Cette période va être marquée par un développement gigantesque de l'infrastructure industrielle et par un effort de formation sans précédent.

2.2.1. La Sonatrach : la montée en cadence

A la faveur des nationalisations, la Sonatrach devient détentrice des leviers de commande dans le secteur des hydrocarbures. Au niveau de toute la chaîne : production, transport, transformation, commercialisation, elle déploie sa stratégie d'expansion en important les technologies et les savoir-faire par le biais de différentes modalités contractuelles : clé en main, produit en main, assistance technique. Le surdimensionnement des capacités et des puissances va être sa ligne de conduite pour un développement d'envergure de tout le potentiel des hydrocarbures, décidé par le pouvoir politique.

La multiplication des projets et activités a nécessité la mise en place d'un plan directeur, établi en 1976, sous le nom de plan VALHYD²⁶⁴. Ses principaux objectifs visaient l'accroissement des productions de pétrole et de gaz, la commercialisation du gaz sous forme gazeuse et liquide, la satisfaction du marché intérieur en produits raffinés, pétrochimiques, engrais et matières plastiques. Plus spécifiquement, ce plan élaboré avec le concours de la société américaine Bechtel prévoyait la réalisation, sur la période 1976-2005, d'un programme d'investissements comprenant notamment le forage de 2 000 puits, la construction de sept usines de liquéfaction de gaz naturel et de sept raffineries géantes et la pose de 7700 kilomètres de pipelines. Le coût est évalué à 36,4 milliards de dollars dont la moitié devait provenir d'emprunts internationaux. Ce programme, pour lequel la Sonatrach investit, durant la période 1974-1978, une fois et demi le montant consenti durant les années 1970-1973, s'est traduit par une intensification des activités d'exploration menant à de nouvelles découvertes de champs de pétrole et de gaz. Il visait également le lancement d'un programme d'élargissement des capacités de raffinage²⁶⁵ et de gammes de produits raffinés dont une partie était exportée. Il avait pour objectif aussi la création d'une industrie pétrochimique pour fabriquer les engrais²⁶⁶ pour l'agriculture et promouvoir une industrie de

²⁶⁴ VALHYD pour valorisation des hydrocarbures, établi par la société américaine Bechtel Inc, à la demande de la Sonatrach.

²⁶⁵ Outre les raffineries d'Alger et de Hassi Messaoud mises en service en 1964, la raffinerie d'Arzew démarre en 1973, la raffinerie de Skikda a vu sa taille augmenter en 1975 puis en 1980 pour devenir la plus grande d'Algérie. La deuxième raffinerie de Hassi Messaoud est mise en service en 1979 et la raffinerie d'In Amenas (extrême sud algérien) entre en fonctionnement en 1980.

²⁶⁶ Le complexe d'engrais phosphatés d'Annaba entre en production en 1972 et le complexe des engrais azotés d'Arzew est mis en service en 1970.

transformation des plastiques²⁶⁷. Le réseau de transport et de distribution, quant à lui, a été renforcé pour amener le pétrole et le gaz aux niveaux des installations de transformation mais aussi pour alimenter le marché national en gaz²⁶⁸ et en GPL²⁶⁹. L'un des grands paris de cette phase d'expansion a été le développement de la liquéfaction du gaz naturel par la construction de grands ensembles industriels de traitement, de séparation et de liquéfaction de gaz.

Sur la scène internationale, la conjoncture énergétique est favorable. Les pays exportateurs du pétrole réunis au sein de leur organisation (Opep) décident d'augmenter les prix de pétrole en 1971, mais surtout en 1973-1974 (1er choc pétrolier) où le prix va pratiquement quadrupler. Ceci allait inonder les marchés de capitaux de pétro-dollars que les banques commerciales proposaient à des taux alléchants aux pays du Tiers monde à la recherche de financement pour leurs ambitieux projets de développement.

Les maîtres d'œuvre de cette phase de croissance de la Sonatrach sont les divisions END et HYD. Elles disposaient de budgets importants et d'une assistance et expertise des bureaux d'études et cabinets de conseil internationaux. END construisait l'infrastructure de l'industrie de transformations des hydrocarbures et, durant les années 70, elle lance les études et met en chantier près de 200 projets dans les domaines du raffinage, de la liquéfaction du gaz, de la pétrochimie, des engrais, des plastiques. HYD avait le privilège de maintenir et de faire prospérer la « machine à fabriquer l'argent » à travers ses activités de recherche, production, transport, forage, services pétroliers et le laboratoire central. Elle employait 80% de l'effectif de la Sonatrach. Unique pourvoyeur en devise de l'État, l'entreprise se devait de s'émanciper par rapport aux règles contraignantes de l'économie administrée. Elle bénéficiait de régimes dérogatoires à la réglementation des marchés publics et à l'utilisation des comptes extérieurs, elle jouissait également de l'accès privilégié aux ressources en capitaux et aux marchés financiers. Cette dynamique de croissance va s'accompagner d'un effort de formation considérable.

²⁶⁷ Le complexe de méthanol d'Arzew entre en service en 1973, l'unité de fabrication d'éthylène et le complexe de plastiques de Skikda débutent la production en 1978 et le complexe de transformation de plastiques à Sétif en 1973.

²⁶⁸ Deux gazoducs reliant Hassi R'Mel à Arzew (40 pouces et 508 km) sont mis en service en 1976 et 1980. Un gazoduc reliant Hassi R'Mel à Skikda (40 pouces, 578 km) est mis en service en 1972.

²⁶⁹ Quatre pipelines de transport de gaz de pétrole liquéfié (GPL) sont mis en service entre 1979 et 1981 reliant les champs du sud entre eux. Deux conduites (16 pouces, 508 km) ont amené le produit au niveau d'Arzew, mises en service en 1979 et 1981. Cinq autres pipes ont été dédiés au condensat (gazoline) dont un 28 pouces pour acheminer le produit vers Arzew, mis en service en 1978.

2.2.2. Les principaux faits marquants de cette période :

➤ **1972 :**

- Mise en service du complexe de liquéfaction de gaz naturel (GL1K) à Skikda, d'une capacité de production de 6,5 millions m³/an de GNL, 170 000 tonnes/an d'Ethane, 108 400 tonnes/an de Propane, 92 600 tonnes / an de Butane, 60250 tonnes /an de Gazoline et des postes de chargement de 2 méthaniers d'une capacité de 50 000 à 70 000 m³ .
- Mise en service de la raffinerie d'Azew, d'une capacité de production de 2400 000 tonnes/ an de carburants, 70 000 tonnes/an de bitumes, 55 000 tonnes/an de lubrifiants et 110 000 tonnes/ an de GPL.

➤ **1973 :**

Mise en service du complexe de séparation de GPL (GP2Z), d'une capacité de production de 600 000 tonnes/ an de GPL.

➤ **1974 :**

La capacité de production du gisement de Hassi R'mel a été portée à 14 milliards de m³ de gaz naturel et 2 400 000 tonnes de condensat stabilisé.

➤ **1975 :**

Découverte du gisement de pétrole de Mereksen.

➤ **1976 :**

Mise en service de deux (02) unités de transformation des matières plastiques, une à Sétif et l'autre à Chlef.

➤ **1978 :**

- Mise en service du Module 1 de Hassi R'Mel, avec une capacité de production de 18 milliards m³/an de gaz et 3 millions de tonnes/ an de condensat.
- Mise en service du complexe de liquéfaction (GL1Z) à Arzew, d'une capacité de production de 17,5 millions de m³/ an de GNL.

➤ **1979 :**

- Mise en service du Module 2 de Hassi R'Mel, avec une capacité de production de 20 milliards m³/an de gaz, 4 millions de tonnes/ an de condensat et 880 000 tonnes/an de GPL.

- Achèvement des travaux du Module 4 de Hassi R'Mel, avec une capacité de production de 20 milliards m³/an de gaz, 4 millions de tonnes/ an de condensat et 880 000 tonnes/an de GPL.

➤ **1981 :**

En 1981, mise en service du complexe de liquéfaction (GL2Z) à Bethioua, d'une capacité de traitement de 13 milliards de m³ /an.

2.3. La Sonatrach entre 1982 et 1987 : la restructuration et l'essaimage

La décennie 80 débute par l'installation d'une nouvelle direction à la tête de l'État qui insuffle une nouvelle orientation à l'industrie par la restructuration des entreprises du secteur public et à leur tête, la plus importante, la Sonatrach. Sur le plan international, le prix du pétrole connaît, en 1986, des baisses importantes rétrécissant les rentrées algériennes en devises et jetant le pays dans une crise économique sans précédent. Pour s'en sortir, c'est du côté de la Sonatrach qu'on va tenter de trouver l'issue en ouvrant le secteur des hydrocarbures à la participation des compagnies étrangères.

2.3.1. La Sonatrach : la restructuration

Malgré une phase d'aisance financière dopée par l'augmentation des prix du pétrole (+ 47% par rapport à 1979) dans l'Algérie de 1980, les nouveaux tenants du pouvoir, qui s'installent en 1979, tiennent à se démarquer de l'époque précédente en la soumettant à un bilan critique. Le plan Valhyd est l'objet de polémiques et les reproches adressées à la Sonatrach portent sur son « gigantisme », ses « effectifs pléthoriques », le « recours excessif à l'assistance technique étrangère », « un appareil de production sous-utilisé et non maîtrisé », « l'option liquéfaction trop coûteuse ». À travers ces critiques, c'est toute la politique d'industrialisation qui est visée, plus particulièrement l'hégémonie des hydrocarbures sur les autres secteurs de l'économie et le fonctionnement des sociétés nationales, avec leur tête la Sonatrach, « État dans l'État ». Les premières actions de la nouvelle équipe au pouvoir ont été l'annulation des projets de réalisation d'un troisième complexe gazier sur le site d'Arzew et d'une raffinerie à Bejaia et la nomination d'un nouveau personnel dirigeant pour la Sonatrach.

Au sommet de l'État, les centres de pouvoir se recomposent au profit des ministères²⁷⁰ du Plan, des Finances, du Commerce, du Travail qui vont occuper le devant de la scène au

²⁷⁰ Qui avaient été contournés quelque peu par Sonatrach.

détriment des industrialistes. Le nouveau discours prône l'assainissement financier²⁷¹, le respect de la réglementation et la réorganisation de l'économie. En 1980, le gouvernement décide d'un plan de restructuration des entreprises publiques. Cette même année, le comité central du parti FLN adopte un document portant sur la politique énergétique nationale qui affirme sa rupture avec celle poursuivie auparavant. Il insiste sur la nécessité d'assurer la «préservation²⁷² des réserves stratégiques nationales d'hydrocarbures garantissant l'approvisionnement du pays à très long terme, notamment par un réexamen de la politique d'exploitation des hydrocarbures ». Les principales orientations se résument dans une planification, au niveau central, de la production et de l'exportation, la réduction de la dépendance extérieure et l'efficacité économique et enfin la rationalité de gestion qui implique la maîtrise de l'outil mis en place plutôt que son extension. L'enjeu de la nouvelle équipe était de consolider son pouvoir en contrôlant le système économique.

C'est dans ces circonstances que la Sonatrach entreprend sa restructuration qui l'ampute de ses activités de raffinage, de distribution, de pétrochimie, de service aux puits et la sépare de ses instituts de formation l'IAP et L'INH. Cette opération, menée de façon progressive entre 1980 et 1986, a donné naissance en fin de parcours à dix sept entreprises dont quatre entreprises industrielles²⁷³, trois entreprises de réalisation²⁷⁴, six entreprises de services²⁷⁵ et enfin quatre entreprises de gestion de zones industrielles²⁷⁶. La Sonatrach se consacre à ses métiers de base : l'exploration, la production, le transport par canalisation et transport maritime et la commercialisation des hydrocarbures; elle se trouve également chargée de la liquéfaction du gaz naturel et de la séparation du gaz du pétrole liquide. Elle emploie 30 000 personnes fin 1984, alors que ses effectifs se chiffraient à 103 000 personnes avant sa restructuration, la différence étant absorbée par les entreprises issues de la restructuration. Cette situation n'a pas manqué de susciter des réactions d'opposition chez ce personnel face à son détachement de la Sonatrach. L'entreprise a aussi perdu une grande partie de son savoir-faire industriel accumulé ainsi que l'autorité et le crédit dont elle disposait auprès de l'Opep et auprès d'entreprises semblables du secteur pétrolier.

²⁷¹ En janvier 1979, les comptes bancaires de la Sonatrach sont figés sur " ordre des autorités supérieures" parce que la " société ne respectait pas la loi et utilisait les comptes courants réservés aux opérations, pour payer des investissements"»

²⁷² Selon les prévisions du moment et au rythme d'exploitation prévu, l'épuisement des réserves prouvées de pétrole devait intervenir aux environs de 2005.

²⁷³ Raffinage, distribution, industrie pétrochimique, industrie de plastique.

²⁷⁴ Grands travaux pétroliers, génie civil et bâtiment, canalisations.

²⁷⁵ Géophysique, forage (2), services aux puits, engineering pétrolier, travaux pétroliers, centre de recherche en hydrocarbures.

²⁷⁶ Arzew, Skikda, Hassi R'mel et Hassi Messoud.

La restructuration s'accompagne d'un réaménagement de l'organigramme apporté en 1987. Un directeur général assisté de quatre directeurs-généraux adjoints²⁷⁷ dirige une structure organisationnelle qui se décline selon huit directions rattachées au siège²⁷⁸ et sept divisions opérationnelles²⁷⁹. Nous rappelons qu'après les opérations de restructurations qui ont touché les entreprises publiques, une nouvelle loi en 1988 vient instituer l'autonomie des entreprises.

2.3.2. La Sonatrach : conjoncture internationale et nécessité d'adaptation

Sur la scène internationale, la conjoncture pétrolière change et dès janvier 1986, le prix du baril du pétrole perd 40 % de sa valeur²⁸⁰. « Pour l'Algérie, la saignée représente l'équivalent de 90% de ses rentrées en devises de 1978 ». Cette situation la plonge dans une crise sans précédent qui appelle une réforme du système économique. Et c'est encore sur la Sonatrach que l'accent est mis pour sortir de la crise.

Devant le niveau d'endettement du pays accumulé en 1986 et l'ampleur des investissements requis pour reconstituer les réserves d'hydrocarbures et moderniser le secteur, il est décidé d'encourager les investissements étrangers. L'ouverture de l'amont national devient impérative et l'adaptation conséquente de la législation pétrolière incontournable. La loi des hydrocarbures (86-14) du 19 août 1986 vient offrir la possibilité de relancer l'exploration et l'exploitation des gisements d'hydrocarbures et d'élargir la recherche à des zones non encore explorées par la stimulation de la participation de partenaires étrangers. Un partage des productions en rapport avec leur pourcentage de participation leur est garanti, en contrepartie du paiement d'un droit d'entrée et le financement des investissements relatifs aux techniques de récupération. Dans le cas de découvertes de gisements, les frais sont remboursés en nature ou en espèces, augmentés éventuellement d'un bonus selon les modalités convenues. Les deux partenaires peuvent ensuite créer une société mixte pour la commercialisation du produit.

²⁷⁷ Chargés de : Économie et développement, Valorisation, Hydrocarbures, Relations socioprofessionnelles.

²⁷⁸ Les directions du siège sont : Prospection et stratégie, Organisation et planification, Patrimoine industriel, Finances, Juridique, Ressources humaines, Relations publiques, Administration générale

²⁷⁹ Exploration, Production, Forage, Transport, Liquéfaction, Commercialisation des hydrocarbures liquides, Commercialisation des hydrocarbures gazeux.

²⁸⁰ Les raisons sont mises sur le compte d'un recul de l'influence des pays producteurs membres de l'Opep, dans la détermination des prix du pétrole. Dans les années 1982, des pays non membres de cette organisation (URSS, Grande Bretagne, Chine, Mexique) affichaient une offre globale en pétrole qui dépasse celle des pays de l'Opep. De plus l'Arabie Saoudite, un des piliers de l'Opep abandonne la défense des prix officiels de l'Opep et se lance dans une guerre de conquêtes de parts de marché avec une conséquence désastreuse pour les prix du pétrole qui descend à 8 dollars alors qu'il affichait en 1980 un prix de 40 dollars. La découverte du pétrole en mer du Nord fait de la Norvège le deuxième exportateur après l'Arabie Saoudite.

2.3.3. Les principaux faits marquants de cette période :

➤ Entre 1980 et 1986 : le plan quinquennal

Sonatrach s'est engagée selon un plan quinquennal dans un nouveau processus de restructuration étendue, qui a abouti à la création de dix sept entreprises :

- **Quatre-entreprises industrielles :**
 - ✓ NAFTAL (raffinage et distribution des hydrocarbures)
 - ✓ ENIP (l'industrie pétrochimique).
 - ✓ ENPC (industrie du plastique et du caoutchouc).
 - ✓ ASMIDAL (engrais).
- **Trois entreprises de réalisation :**
 - ✓ ENGTP (Grands travaux pétroliers)
 - ✓ ENGCB (Génie-civil et bâtiment)
 - ✓ ENAC (Canalisation).
- **Six entreprises de services pétroliers :**
 - ✓ ENAGEO (Géophysique)
 - ✓ ENAFOR & ENTP (Forage).
 - ✓ ENSP (Service aux puits).
 - ✓ ENEP (Engineering pétrolier).
 - ✓ CERHYD (Centre de recherche en hydrocarbures).
- **Quatre entreprises de gestion des zones industrielles à :**
 - ✓ Arzew,
 - ✓ Skikda,
 - ✓ Hassi R'mel,
 - ✓ Hassi Messaoud.

Cette restructuration a permis à la Sonatrach de se consacrer essentiellement à ses métiers de base. D'une entreprise de 33 personnes en 1963 avec pour objectif principal le transport et la commercialisation des hydrocarbures, à une entreprise de plus de 103.300 travailleurs en 1981 avec un domaine d'activité englobant la maîtrise de toute la chaîne des hydrocarbures.

➤ **En 1983 :**

Le gazoduc « Enrico Mattei » a été mis en fonction pour alimenter l'Italie et la Slovénie via la Tunisie voisine, avec une capacité dépassant aujourd'hui les 32 milliards de m³ par an.

➤ **19 août 1986 :**

La loi de 86-14 définissait les nouvelles formes juridiques des activités de prospection, d'exploration, de recherche et de transport d'hydrocarbures permettant à la Sonatrach de s'ouvrir au partenariat.

2.4. La Sonatrach entre 1987 et 1998 : la maturité et la modernisation

2.4.1. La Sonatrach à partir de 1992 : un groupe pétrolier et gazier de renommée internationale.

Pour remplir la nouvelle mission qui vient de lui être confiée à savoir la génération de ressources financières qui vont permettre au pays de sortir de la crise économique et pour tenir compte de l'évolution du contexte international mais aussi pour accomplir sa transformation dans le cadre des lois de 1988 portant sur l'autonomie de l'entreprise, la Sonatrach amorce, dès 1989, une réflexion sur son fonctionnement interne qui aboutit à la définition, en 1992, d'un projet de modernisation (PROMOS²⁸¹).

Le projet se décline en trois étapes. Dans une première phase (1992-1995), la Sonatrach se concentre sur ses métiers de base et les consolide dans les domaines suivants : exploration, production, transport par canalisation, liquéfaction et transformation du gaz naturel, commercialisation. Lors d'une deuxième étape (1995-2000), elle s'érige en groupe industriel algérien et international, en développant la pétrochimie de base dans les filières pétrole et gaz et en investissant à l'étranger dans des opérations liées à l'exploration, la production ou l'achat de réserves. Une troisième phase (au delà de 2000) permettrait de créer et maîtriser de nouveaux métiers proches de son savoir-faire comme les services, les mines ou encore l'agro-alimentaire.

Ce processus de modernisation, selon ses concepteurs, doit s'articuler autour de la culture et des valeurs de l'entreprise identifiées au nombre de huit : l'engagement dans l'intérêt du pays, l'esprit d'entreprise, l'éthique, le professionnalisme, la confiance, l'esprit d'équipe, l'exemplarité, la quête de l'excellence et l'équité. Au niveau de l'organisation,

²⁸¹ Promos pour projet de modernisation de la Sonatrach, conçu avec l'aide d'un cabinet de consulting américain. Ce plan de modernisation est soumis, dans une première étape, à soixante dix cadres dirigeants de l'entreprise pour son enrichissement. Dans une deuxième phase, il est présenté à huit cents cadres supérieurs, réunis en deux groupes les 13-14 octobre et 3-4 novembre 1992, lors d'un rassemblement qui a été l'occasion de lancer le processus de modernisation.

cinq principes sont retenus : organisation par métiers, décentralisation, transparence, efficacité et réactivité. Quant aux principes qui doivent guider le management, ils reposent sur des orientations claires, des objectifs nets, la responsabilité individuelle, la responsabilisation des structures opérationnelles sur les opérations qu'elles conduisent, la valorisation des ressources humaines et la primauté de l'intérêt du groupe dans toutes les décisions. Au volet de la gestion de la ressource humaine, les objectifs assignés sont : l'identification et la sécurisation des forts potentiels, la remise à niveau qualitative à travers la formation et le recyclage, particulièrement chez les managers, la levée des obstacles matériels et sociaux, l'encouragement de la mobilité inter et intra-activités pour diversifier et capitaliser les expériences, la motivation, la culture et l'esprit d'équipe, le renforcement de la communication à tous les niveaux.

Ce plan qui explicite la stratégie de l'entreprise pour la décennie à venir va servir de guide à toutes les actions de transformations que mènera la Sonatrach s'agissant de ses activités et installations qu'elle rénove et développe, de son organisation qu'elle redéfinit ou des ressources humaines « levier de modernisation » qu'elle met au cœur de son renouvellement.

2.4.2. Les principaux faits marquants de cette période :

➤ Entre 1992 et 1995 :

Quatre formes d'associations étaient possibles tout en accordant à la Sonatrach le privilège de détenir une participation minimum de 51% :

- Association « Production Sharing Contract » (PSC) : contrat de partage de production
- Association de « contrat de service »
- Association en participation sans personnalité juridique dans laquelle l'associé étranger constitue une société commerciale de droit algérien ayant son siège en Algérie
- Association en forme de société commerciale par actions, de droit algérien, ayant son siège social en Algérie.

➤ Décembre 1991 :

Une loi votée le 4 décembre 1991 va étendre le partenariat aux activités de prospection et de recherche et couvrir le domaine du gaz. Elle ouvre l'association à des gisements déjà en exploitation et autorise le partenaire étranger à construire et exploiter des canalisations de

transport²⁸². L'étape suivante va consacrer davantage l'ouverture à l'économie de marché et au partenariat étranger, et la Sonatrach est appelée à une considérable conversion qui implique de revoir son organisation et ses méthodes de gestion.

➤ **Entre 1991 et 1993 :**

Plus de 130 compagnies pétrolières dont les majors, ont noué contact avec la Sonatrach et 26 contrats de recherche et de prospection ont été signés durant les 2 années qui ont suivi le nouveau cadre institutionnel.

➤ **1996 :**

Mise en service en 1996 du gazoduc Maghreb Europe appelé « Pedro Duran Farell » qui approvisionne l'Espagne et le Portugal via le Maroc. Sa capacité est de plus de 11 milliards de m3 de gaz par an.

2.5. La Sonatrach entre 1998 et 2000 : les nouveaux statuts organisant la Sonatrach en société par actions (S.P.A)

Le groupe Sonatrach a créé la *Sonatrach International Corporation* (SIHC) en juillet 1999, déjà présent au Yémen, au Venezuela, au Pérou et en Espagne²⁸³.

Au Pérou, la SIHC est présent dans les gisements de Camisea où il détient 10% dans la partie développement et production et 20% dans le transport par gazoduc. Sa production dans ce pays a atteint 29,5 millions barils de liquides et 12,1 milliards de m3 de gaz naturel en 2010²⁸⁴.

En Espagne, la SIHC, en partenariat avec la «BASF» et «Propanchen» dans le projet de réalisation et d'exploitation d'une entreprise de propylène à Tarragone²⁸⁵.

La SIHC est engagée dans d'autres projets en Europe et en Afrique.

²⁸² Des allègements fiscaux sont notables. La redevance sur la production passe d'un taux de 20% à 10% de la valeur de la production. Le taux d'impôt est abaissé de 85% à 42%. Ces conditions alléchantes vont attirer technologies et capitaux qui vont se traduire par de nombreuses découvertes.

²⁸³ Le Quotidien d'Oran, 13 décembre 2003, la Sonatrach veut «internationaliser» ses activités, Ziad Salah

²⁸⁴ Le point économique Algérie, « la Sonatrach investit au Mozambique », 1^{er} mai 2013, www.lepointeco.com

²⁸⁵ Le point économique Algérie, « la Sonatrach investit au Mozambique », 1^{er} mai 2013, www.lepointeco.com

2.6. La Sonatrach entre 2000 et 2010 ; modernisation et développement

La Sonatrach a consenti des efforts considérables : en exploration, développement et exploitation de gisements, en infrastructures d'acheminement des hydrocarbures (gazoducs et stations de compressions), en usines de liquéfaction de gaz naturel et en méthaniers.

2.6.1. Les activités :

Dans cette partie, nous n'allons pas étaler les activités de la Sonatrach depuis le projet de modernisation, les bilans annuels de l'entreprise en fournissent un contenu précis. Nous relevons simplement, durant la décennie 90, l'effort de rénovation et de développement des installations par l'introduction de nouvelles techniques et de nouvelles technologies.

Le plus caractéristique de cette époque reste l'intervention grandissante des partenaires étrangers dans le secteur des hydrocarbures rendue possible à la faveur des lois de 1986 et 1991. Au début des années 2000, 50 accords ont été conclus en partenariat dans l'amont.

Depuis juillet 2005, une nouvelle disposition est introduite dans la loi sur les hydrocarbures²⁸⁶ qui insère la Sonatrach dans une logique d'entreprise économique. Dépourvue de la propriété des gisements qui revient à l'État, elle doit concourir au même titre que toute autre entreprise pour l'obtention de nouveaux contrats auprès de l'État algérien. Une agence de contrôle et régulation est également mise en place pour veiller au respect de la réglementation technique, de sécurité, à l'application des tarifs, comme elle agit dans le traitement des demandes d'attribution des concessions de transport par canalisation. Suite à ces lois, une cinquantaine de compagnies pétrolières opère en Algérie (Annuaire de l'Énergie Mines²⁸⁷).

Pour concrétiser son ambition de devenir un groupe international, la Sonatrach renforce ses prises de position dans l'amont²⁸⁸ dans de nombreux pays et amorce ses premières expériences dans l'aval²⁸⁹. Ainsi l'internationalisation et l'ouverture à la participation étrangère sont dorénavant les leviers qui guident l'action de la Sonatrach. Pour rester compétitive, elle doit s'adapter à la nouvelle donne et une refonte de son organisation est rendue nécessaire.

²⁸⁶ Loi du 17 juillet 2005.

²⁸⁷ Site officiel du ministère de l'énergie et des mines, www.mem-algerie-org, consulté le 18 février 2007.

²⁸⁸ Elle opère actuellement dans des pays comme le Yémen, le Soudan, le Niger, l'Irak, le Pérou, le Brésil et la Bolivie.

²⁸⁹ Notamment par la réalisation en partenariat d'une unité de production de propylène et d'un terminal de réception en Espagne.

2.6.2. L'organisation :

Le changement organisationnel qui accompagne la mise en œuvre du plan de modernisation consiste à doter l'entreprise de structures décentralisées et autonomes organisées autour de métiers, ce qui a conduit à une organisation par branches d'activités. Mise en place dès décembre 1993, la nouvelle organisation consacre aussi la notion de groupe. Celui-ci est dirigé par un Directeur Général, responsable de la stratégie et du développement et qui s'appuie sur cinq branches d'activités²⁹⁰, des directions centrales²⁹¹ et des structures spécialisées²⁹². Dans cette organisation, il est intéressant de noter la création d'un cabinet PROMOS qui relève du directeur Général et qui veille à la mise en application des recommandations du projet d'entreprise. Le Directeur Général est nommé par décret, les directeurs centraux et les autres responsables sont choisis parmi les cadres (supérieurs) de l'entreprise.

En juin 2002, on décide le rapatriement de toutes les filiales et entreprises issues de la restructuration de la Sonatrach de 1985, sous forme d'un holding au sein du groupe Sonatrach. La nouvelle structure repose sur la création de quatre activités : Amont²⁹³, transport²⁹⁴, Aval²⁹⁵ et Commercialisation²⁹⁶; de cinq directions centrales : Ressources humaines et communication, Finances, Activités centrales, stratégies, Planification et études; et de deux directions : Hygiène, sécurité et environnement (HSE) et Juridique (Annexe 6). Le Directeur Général devient Président Directeur Général et chacune des activités est supervisée par un Vice-Président. L'innovation a été le regroupement des activités industrielles en deux grands pôles : l'Amont et l'Aval. L'activité Amont s'occupe de la recherche, de l'exploitation et de la production des hydrocarbures, par le développement des gisements découverts, l'amélioration des taux de récupération et la mise à jour des réserves. L'activité Aval a pour mission l'exploitation et le développement des installations de liquéfaction de gaz (GNL) et de séparation de gaz de pétrole liquide (GPL), de raffinage, de pétrochimie et de gaz industriels²⁹⁷. Il est important de remarquer au sein des structures centrales, l'apparition de l'activité HSE rendue nécessaire suite aux incidents intervenus sur

²⁹⁰ Ces activités sont : Exploration et recherche, Liquéfaction et transformation du gaz, Développement et exploitation du réseau de transport, Développement et exploitation des composants liquides enfin commercialisation.

²⁹¹ Ces directions sont : Audit et conseil, Études planification et prospective, Finances et Budget, Ressources Humaines, Stratégie industrielle et innovation, Coopération internationale et partenariat, Association recherche et production, Communication et Stratégie d'image, Relations publiques, Sport de performance.

²⁹² Cabinet Projet de modernisation (Promos), Cellule finances extérieures.

²⁹³ Auquel est rattaché le Holding Services Pétroliers et parapétroliers.

²⁹⁴ Auquel est rattaché le Holding Sonatrach Investissement et Participation.

²⁹⁵ Auquel est rattaché le Holding Raffinage et Chimie des Hydrocarbures.

²⁹⁶ Auquel est rattaché le Holding Sonatrach Valorisation des Hydrocarbures.

²⁹⁷ Hélium et azote.

les installations mais aussi pour se conformer aux recommandations et règlements internationaux en la matière. Cette structure est active au sein de l'entreprise notamment par ses actions de formation et de sensibilisation à la sécurité²⁹⁸ et à l'environnement²⁹⁹.

En 2002, les effectifs de la Sonatrach s'élèvent à 49 522 personnes que renforcent 71 014 agents travaillant dans les filiales (Sonatrach, Rapport annuel 2002 : 66) pour approcher, fin 2002, les 120 000 pour l'ensemble du groupe. Et, c'est sur le front des ressources humaines que l'entreprise compte gagner son pari de modernisation.

2.6.3. La gestion des ressources humaines :

Accompagnant le plan de modernisation, deux actions sont menées : la formation à large échelle dans les domaines des techniques de gestion et du management et la refonte des politiques de gestion des ressources humaines.

2.6.4. Les principaux faits marquants de cette période :

➤ Entre 2000 et 2007 :

Plusieurs projets ont été lancés, dans le processus de développement des performances, l'internationalisation, le développement de la pétrochimie et la diversification des activités du groupe Sonatrach, ainsi l'objectif de production primaire fixé pour cette période a été largement dépassé.

➤ Entre 2000 et 2009 :

Les gisements mis en production par la Sonatrach seule ou en association ont assuré la croissance de la production primaire des hydrocarbures.

➤ 2003 :

- La Sonatrach qui fête, 2003, son 40ème anniversaire, est fermement décidée à renforcer son ancrage au niveau international. C'est ce qui se dégage de l'entretien accordé par son P-DG Mohamed Meziane au bimensuel économique «Ecofinance». «Ce 40ème anniversaire de la Sonatrach, je le vois comme un pas plus marqué de l'internationalisation des activités de l'entreprise»³⁰⁰.

²⁹⁸ En 2004, un large programme de formation a porté sur l'évaluation et la maîtrise des risques, les moyens de lutte dans la sécurité industrielle.

²⁹⁹ Une attention est notamment portée à la récupération des huiles usagées, à la gestion des déchets solides, à l'amélioration de la qualité des rejets liquides et à la diminution des émissions atmosphériques.

³⁰⁰ Le Quotidien d'Oran, 13 décembre 2003, la Sonatrach veut «internationaliser» ses activités, Ziad Salah

- des différents accords conclus avec des sociétés étrangères, notamment la détention par la Sonatrach d'une part dans le projet gazier de «Camisea 2003» au Pérou et la signature d'un accord gazier avec British Petroleum (BP) pour l'exportation du gaz vers le Royaume-Uni, c'est ce qu'a affirmé le ministre de l'Energie et des Mines, Chakib Khelil, dans une déclaration au Financial Times reprise par l'agence Algérie presse service³⁰¹.
- Le bimensuel économique «Ecofinance» a publié un classement des 500 entreprises africaines pour l'année 2003³⁰². Avec son chiffre d'affaires de l'ordre de 18,6 milliards de dollars US (équivalent au PIB de la Tunisie), la Sonatrach vient en tête, très loin devant «Old Mutual», une entreprise d'assurance sud-africaine. Quant aux investissements du groupe Sonatrach, ils sont de l'ordre de 3,5 milliards par an estime le magazine³⁰³.

➤ **2008 :**

Le lundi 09 juin 2008, le groupe Sonatrach veut accélérer son internationalisation grâce au portugais EDP. La société nationale des hydrocarbures Sonatrach et la compagnie portugaise Energias de Portugal (EDP) ont signé, lundi 9 juin 2008, un mémorandum d'entente pour l'élargissement de leur partenariat, au-delà de la péninsule ibérique, à d'autres régions notamment en Amérique latine.

Selon nos sources, les deux groupes travailleront notamment sur la création de sociétés en joint-venture pour la construction d'usines de gaz à cycle combiné. EDP a déjà un accord pour l'achat d'1.6 milliards de mètres cubes de gaz naturel avec la Sonatrach et l'accord de la Sonatrach de prendre 25% de trois usines à cycles combinés. Sonatrach, qui détient 5% du capital d'EDP, compte s'appuyer sur le groupe portugais pour s'implanter en Espagne où la société nationale des hydrocarbures est confrontée à des blocages politiques à la suite de son différend avec Repsol et Gas Natural dans le dossier Gassi Touil.

³⁰¹ *La tribune*, 22 Janvier 2005 l'article intitulé « Algérie: Chakib Khalil confirme l'internationalisation de la Snatrach : elle entamera des explorations au Niger et en Mauritanie » par *Amine Echikr*

³⁰² Le Quotidien d'Oran, 13 décembre 2003, l'article intitulé « la Sonatrach veut «internationaliser» ses activités » par ZYAD Salah.

³⁰³ Le Quotidien d'Oran, 13 décembre 2003, Sonatrach veut «internationaliser» ses activités, Ziad Salah

➤ **2010 :**

- L'année 2010 a été caractérisée par la réalisation d'une deuxième découverte d'hydrocarbures en Libye après celle réalisée en 2009 sur le bloc 65 où la Sonatrach, par le biais de la filiale SIPEX, est opérateur.
- Conformément au contrat, la compagnie nationale libyenne NOC a accordée à SIPEX une extension de la période de recherche de deux années à partir du 01 juillet 2010 pour la délinéation de la découverte.
- La production des gisements des deux blocs 88 et 56 de Camisea Perou a atteint 29,5 millions barils de liquides et 12,1 milliards m³ de gaz naturel. La Sonatrach a réalisé au Pérou de bons résultats en 2010 qui lui ont permis de rembourser 40 millions de Dollars au titre du prêt de l'actionnaire et de verser à la Sonatrach un dividende de 18 millions de Dollars.
- Le montant des réalisations physiques valorisées dans le segment Amont pour les projets en phase recherche & exploration, a atteint 90 millions de dollars US pour un budget de 144,5 millions de dollars US, soit un taux de réalisation de 62,3%.

La somme des dividendes versés au titre de l'exercice 2010 de l'ensemble des filiales à l'international est de 120,42 millions de dollars.

2.7. La Sonatrach depuis 2010 jusqu'à ce jour :

- *le 1er janvier 2011*, la Sonatrach intègre la filiale ENIP suite à sa fusion absorption³⁰⁴.
- *le 10 janvier*, signature, de la décision A-001 (R25), portant nouveau schéma d'organisation de la macrostructure de la Sonatrach adopté par son Conseil d'Administration le 04 janvier 2011.
- *le 14 février*, signature, des documents juridiques portant réintégration de la filiale ENIP (Entreprise Nationale de Pétrochimie) au sein de la société mère Sonatrach, dans le cadre du redéploiement macro- structurel du Groupe Sonatrach.
- *le 28 avril*, signature, entre la Sonatrach et l'ENI Algérie, d'un accord de coopération dans le domaine de l'exploration et le développement des gaz de schistes en Algérie.
- *le 14 juin*, signature, d'un accord avec Gas Natural Fenosa (GNF) mettant un terme à tous les différends relatifs aux contrats de vente de gaz existant entre les deux sociétés.

³⁰⁴ Rapport financier de la Sonatrach 2011.

➤ le 17 juin, prise de participation par la Sonatrach, dans le capital social de Gas Natural Fenosa de 3,8504% correspondant à la conversion de 35% de la dette globale de GNF.

➤ A la fin de 2011, 53 contrats de recherche en vigueur dont :

- 40 contrats Sonatrach en effort propre, d'une superficie de 176 134 Km2, dont 13 sont en 1ère phase et 27 en 2ème phase.
- 13 contrats Sonatrach en partenariat d'une superficie de 69 357 Km2.
- 14 contrats de prospection Sonatrach en effort propre en vigueur à fin 2011, d'une superficie de 532 635 Km2 dont 4 signés en 2010 et 10 en 2011.
- 18 projets de contrats Sonatrach en effort propre transmis à ALNAFT en 2011 dont :

✓ 17 projets de contrats de recherche,

✓ 01 projet de contrat de prospection.

		REALISATION 2010	REALISATION 2011
PRODUCTION PRIMAIRE D'HYDROCARBURES	Millions TEP	213,9	205,8
PETROLE BRUT		55,3	55,3
CONDENSAT	Millions	11,2	10,4
GPL	Tonnes	7,2	7,0
GAZ NATUREL	Milliards Sm3	145,8	139,9
COMMERCIALISATION EN VOLUMES	Millions TEP	157,5	152,6
EXPORTATIONS		116,3	110,8
MARCHE NATIONAL (Y COMPRIS SH)		41,2	41,8
INVESTISSEMENTS EN ALGERIE	Milliards DA	1 036,0	879,0

➤ Le 30 avril 2013³⁰⁵, le groupe Sonatrach a signé un mémorandum d'entente avec la Société mozambicaine (ENH) qui devrait le placer au cœur des projets de développement d'hydrocarbures au Mozambique, riche pays gazier de l'Afrique de l'Est. Le premier groupe énergétique africain veut en outre racheter une part des participations du mozambicain ENH dans les riches blocs gaziers offshore du Mozambique, découverts par l'américain Anadarko et l'Italien ENI.

« L'accord vise à identifier les opportunités économiques de coopération entre la Sonatrach et l'ENH d'une façon soutenue et au bénéfice des deux compagnies », a déclaré le PDG d'ENH, Mr Nelson Omane³⁰⁶.

➤ L'entrée de la Sonatrach au Mozambique vient en application d'une stratégie d'internationalisation du groupe qui vise à augmenter les réserves de l'Algérie en hydrocarbures.

➤ le projet algéro-italien Galsi dont le coût ramené aux capacités et à l'investissement par rapport au South Stream, serait supérieur de près de 15% et pose le problème de sa rentabilité, devait relier directement l'Algérie à l'Italie via la Sardaigne, avec une capacité de 8 milliards de mètres cubes gazeux, pour un investissement entre 2,5 et 3 milliards de dollars initialement, mais dont le coût en mai 2013, approcherait actuellement 4 milliards de dollars alors que la mise en service était prévue pour 2014³⁰⁷.

3. La Sonatrach au niveau régional et mondial :

La Sonatrach est la plus importante compagnie d'hydrocarbures en Algérie et en Afrique. Elle intervient dans l'exploration, la production, le transport par canalisations, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures et de leurs dérivés. Adoptant une stratégie de diversification, la Sonatrach se développe dans les activités de génération électrique, d'énergies nouvelles et renouvelables, de dessalement d'eau de mer, de recherche et d'exploitation minière.

Poursuivant sa stratégie d'internationalisation, la Sonatrach opère en Algérie et dans plusieurs régions du monde : en Afrique (Mali, Niger, Libye, Egypte), en Europe (Espagne,

³⁰⁵ Le point économique Algérie, « la Sonatrach investit au Mozambique », 1^{er} mai 2013, www.lepointeco.com

³⁰⁶ Idem

³⁰⁷ Algerie News, la Sonatrach et la concurrence internationale, MEBTOUL Abderrahmane, article publié dans l'internet le samedi 08 juin 2013.

Italie, Portugal, Grande Bretagne), en Amérique latine (Pérou) et aux USA. Avec un chiffre d'affaires à l'exportation de près de 56,1 milliards de US\$ réalisé en 2010, la Sonatrach est classée 1ère compagnie en Afrique et 12ème compagnie dans le monde. Elle est également 4ème exportateur mondial de GNL, 3ème exportateur mondial de GPL et 5ème exportateur de gaz naturel.

- 1ère Compagnie africaine,
- 14ème Compagnie pétrolière mondiale,
- 13ème Compagnie mondiale concernant les hydrocarbures liquides (réserves et production),
- 6ème Compagnie mondiale en matière de gaz naturel (réserves et production),
- 5ème exportateur mondial de gaz naturel,
- 4ème exportateur mondial de GNL,
- 3ème exportateur mondial de GPL.

SECTION II : PRESENTATION DU GROUPE SONATRACH

Dans le cadre de l'élaboration de notre étude de cas, il nous a semblé important de présenter le groupe Sonatrach afin de mieux comprendre son fonctionnement.

La Sonatrach est un Groupe pétrolier et gazier intégré sur toute la chaîne des hydrocarbures. Il détient en totalité ou en majorité absolue, plus de vingt entreprises importantes sur tous les métiers connexes à l'industrie pétrolière tel que le forage, le raffinage. Il possède aussi des participations significatives (entre 10 et 49% du capital) dans près de 50 entreprises implantées tant en Algérie qu'à l'étranger.

1. Les missions de la Sonatrach :

Les missions confiées à la Sonatrach par l'Etat, unique actionnaire, sont les suivantes :

- contribuer au développement national par la maximisation de la valeur à long terme des ressources hydrocarbures en Algérie.
- satisfaire les besoins actuels et futurs de l'Algérie en hydrocarbures et produits pétroliers ;
- contribuer au développement national notamment en lui procurant les devises étrangères nécessaires.

2. La vision de la Sonatrach :

Pour la Direction Générale et conformément aux orientations de son actionnaire, la Sonatrach deviendra un groupe pétrolier et gazier :

- avec une vocation internationale ;
- leader du gaz sur le marché méditerranéen, avec un niveau élevé de performance par la focalisation sur les projets à haute rentabilité et la maîtrise des coûts.

3. Les métiers de Sonatrach :

Les métiers de base de la Sonatrach portent sur toute la chaîne des hydrocarbures, en commençant par la recherche et l'exploration, jusqu'à la transformation des hydrocarbures et leur commercialisation aux consommateurs finaux.

Compagnie pétrolière intégrée, la Sonatrach est un acteur majeur dans le domaine du pétrole et du gaz. La Sonatrach est aujourd'hui la première compagnie d'hydrocarbures en Afrique et en Méditerranée. Elle exerce ses activités dans quatre principaux domaines l'Amont, l'Aval, le Transport par Canalisation et la Commercialisation.

Il est possible de regrouper ces métiers en quatre activités globales :

3.1. L'amont pétrolier :

- L'exploration,
- Le forage,
- Les services au puits,
- Le développement des gisements,
- l'exploitation des gisements.

3.2. L'aval pétrolier :

- La liquéfaction du Gaz Naturel - la séparation des GPL,
- Le raffinage,
- La pétrochimie.

3.3. Le transport par canalisation (TRC) :

- Le développement et la réalisation des canalisations de transport des hydrocarbures produites à partir des gisements pétrole brut, condensat, gaz naturel et GPL,
- L'exploitation du système de transport par canalisation,
- La maintenance du système de transport par canalisation.

3.4. La commercialisation :

- la commercialisation des hydrocarbures et des produits pétroliers tant sur le marché international que sur le marché national,
- Le trading et le shipping des hydrocarbures (la Sonatrach dispose d'une flotte importante de méthaniers, de GPL et de pétroliers),
- Le business développement à l'étranger.

4. L'organisation de la Sonatrach :

Le schéma de la macrostructure (comme l'indique la figure 16) s'articule autour :

- De la direction générale,
- Des activités opérationnelles,
- Des activités internationales,
- des Directions Fonctionnelles.

La direction générale du groupe est assurée par le président directeur général assisté du comité exécutif. Le secrétaire général assiste le président directeur général dans le suivi et la cohésion du management du groupe. Un comité d'examen et d'orientation, auprès du président directeur général, apporte l'appui nécessaire aux travaux des organes sociaux du Groupe.

Les activités opérationnelles exercent les métiers du groupe et développent son potentiel d'affaires tant en Algérie qu'à l'étranger. Il s'agit de l'activité amont (AMT), de l'activité aval (AVL) de l'activité transport par canalisations (TRC) et de l'activité commercialisation (COM).

Les Activités Internationales sont, pour leur part, organisées sous la forme d'un Holding International, Sonatrach International Holding Corporation (SIHC) chargé de l'élaboration et de l'application de la politique et de la stratégie de développement et d'expansion à l'étranger.

Les directions fonctionnelles élaborent et veillent à l'application des politiques et stratégies du groupe. Elles fournissent l'expertise et l'appui nécessaires aux activités opérationnelles du groupe.

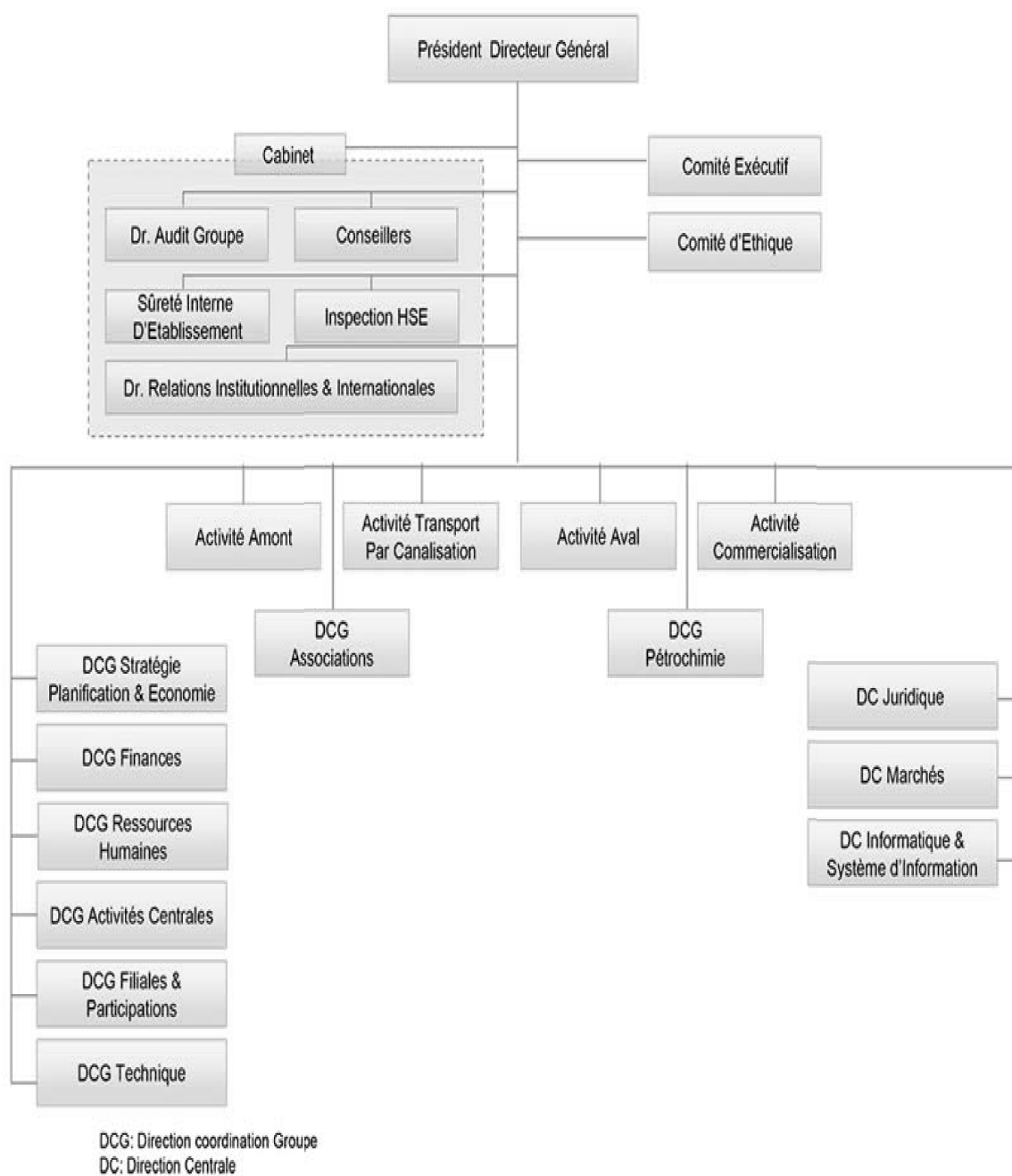
Elles sont organisées en quatre directions coordination groupe (DCG) :

- Ressources humaines (RHU),
- Stratégie, planification et économie (SPE),
- Finances (FIN),
- Activités centrales (ACT).

Et trois directions centrales

- Audit groupe (ADG),
- Juridique (JUR),
- Santé, sécurité et environnement (HSE).

Figure 16 : schéma de la macrostructure de la Sonatrach



Source : rapport annuel 2012 de la Sonatrach (p10 et 11)

5. Filiales et participations :

En 2013, le groupe Sonatrach dispose de 154 filiales et participations activant aussi bien au niveau national qu'à l'international

105 sociétés prestent en Algérie et 49 autres à travers le monde, tel qu'au Pérou, en Angleterre, en Espagne, au Mali, au Niger, etc (voir le tableau

5.1. Filiales nationales :

Les principales filiales nationales de la sonatrach sont :

Amont	Transport par canalisations	Aval	Commercialisation
1. GCB 100% Entreprise Nationale de Génie civil et Bâtiment	1. ENAC 100% Entreprise Nationale de Canalisation	1. NAFTEC 100% Entreprise Nationale de Traitement du Pétrole Brut	1. NAFTAL 100% Entreprise Nationale de Commercialisation et de Distribution des Produits Pétroliers.
2. ENTP 51% Entreprise Nationale des Travaux aux Puits		2. ENIP 100% Entreprise Nationale de l'Industrie Pétrochimique	2. COGIZ 100% Entreprise Nationale de Conditionnement et de Commercialisation des Gaz Industriels
3. ENSP 51% Entreprise Nationale des Services aux Puits		3. HELIOS 51% Entreprise Nationale de Production des Liquides d'Hélium d'Arzew	3. SNTM-HYPROC 100% Entreprise Nationale de Transport Naval des Hydrocarbures et Produits Chimiques Hyproc Shipping Compagny
4. ENAGEO 51% Entreprise Nationale de Géophysique			
5. ENAFOR 51% Entreprise Nationale de Forage			
6. ENGTP 100% Entreprise Nationale des Grands Travaux Pétroliers			

5.2. Filiales internationales :

Les principales filiales nationales de la sonatrach sont :

		Taux de participation	Unité	Investissements	Chiffre d'affaires (CA)	Résultats net (RN)
(1) Part SONATRACH MM = Million Société en cours de liquidation	SPIC BV					
	SGC(Espagne)	100%	MM\$	0,013	490 ,463	3,361
	SGM(G.B)	100%	MM\$	0,009	891, 812	11 ,976
	SGI(Italie)	100%	MM\$	0,001	375, 282	-6 ,609
	CGC-Espagne- ⁽¹⁾	30%	MM\$	0,000	383,474	3 ,140
	GEPESA -Espagne- ⁽¹⁾	30%	MM\$	8,132	87, 238	5 ,401
	REGANOSA -Espagne- ⁽¹⁾	10%	MM\$	0,271	7, 569	1,944
	Propanchem (BSP) -ESP- ⁽¹⁾	49%	MM\$	6 ,544	224,839	-0,186
	CTCC SOTO 4 ⁽¹⁾	SGC 25%	MM\$	0,682	19,289	-5, 838
	SPC BVI -Londres-					
	SPC Trading	100%	MM\$	0.242	7962 ,867	87 ,663
	SPAsia-Singapour-	100%	MM\$	0,000	0,422	-0,419
	NOSVL	100%	MM\$	0,000	14 ,647	6 ,572
	SPMC	100%	MM\$	0,000	2 ,100	0,942
	SPOTC	100%	MM\$	0,000	9, 960	1, 278
(2) 25,14MM\$ concerne l'investissement des deux Blocs 65 & 95/96 en Lybie	ALTC	100%	MM\$	0,000	10 ,920	4 ,061
	HMTC	100%	MM\$	0,000	10 ,920	4, 163
	RNTC	100%	MM\$	0,000	10 ,920	3 ,993
	SGCC	100%	MM\$	0,000	9, 960	1, 558
	SGTC(*)	100%	MM\$	0,000	0,000	0,000
	SPI BVI-Iles Vierges Britanniques -					
	Med LNG -Jersey-	50%	MM\$	0,000	0,000	0,000
	HeM-Suisse	49%	MM\$	-	13,091	0,865
	SPTC/SBAC - Iles Vierges Britanniques -	100%	MM\$	-	11,22	2,073
	TGP (Pérou)	21,18%	MM\$	101	463,69	91,48
	TMPC -reliant la Tunisie à la Sicile en Italie-	50%	MM\$	0,052	53,61	16,047
	SIPEX BVI					
	Mauritanie Ta1, 30, 31 & 35	SIPEX Mauritanie 100%	MM\$	0,44	0,000	0,000
	Libye blocs 65 & 95/96 ⁽¹⁾	SIPEX Libye 100%	MM\$	25,14	0,000	0,000
	Niger bloc Kafra	SIPEX Niger 100%	MM\$	0.216	0,000	0,000
	Mauritanie Ta7 -Ta8 ⁽¹⁾	SIPEX 20%	MM\$	3,88	0,000	0,000
	Mali blocs4 & 20 ⁽¹⁾	SIPEX 33,33%	MM\$	0,53	0,000	0,000
	Numhyd-Tunisie- ⁽¹⁾	SIPEX 50%	MM\$	8,16	0,000	0,000
	Sonatrach Pérou	SIHC (20%) ; SIPEX (80%)	MM\$	49,02	362,40	119,55

Source : le rapport annuel Sonanatrach 2012.

SECTION III : LES DETERMINANTS, RAISONS ET RISQUES DE L'INTERNATIONALISATION DE LA SONATRACH

Dans cette section, nous allons tenter de répondre à la question suivante : quel sont les motivations et risques de l'internationalisation de la Sonatrach ?

1. Les raisons de l'internationalisation de la Sonatrach :

Les raisons de l'internationalisation de la Sonatrach sont :

- La stratégie de développement à l'international de la Sonatrach repose essentiellement sur la recherche d'opportunités d'investissement dans l'optique de valoriser sa matière première.
- Assurer une production équivalente de 120.000 b/j à l'horizon 2015, à travers ses activités à l'international, dans le développement de réserves.
- La recherche de gaz en dehors de ses frontières et à l'approvisionnement de marchés gaziers lointains (projet de Camisea au Pérou),
- Le risque de perte des clients traditionnels (les Etats-Unis).
- L'introduction de l'option du gaz de schiste dans la nouvelle loi des hydrocarbures de 2013, avec des réserves de 19800 milliards de mètres cubes gazeux selon le Ministère de l'Energie³⁰⁸.
- Augmentation de la consommation intérieure, du fait de la décision de ne pas modifier les prix intérieurs, il y a risque d'aller vers 70 milliards mètres cubes gazeux horizon 2025 de consommation intérieure, dépassant le volume des exportations de 2013 et rendant problématique les extrapolations d'exportation de 85 milliards de mètres cubes gazeux prévus dès 2014³⁰⁹.
- Avec le développement du gaz/pétrole de schiste aux Etats-Unis³¹⁰ :
 - Les exportations des hydrocarbures ont chuté de 50% entre 2013 et 2014,
 - Le solde de la balance commerciale de l'Algérie avec les USA est passé de 11 milliards de \$ 0 5 milliards de \$ entre 2011 à 2013.

³⁰⁸ MEBTOUL Abderrahmane « les huit raisons de la baisse du cours des hydrocarbures et impacts sur les pays mono exportateurs économique, social et politique », contribution parue dans www.algerie1 26/10/2014 et à paraître dès le 27/10/2014 dans la presse algérienne.

³⁰⁹ Ibid

³¹⁰ Idem

2. Les risques de l'internationalisation de la Sonatrach :

2.1. La Sonatrach face aux énergies renouvelables et aux biocarburants :

La Sonatrach fait partie des grandes compagnies pétrolières et gazières mondiales. A l'image des majors, la compagnie nationale des hydrocarbures cherche à se développer à l'international et pense aux énergies renouvelables et aux biocarburants.

2.2. La Sonatrach face à la concurrence internationale :

Sur les marchés extérieurs, la Sonatrach devra affronter une forte concurrence de la part de :

- La stratégie de gazprom à travers le projet le south stream.
- Avec le gaz de schiste par le recours massif à la fracturation hydraulique les Etats-Unis, pourraient devenir le premier producteur mondial de pétrole ainsi que de gaz à la fin de la décennie, étant passé de 5 millions de barils/jour de pétrole à 8,5 actuellement étant prévu en 2015 à 9,5 millions de barils jour, selon le directeur adjoint de l'Agence internationale de l'énergie (AIE)³¹¹.
- La concurrence du Qatar, de la Libye qui avec des réserves de 1500 milliards de mètres cubes gazeux non exploitées.
- Des nouvelles découvertes en Afrique, dernièrement le Mozambique qui deviendra le troisième réservoir d'Afrique.

2.3. La problématique des réserves énergétiques :

La durée de vie des réserves est également influencée par le volume tant les exportations que de la forte consommation intérieure du fait du bas prix du gaz, un des plus bas au niveau du monde, bloquée par la décision du 30 mai 2005. Pour 2012, selon les statistiques internationales, l'Algérie aurait 12,2 milliards de réserves prouvées représentant 0,8 % du total mondial sur un total mondial de 1478,2 contre par exemple 297,7 pour le Venezuela et 265,8 pour l'Arabie Saoudite.

³¹¹ Idem

La problématique des réserves énergétiques réside dans le fait que :

- Epuisement des réserves, en cas de non découverte est à moins de 15 ans,
- Epuisement du gaz conventionnel à l'horizon 2030 au moment où la population avoisinera 50 millions d'habitants.

2.4. L'introduction du gaz/pétrole de schiste américain :

Le recul des exportations de gaz vers les États-Unis a des effets importants sur le marché mondial du gaz. À court terme, l'offre excédentaire des pays exportant moins vers les États-Unis a permis de répondre à une demande croissante ailleurs, notamment au Japon. L'Algérie, qui exporte vers l'Europe, sera confrontée à la concurrence d'autres fournisseurs qui sont désormais exclus du marché américain.

L'introduction du gaz/pétrole de schiste américain qui bouleverse toute la carte énergétique mondiale, étant passé de 5 millions de barils/jour de pétrole à 8,5 actuellement étant prévu en 2015 9,5 millions de barils jour .

2.5. La chute du cours des hydrocarbures :

Le cours du pétrole continue sa chute depuis plus de deux mois, niveau jamais atteint depuis plus de quatre années. Le 01 décembre 2014 en fin de clôture il est coté à 70/72 dollars le Brent et 65/66 dollars le WIT américain. Par contre l'Algérie pour les lois de finances a besoin d'un baril à 120/125 dollars en 2014/2015 contre 110 dollars entre 2011/2012.

2.6. Autres risques :

- Le déséquilibre entre l'offre et la demande dans la carte énergétique mondiale,
- Le ralentissement économique mondial, qui pèse sur la demande d'or noir, le boom du pétrole de schiste américain et la forte hausse du dollar poussent le prix du brut à la baisse.
- Les rivalités au niveau de l'OPEP dont certains ne respectent pas les quotas,
- Du retour sur le marché de la Libye 800.000 barils/jour actuellement et pouvant aller vers 2 millions de barils/jour, de l'Irak avec 3,7 millions de barils jour (deuxième réservoir mondial à un coût de production inférieur à 20% par rapport à ses concurrents) pouvant aller vers plus de 8/9 millions et de l'Iran, 2,7 millions de barils jour pouvant aller vers plus de 5/7 millions.

- Le Ministre de l'Energie vient d'annoncer en octobre 2014 au rythme de la consommation actuelle de gaz, la consommation intérieure doublera horizon 2030 et triplera horizon 2040. Si l'on prend l'hypothèse d'exportation de 85 milliards mètres cubes gazeux et 70 milliards de mètres cubes gazeux de consommation intérieures, il faudrait produire dès 2025 155 milliards de mètres cubes gazeux supposant d'importants investissements dans ce domaine, limitant le financement des secteurs hors hydrocarbures, devant arbitrer entre la satisfaction du marché intérieur et les exportations et donnant une durée de vie de 16 ans maximum soit horizon 2030, les gisements marginaux étant non rentables.

- La Sonatrach continuera à miser ainsi sur le partenariat comme axe majeur de sa stratégie. Mais cette dynamique de croissance souffre de deux difficultés³¹² non encore réglées.

La première est la suppression de la clause de destination réclamée par l'Union européenne et qui entraîne la renégociation d'anciens contrats de vente de GNL. La Sonatrach a obtenu de la Commission européenne le principe de partage de la plus-value en cas de changement de cargaison à l'intérieur de l'Union européenne. Mais la Sonatrach doit s'arranger avec les compagnies clientes sur ce détail. La question est donc en bonne voie de règlement. Ce qui est plus difficile, c'est l'augmentation du quota de l'Algérie au sein de l'Opep. Mais différents analystes prédisent au cours de la période une forte demande sur le brut. L'Algérie pourrait utiliser à plein ses capacités avec le feu vert de l'Opep, suivant un scénario presque comparable à celui de ces dernières années. Troisième écueil : le financement de ses projets. Trois pistes sont à explorer au cours de la période : le project financing, les emprunts obligataires locaux, les emprunts obligataires internationaux et les crédits extérieurs avantageux. La situation de créancier net de l'Algérie offre des perspectives très favorables au financement de la part de la Sonatrach dans les projets. Mais le mécanisme complexe du project financing demande un assouplissement de la réglementation de la Banque d'Algérie. En particulier, la question du compte séquestre. Les emprunts obligataires internationaux qui marquent l'accès de l'Algérie aux marchés internationaux des capitaux sont liés au préalable au rating de la Sonatrach et de l'Algérie. En définitive, jamais autant les chances pour la Sonatrach de s'imposer sur la scène énergétique internationale, d'augmenter ses revenus n'ont été aussi grandes. Tout repose en fait sur ses ressources humaines et ses capacités à saisir les opportunités qui se présentent aussi bien sur le marché local qu'à l'étranger.

³¹² Energie et mines, « un tournant pour l'avenir de la Sonatrach »Page 12 et 13, N4, Novembre 2005.

L'incertitude sur les performances futures de la Sonatrach créée par la mise en œuvre de la loi sur les hydrocarbures se trouve atténuée par les réalisations partenariales enregistrées depuis 2000, les succès en cours qui donnent un élan à l'entreprise de croissance de la compagnie. Mais n'oublions pas que pour accroître sa présence, conforter ses positions, en situation de marché ouvert, elle doit mener des efforts quotidiens pour transcender ses limites : une gestion des ressources humaines à même de motiver et développer sa matière grise, une politique de promotion de la recherche et développement afin de réduire sa dépendance technologique. Ce sont autant de chantiers si indispensables à son évolution future face à une concurrence beaucoup plus âpre et une atomisation des acteurs dans certains segments de ses activités.

SECTION IV : LES CRITERES D'EVALUATION DE L'INTERNATIONALISATION DE LA SONATRACH

Sur la base des critères que nous avons vus dans la section III du chapitre II, on va évaluer l'internationalisation de la Sonatrach en se basant sur les données financières 2011.

Selon « Pierre JACQUEMOT³¹³ », A. de VOGUE (président de Saint Gobain) (1969) et J. MAISON Rouge (président d'I.B.M) (1970), cinq grands critères permettent de qualifier une entreprise internationale³¹⁴ :

1. le pourcentage a l'export :

Ce critère renvoie à la définition de Michel GHERTMAN, selon lui, c'est le pourcentage du chiffre d'affaires total annuel réalisé à l'étranger qui « *aller de 5% à 50% au minimum du chiffres d'affaires (CA) réalisé à l'étranger* »³¹⁵. Selon d'autres comme R.VERNON, son chiffre d'affaires doit être supérieur à cent millions de dollars par an ou un quart de son CA selon le BIT, comme nous l'avons vu dans la définition des FMN. Le problème c'est qu'il n'existe pas de seuil minimal précis.

L'année 2011 (voir la figure 17) a été marquée par un chiffre d'affaires à l'exportation qui s'est établi à 71,8 milliards Dollars US, en hausse de 26,6% par rapport à celui de 2010, avec un résultat net positif de 688 milliards DA, en légère baisse de 2,6% par rapport à celui de 2010 (figure 18).

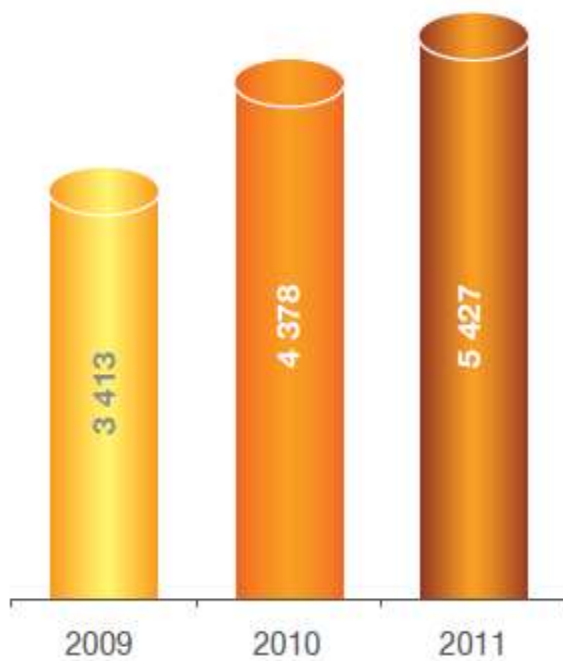
Sur le marché national, le chiffre d'affaires a été de 226 milliards DA, en hausse de 10% par rapport à celui de 2010.

³¹³ Pascal LOROT, op cite, (p180).

³¹⁴ Henry CLAUDE, » les multinationales et l'impérialisme » Editions sociales, Paris, 1979 (P21).

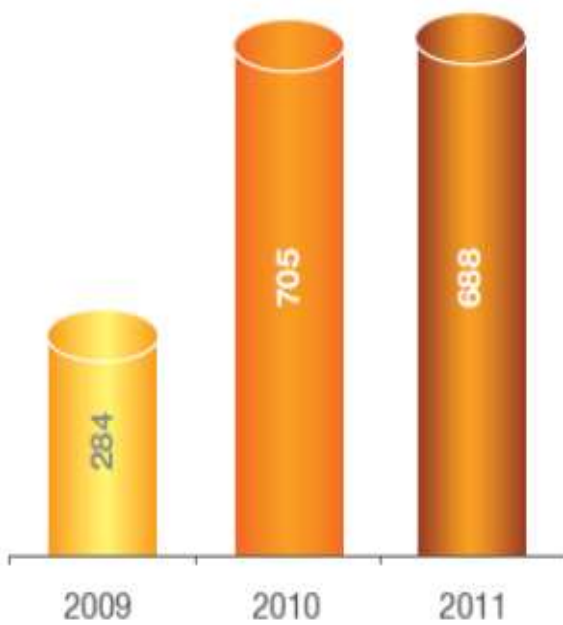
³¹⁵ Jean-Pierre ANASTASSOPOULOS, Georges BLAN et Pierre DUSSAUGE, op cite, (P48).

Figure 17 : Evolution de la production vendue en milliards de dinars



Source : rapport financier Sonatrach 2011 (p 4)

Figure 18 : Evolution du résultat net en milliards de dinars



Source : rapport financier Sonatrach 2011 (p 4)

Tableau 9 : le chiffre d'affaire national et à l'exportation

En 10⁹ Dinars

	2011	2010	Var.
Exportation	5 236	4 219	24%
Marché national	226	206	10%
Total	5 458	4 425	23%

y compris les reventes en l'état

Source : rapport financier Sonatrach 2011

Selon le tableau 9, le pourcentage du chiffre d'affaire à l'international qui est égal = $\frac{\text{Chiffre d'affaire à l'exportation 2011}}{\text{le chiffre total 2011}} = \frac{5236}{5458} = 96\%$, c'est-à-dire que la Sonatrach réalise 96% de son chiffre d'affaire à l'international, donc sur ce point la Sonatrach répond à notre critère.

2. Le nombre d'implantations à l'étranger :

C'est le nombre de pays ou de destination sur lesquels opère l'entreprise, le minimum se situant entre 1 et 6 Michel GHERTMAN³¹⁶ et entre 5 et 10 selon Bernard MAROIS³¹⁷, il peut s'agir de filiales* soit industrielles soit commerciales

S.E. Rolfe (1969) estime qu'une entreprise est considérée comme multinationale lorsqu'elle réalise :

- au moins 25% de ses actifs en prise de participation à l'étranger, et d'après les critères des Etats-Unis la prise de participation est estimée à 10%.
- Et un réseau de filiales directement sous le contrôle de la maison-mère. C'est un critère difficilement contestable.

Par difficulté concernant le choix d'un indicateur précis B. Bonin (1987) propose deux éléments : « six pays d'implantation au minimum et des filiales représentant au moins 20%

³¹⁶ Jean-Pierre ANASTASSOPOULOS, Georges BLAN et Pierre DUSSAUGE, op cite (P48).

³¹⁷ Bernard MAROIS, op cite (P7).

* filiale : « les taux statistiques considèrent en général que, lorsqu'une firme possède au moins 10% du capital d'une entreprise étrangère, cette dernière peut être considérée comme filiale de la première, il y a vingt ans, le niveau de contrôle retenu était de 25% », Jean-Louis MUCCHIELLI, « multinationales et mondialisation », (p21).

des actifs totaux ». Les données du tableau 10 permettent également de mettre en évidence plusieurs traits importants de ces critères³¹⁸.

En ce qui concerne les actifs totaux de la Sonatrach à l'étranger, qui doivent égaler les 20% selon Rolfe, Sur ce point on n'a pas eu des informations qui peuvent nous servir de réponses afin d'éclairer le sujet.

Mais en ce qui concerne la prise de participation qui est estimée à 10%. C'est le critère auquel le « SIHC » correspond le plus (voir l'organigramme).

La Sonatrach est présente dans plus de sept pays d'implantation avec ses filiales comme l'indique le tableau 10 :

- MARICOSULT en Italie avec une prise de participation et un contrôle de 50%.
- SAMCO en Suisse avec une prise de participation de 50%.
- ISGL à Jersey aux Etats-Unis (activité gelée) avec un contrôle de 50%.
- ISGL également à Jersey (en activité) avec un contrôle de 50%.
- SHIC. BVI en Bolivie avec un contrôle de 100%.
- MEDGAZ en Espagne avec une participation de 20%.

La Sonatrach a une activité relativement ancienne dans le trading et le shipping du brut et des GPL que réalise la filiale avec des résultats appréciables au profit du groupe, depuis plus de dix ans. La filiale Sonatrach Petroleum Corporation (SPC BVI), basée aux Iles Vierges, est sa première filiale de trading de commercialisation disposant d'un bureau à Londres, auprès de SONATRaCHTRADING à Amsterdam, ainsi que SPMC des filiales à 100% Sonatrach et en partenariat à 50% on retrouve TMPC en Italie, SAMCO en Suisse.

Pour la part de la SPC qui est la première filiale de trading du groupe, Mr M. Rahal (directeur de la filiale en 2003), la présente comme suit : « SPC est un outil trading commercialisation pour développer les ventes des produits de la Sonatrach ».

³¹⁸ Michel RAINELLI, « la multinationalisation des firmes », op cite, (P14).

Tableau 10 : filiales de la Sonatrach

		Unité : Millions de Dinars	
Désignation		Capital	% Détention
Mariconsult Spa	MARICONSULT	EURO 103 300	50%
Samco (Sagl)	SAMCO	Samco (Sagl) SAMCO	5%
Medgaz	MEDGAZ	EURO 30 000 000	36%
Joint venture Algerain Nippon Gas Transportation Corporation	JV ANGT	USD 100 000	25%
Joint venture Skikda LNG Transportation Corporation	SLTC	USD 200 000	25%
Joint venture Mediterranean LNG Transportation Corporation	MLNGTC	USD 200 000	25%
Sonatrach International Holding Coporation	SIHC	USD 120 000 000	100%
Société In Salah Gas Limited	ISGL	GPB 180	50%
Société In Salah Gas Services Limited	ISGSL	GPB 180	50%
Galsi	GALSI	EURO 37 242 300 *	41,6185%
* non inclus le montant constaté en réserves pour prime d'émission 57 638 700 Euros			
Transmed Spa	TRANSMED	EURO 240 000	50%
Sonatrach RE	SH RE	EURO 20 000 000	90%
Energias de Portugal	EDP	-	2,235%
Gas Natural Fenosa	GNF	-	3,8504%
Naftec Mauritanie S.A	Naftec Mauritanie	Ouguiyas 120 000 000	51%
Société Mauritanienne de Gaz	SOMAGAZ	Ouguiyas 150 000 000	33%

Ces filiales représentent le fruit de la stratégie et des objectifs, que s'est fixés la Sonatrach pour :

- pénétrer davantage les marchés libéralisés étrangers

- assurer la pérennité de toutes ses ressources pétrolières et gazières en recherchant de nouvelles réserves hors de ses frontières.
- Et enfin répondre à la convergence multi énergétique.

Et par conséquent, les projets développés par les filiales doivent générer des ressources pour augmenter les revenus de la Sonatrach.

Le groupe a aussi élargi sa stratégie de globalisation. Il est également présent au Yemen, au Pérou. C'est en octobre 2003 que la Sonatrach est entrée dans le projet de développement des gisements de gaz à condensat de Camisea, au Pérou, Bloc 88. Avec une participation de 10%, elle rejoint le consortium chargé du développement de ce champ aux côtés de Pluspétrol (Argentine), Hunt Oil (USA), SK (Corée du Sud) et Tecpétrol (Pérou).

3. Nombre d'effectifs à l'étranger :

On peut l'expliquer par deux méthodes, quantitativement et qualitativement³¹⁹. Quantitativement par le nombre total de salariés exploités par les firmes notamment industrielles.

Qualitativement, par la part considérable des travailleurs de différentes nationalités en dehors du pays d'origine, ou le pourcentage des travailleurs qui n'appartient pas au pays d'origine des FMN³²⁰, comme l'indique le Tableau N°3 dans la page suivante.

L'effectif permanent est passé de 47 963 agents en 2010 à 51 521 agents à fin 2011. Les fonctions du cœur de métier sont occupées par 28 919 agents, soit 56% de l'effectif total de l'entreprise. L'effectif féminin permanent a atteint 7 255, représentant 14,1% de l'effectif total permanent. Cet affectif a connu durant la période 2007-2011, une augmentation appréciable de 40%.

Sur ce point, on n'a pas eu des informations qui peuvent nous servir de réponses afin d'éclairer le sujet.

³¹⁹ Henry CLAUDE, op cit (P41).

³²⁰ Arcangelo FIGLIUZZI, « l'économie internationale », Ellipses, (p31).

4. L'unité de centre de décision :

Ce critère renvoie à la définition de M. Bye « la grande unité interterritoriale...un ensemble organisé de moyens soumis à un centre de décision unique capable d'autonomie à l'égard du marché ».

L'idée est que la firme a une politique « transnationale », mais qu'elle recourt à une gestion commune et a une stratégie unique. Toutefois, l'identité de la base nationale pose parfois un problème, car certaines firmes ont une propriété et un mode de gestion totalement internationalisé au point qu'il est difficile de leur donner une nationalité d'origine. Ce sont souvent des firmes à base européenne comme : Unilever, Royal Dutch-Shell, Agfa Frevaert ou Nestlé.

Sur ce point, la Sonatrach réalise aussi un succès. Elle adopte une organisation multidivisionnelle et il n'y a pas de confusion car les filiales avec la participation totale (100%) ou partielle appartiennent au groupe, dont la nationalité de la maison-mère est algérienne. Les contrats de partenariat sont clairs. La relation du groupe vis-à-vis de ses filiales demeure autonome.

5. La perspective stratégique mondiale :

Autre critère sur lequel on peut établir une définition, G.Y Bertin (1969) insiste sur la conception, l'organisation et la conduite, de la firme à l'échelle mondiale. Lorsque la firme parvient à atténuer le plus possible le biais national dans l'allocation de ses ressources, elle devient FMN.

C.A. Michael (1969) définit la firme comme « une firme effectuant sous une forme ou sous une autre, en fonction de sa spécialisation des investissements directs dans plus d'un pays et concevant ses opérations dans le présent et dans l'avenir, au niveau de la gestion courante ou à celui de la stratégie à long terme, dans une perspective internationale ».

Selon ce critère, la Sonatrach répond éventuellement. Grâce à ses activités à l'international, elle est placée comme une puissance énergétique importante.

Dans le classement mondial, l'Algérie occupe une place non négligeable en 2011 :

- 15ème place en matière de réserves de pétrole,
- 18ème place en matière de production de pétrole,
- 12ème place en matière d'exportation de pétrole,
- 7ème place en matière de réserves prouvées de gaz naturel,
- 5ème place en matière de production de gaz naturel,

- 3eme place en matière d'exportation de gaz naturel.

Lorsque Henry CLAUDE écrivait en 1979 que « *les sociétés multinationales répondant à l'ensemble de ces critères n'existent pas encore* »³²¹, cela est vrai tant pour les entreprises anciennes que pour les entreprises contemporaines, d'une part, et d'autre part, il n'ya pas deux situations extrêmes pour évaluer la multinationalisation d'une entreprise; « être multinationale ou ne pas être multinationale » selon la belle formule de Jean-Louis MUCCHIELLI³²².

³²¹ Henry CLAUDE, op cit (P21)

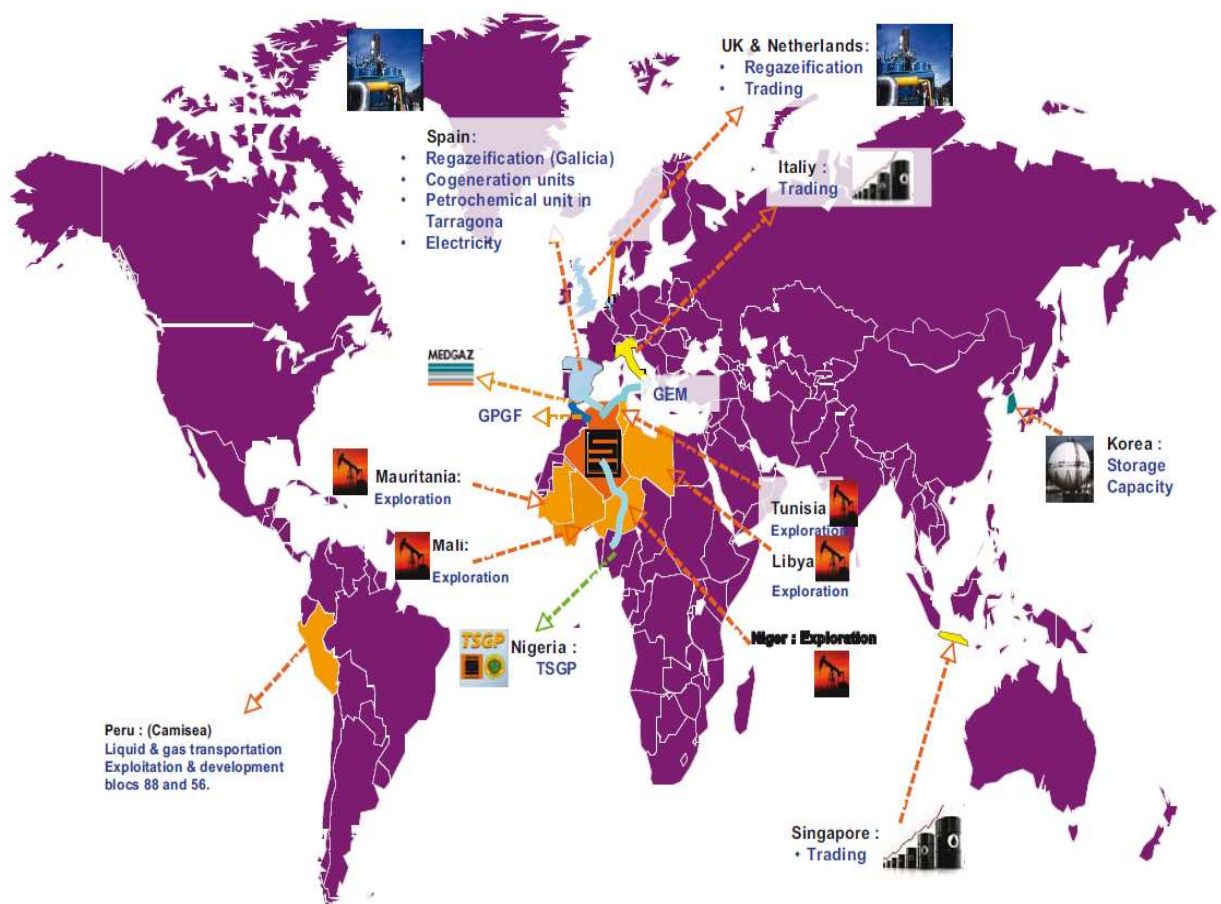
³²² Jean-Louis MUCCHIELLI, op cite (P26).

SECTION V : STRATEGIES D'INTERNATIONALISATION DE LA SONATRACH

1. Une stratégie globale :

Les logiques des métiers de pétrolier et de gazier et les effets de globalisation incitent et imposent maintenant l'extension de ses activités au champ international (voir la figure 19), parallèlement à l'ouverture de l'espace national aux compagnies internationales.

Figure 19 : Sonatrach dans le monde.



Source : revue de la Sonatrach : Sonatrach, une dimension gazière internationale (p 10) (www.sonatrach.com).

L'organisation des productions, des flux et centres de commercialisation transcende les espaces de marchés nationaux et se pose en terme de localisation ciblée sur les avantages comparatifs à l'échelle planétaire.

Une réalité qui ne permet plus à une entreprise de s'accommoder d'une stratégie exclusivement nationale, ni même de la juxtaposition d'une stratégie internationale comme appendice à la première. Elle exige de toute entreprise et à fortiori de la Sonatrach, Compagnie internationale de par ses activités et première entreprise du pays, une stratégie globale à l'échelle mondiale.

L'expansion de ses activités à l'international et en Algérie, l'extension de ses réserves d'hydrocarbures y compris hors du domaine minier algérien constitue en dernière essence, une finalité, et l'intérêt de la nation. Un intérêt qui ne se mesurera plus en termes de rente mais d'aptitudes à créer la richesse et à acquérir et préserver des positions concurrentielles.

L'internationalisation des activités de la Sonatrach dans une logique de Compagnie pétrolière et gazière est également la contribution, en tant que première force économique du pays, à l'insertion de l'économie algérienne à l'économie mondiale.

Le rôle de locomotive perçu jusqu'alors essentiellement en termes de stratégie d'intégration nationale doit s'adapter aux évolutions et notamment à la mondialisation des stratégies de production et de commercialisation.

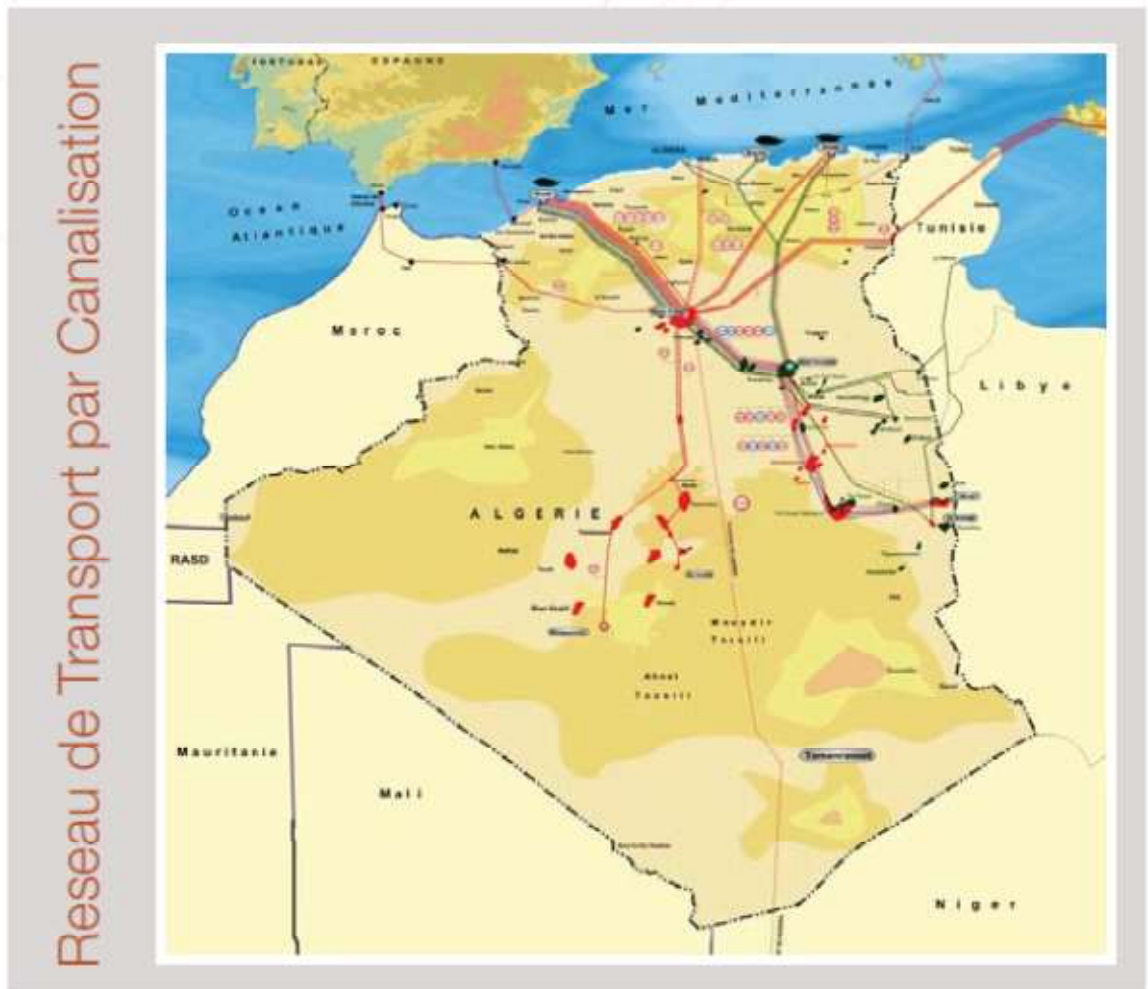
2. L'exportation directe :

Les gazoducs constituent la pièce maitrise de la politique de commercialisation du gaz naturel. Cette politique s'articule autour de trois objectifs :

- La diversification des débouchés,
- La recherche de marchés valorisants,
- Le choix de la forme d'exportation la moins coûteuse en capital.

Le réseau transport par canalisation est de 18727 km de gazoduc (voir la figure 20).

Figure 20 : les principales routes d'exportation de gaz naturel



Source : revue de la Sonatrach : Sonatrach, une dimension gazière internationale (p 10) (www.sonatrach.com).

2.1. Les gazoducs transnationaux :

2.1.1. Le gazoduc ENRICO MATTEI « GEM » :

Gazoduc reliant l'Algérie à l'Italie via la Tunisie.

Figure 21 : longueur et capacité du gazoduc ENRICO MATTEI

Longueur	1647 Km
Capacité	33,15 milliards de m ³
Mise en service	1982

Source : revue de la Sonatrach : Sonatrach, une dimension gazière internationale (p 5) (www.sonatrach.com).

2.1.2. Le gazoduc PEDRO DURAN FARELL « GPDF » :

Le gazoduc reliant l'Algérie à l'Espagne via le Maroc.

Figure 22 : longueur et capacité du gazoduc PEDRO DURAN FARELL

Longueur	521 Km
Capacité	11,6 milliards de m ³ /an
Mise en service	1996

Source : revue de la Sonatrach : Sonatrach, une dimension gazière internationale (p 5) (www.sonatrach.com).

2.1.3. Le gazoduc MEDGAZ :

Le gazoduc reliant directement l'Algérie à l'Espagne.

Figure 23 : longueur et capacité du gazoduc MEDGAZ

Longueur	210 Km
Capacité	8 milliards de m ³ /an
Mise en service	2011

Source : revue de la Sonatrach : Sonatrach, une dimension gazière internationale (p 5) (www.sonatrach.com)

2.1.4. Le gazoduc GALSI :

Projet de ligne directe reliant l'Algérie à l'Italie via la Sardaigne.

Le gazoduc pourra desservir l'Italie, le sud de la France et les pays européens au Nord des Alpes avec une capacité de 8 millions mètre cubes par an.

Figure 24 : longueur et capacité du gazoduc GALSI

	Longueur
El Kala-Cagliari (offshore)	285 Km
Olbia-C.d.Pescaia (offshore)	275 Km
Cagliari-Olbia (on shore)	300 Km

Source : revue de la Sonatrach : Sonatrach, une dimension gazière internationale (p 5) (www.sonatrach.com)

2.1.5. Trans-saharian gas pipeline TSGP :

Le Trans-saharian gas pipeline(TSGP) est une canalisation destinée à acheminer le gaz naturel vers les marchés européens à partir de la région de « Delta du Niger », au sud du Nigeria, via le Niger et l'Algérie, puis par une conduite sousmarine qui traversera la Méditerranée.

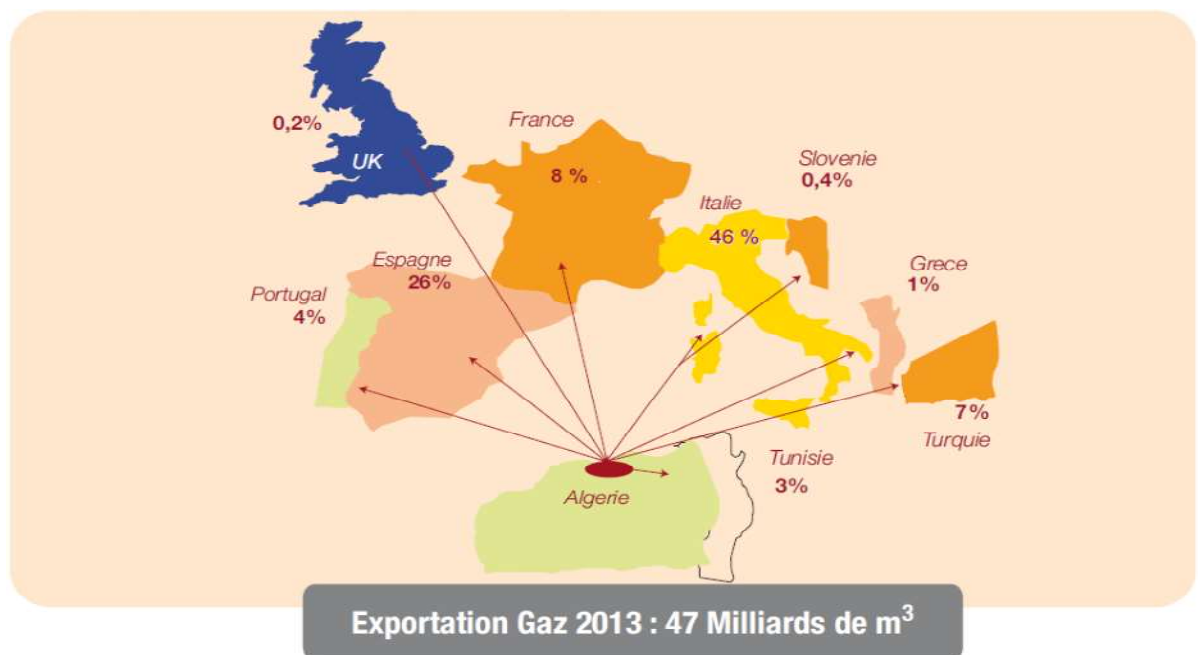
Figure 25 : longueur et capacité du Trans-saharian gas pipeline TSGP

Longueur	4188 Km
Capacité	20 à 30 milliards de m ³ /an

Source : revue de la Sonatrach : Sonatrach, une dimension gazière internationale (p 5) (www.sonatrach.com)

En 2013, les exportations ont enregistré un niveau de 32,7 milliards de mètres cubes par gazoducs et 24,4 millions de mètres cubes/GN (voir la figure 24).

Figure 26 : les exportations de gaz en 2013



Source : revue de la Sonatrach : Sonatrach, une dimension gazière internationale (p 8) (www.sonatrach.com)

L'exportation de l'exercice 2012, exprimés en milliards US \$, ont atteint 71,5 contre 71,7 en 2011, soit une légère baisse de 0,3%.

Figure 27 : les gazoducs transcontinentaux

Gazoducs transcontinentaux	Gazoducs transcontinentaux en projet
<p>Gazoduc Pedro Duran Farell (GPDF) : Gazoduc reliant l'Algérie à l'Espagne via le Maroc.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Caractéristiques techniques: <ul style="list-style-type: none"> - Longueur : 521 km - Diamètre : 48 " - Capacité : 11,6 Milliards de m³/an • Mise en service : 1996 <p>Gazoduc Enrico Mattei (GEM) : Gazoduc reliant l'Algérie à l'Italie via la Tunisie.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Caractéristiques techniques: <ul style="list-style-type: none"> - Longueur : 1647 km - Diamètre : 3 x 48 " - Capacité : 33,15 Milliards de m³/an • Mise en service : 1982 <p>Gazoduc MEDGAZ : Gazoduc reliant l'Algérie à l'Espagne. Partant de Beni Saf (Ouest de l'Algérie), la canalisation traverse la méditerranée, pour aboutir près d'Almeria sur la côte espagnole.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Caractéristiques techniques : <ul style="list-style-type: none"> - Terminal départ : Beni Saf (Algérie) - Terminal arrivée : Almeria (Espagne) - Longueur : 210 Km - Diamètre : 24" - Profondeur max : 2160 mètres - Capacité : 8 Milliards de m³/an • Mise en service : 2011 	<p>Gazoduc GALSI : en maturation Projet de ligne directe reliant l'Algérie à l'Italie via la Sardaigne.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El Kala-Cagliari (offshore) : <ul style="list-style-type: none"> - Diamètre : 26" - Longueur : 285 Km - Profondeur : 2840 m • Cagliari-Olbia (on shore) : <ul style="list-style-type: none"> - Diamètre : 48" - Longueur: 300 km • Olbia-C.d.Pescaia (offshore): <ul style="list-style-type: none"> - Diamètre : 32" - Longueur : 275 km - Profondeur : 900 m <p>Gazoduc TSGP : Projet de gazoduc reliant le Nigeria à l'Algérie.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Terminal Départ : Warri (Nigeria) - Terminal Arrivée : Beni Saf ou El Kala - Longueur : 4188km - 2 310 km sur le territoire Algérien - 841 km sur le territoire Nigérien - 1037 km sur le territoire Nigérien - Diamètre : 48" ou 56" - Volume : 20 à 30 Milliards de m³/an

Source : revue de la Sonatrach : LA Sonatrach, une compagnie pétrolière et gazière intégrée (p 5)

(www.sonatrach.com)

3. Les options stratégiques :

La globalisation trouve un terrain de prédilection dans l'industrie des hydrocarbures, internationale de longue date. Elle imprime une accélération des innovations technologiques, des évolutions dans les formes d'intervention sur les marchés, dans l'organisation des forces de frappe et dans le jeu des acteurs. Il n'y pas plus de situations acquises, mais des positions dynamiques, conquête permanente dans un espace concurrentiel ouvert à tous les acteurs. C'est également une industrie où le risque plus élevé qu'ailleurs incite les concurrents à répartir le risque sur plusieurs projets et à promouvoir des partenariats.

Le développement de ces activités sur le marché domestique et à l'international sera le moteur de ces démarches partenariales.

L'amont et de plus en plus l'aval offrent un terrain d'expression de cette évolution des perceptions partenariales. Les nombreuses et tangibles opportunités d'affaires seront alors porteuses non seulement d'une densification du partenariat sous la forme pratiquée jusque là mais également sous des formes de coopération plus évoluées. Cette forme de partenariat intégré a pour corollaire des prises d'intérêts croisés, synthèse en définitive entre les objectifs d'accès aux réserves de la part des compagnies internationales et de ces objectifs d'internationalisation. C'est déjà l'ébauche d'alliances, forme de coopération stratégique motivée par des convergences d'objectifs. Une convergence d'objectifs pour une zone géographique ou pour un segment d'activités qui justifie une coopération organisée pour la durée, sur des principes d'actions conjointes coordonnées et bénéficiant pleinement des capacités et métiers des partenaires alliés. Une forme de coopération à l'évidence plus indiquée et plus adaptée aux opportunités d'affaires élargies et aux exigences de compétitivités accrues par la mondialisation de l'économie. Les activités de transformation d'hydrocarbures moins développées offrent toutes les caractéristiques pour des partenariats aux formes diversifiées : centrés sur un projet, généralisés à une filière, orientés vers des marchés ciblés, focalisés sur le développement d'un nouveau produit ou d'un nouveau procédé, localisés en Algérie ou sur les "marchés-débouchés". C'est particulièrement le cas de l'industrie pétrochimique. Partiellement développée, la pétrochimie est actuellement un centre d'intérêt matérialisé par un plan qui a pour le moment bénéficié d'une très large campagne de promotion. L'ambition de développer une industrie pétrochimique s'appuie sur des objectifs dont la simple formulation souligne la pertinence, profile la démarche et décline les formes d'intervention avec deux types d'objectifs majeurs :

Des objectifs de valorisation des “feed stocks” disponibles et des objectifs de marchés.

En synthèse, c'est une industrie qui offre un portefeuille de projets impressionnant et diversifié. L'éventail va du projet géant, à grande capacité, capitalistique et à fort contenu de technologie avancée comme le steam craking d'éthylène à des unités de transformation de produits pétrochimiques en biens de consommation, moins exigeantes en facteurs rares, plus attrayantes en terme d'emploi, à risque très faible et à rentabilité satisfaisante. A l'instar de sa stratégie de développement, sa stratégie de partenariat est globale : levier de développement de ses activités nationales, le partenariat sera le moteur de l'internationalisation de ces activités.

Les perspectives d'expansion et de mutations des marchés du gaz naturel illustrent la pertinence et l'exigence d'approches renouvelées et de stratégies globales.

Les nouvelles configurations qui se mettent en place sur les marchés gaziers européens, nous incitent à adapter ces pratiques et à agir par sa présence et par son intervention sur ces marchés.

Acteur traditionnel de l'industrie du gaz et nouvel acteur direct sur les marchés gaziers, la Sonatrach considère cette combinaison de statut propice à un partenariat diversifié et de complémentarité.

Une remontée vers l'aval et une ouverture de l'éventail des partenaires et de la pratique partenariale motivées et orientées vers un double objectif :

- Accroître les exportations de gaz algérien et contribuer à répondre à la croissance de la demande, en particulier sur les marchés européens,
- Mettre la Sonatrach en position de participer à l'approvisionnement de marchés lointains à partir de ressources de gaz qu'elle doit découvrir ou acquérir hors des frontières.

Des objectifs que la Sonatrach compte concrétiser en associant avec les partenaires acteurs directs dans chaque segment d'activité gazière et dans les différents métiers.

Préserver ses relations traditionnelles, de les développer et de créer avec ses partenaires actuels de nouvelles opportunités liées aux évolutions des marchés. Parallèlement, rechercher à nouer des relations avec les acteurs émergents sur les marchés, pour capter avec

eux de nouveaux segments, pour le gaz algérien et demain pour le gaz que les explorateurs de la Sonatrach découvriront hors de ses frontières.

Sa démarche aura également pour finalité de rechercher pour ses futures exportations une stabilité opérationnelle de débouchés complémentaire à la stabilité contractuelle. La Sonatrach concrétisera cet objectif par une participation aux projets gros utilisateurs de gaz, comme les centrales électriques.

De nouvelles approches adaptées aux nouvelles situations pour de nouveaux objectifs d'exportation de gaz algérien, la Sonatrach compte également participer à la recherche de gaz en dehors de ses frontières et à l'approvisionnement de marchés gaziers lointains (exemple le Camisea au Pérou etc...) ³²³. Une démarche intégrée dans une stratégie globale, qui fait de l'international son champ d'activité.

C'est ainsi que la Sonatrach compte prolonger sa contribution effective au développement de l'industrie des hydrocarbures par son participation à son essor au 21ème siècle, par des démarches et des formes toujours adaptées aux mutations, avec la même audace et le même sens du concret.

La Sonatrach, première compagnie pétrolière nationale du tiers monde, pionnière dans divers domaines de l'activité pétrolière et gazière, veut aujourd'hui s'afficher sur les cinq continents en relevant le défi de la mondialisation. Portrait d'une entreprise en pleine mutation, qui devient internationale et offensive.

La Sonatrach veut investir sur les cinq continents : la première compagnie pétrolière du tiers monde, qui figure aussi dans le "top-15" des opérateurs internationaux d'hydrocarbures. La stratégie d'internationalisation de la compagnie algérienne est déjà en œuvre. Elle s'accompagne d'une profonde mutation de ses structures et d'une très grande motivation des hommes et cadres, qui, après avoir essuyé les plâtres d'une activité à hauts risques dans leur propre pays et largement tenu leurs paris, veulent aujourd'hui partager leurs expériences et relever les défis de la mondialisation.

La Sonatrach était partie prenante d'un consortium pour la construction de deux canalisations reliant le gisement de gaz et de condensats à Lima, au Pérou. La société algérienne opère aux côtés de l'américaine Hunt Oil Company, de deux compagnies

³²³ Rapport annuel Sonatrach 2012.

argentines, Pluspetrol et Tecgas, d'une entreprise sud-coréenne et de deux sociétés locales péruviennes. Elle a mis sur la table 69 millions de dollars, à hauteur de 10 % de l'investissement global, pour la réalisation dans les trois ans, puis la gestion et la maintenance d'un gazoduc qui permettra le transport du condensat et du gaz de Camiséa sur 700 km vers Lima, la capitale péruvienne, et la ville de Callao, à travers un terrain montagneux, difficile d'accès. Le champ exploité est assez consistant. Il renferme 250 milliards de m³ de gaz et 60 millions de tonnes de condensats. Titulaire d'une concession, la compagnie algérienne, qui est à la tête des plus importantes réserves de gaz naturel au monde, connaît son affaire. Son savoir-faire dans la construction, la gestion et la maintenance des gazoducs est internationalement reconnue. C'est cette compétence qu'elle veut désormais valoriser, mettre en avant pour s'implanter hors de ses frontières. La Sonatrach n'en est d'ailleurs pas à son premier essai d'essaimage vers d'autres cieux. Elle est depuis longtemps en association avec l'italien Agip, titulaire d'une concession au Yémen dont le sous-sol est très prometteur et a signé avec la compagnie indienne OMGC un partenariat pour le développement du gisement de Toubia en Irak. D'autre part, elle est en discussion avec les compagnies sud-africaines Mossagas et Soekor qui l'associeraient à l'exploitation de quelques gisements en Afrique du Sud et en Angola, vraisemblablement en échange de la participation de compagnies minières sud-africaines qui en ont l'expertise et les moyens à l'exploration et à l'exploitation minières en Algérie, notamment des gisements aurifères du Hoggar. Des négociations se déroulent aussi avec le Mozambique et l'Angola. Outre l'exploration de l'offshore, la Sonatrach pourrait contribuer à la récupération du gaz associé au pétrole, une de ses spécialités. Ce gaz est en effet actuellement brûlé en pure perte, à la torche, comme il y a trente ans en Algérie ! Il peut être recyclé dans la consommation au lieu de partir en fumée.

D'autres projets sont envisagés, en Guinée équatoriale, au Tchad et dans le Sud-Est asiatique notamment au Viêtnam où l'Algérie bénéficie d'une excellente cote dans le raffinage et la distribution...

On assiste ainsi à un déploiement d'une grande ampleur, qui révèle une nouvelle ambition : surveiller les opportunités, participer aux grandes manœuvres stratégiques et devenir un acteur marquant sur une scène pétrolière internationale en pleine transformation la Sonatrach est arrivée à un stade de son développement où elle doit affirmer sa présence sur la scène pétrolière internationale, investir à l'étranger, en particulier dans l'amont

pétrolier et gazier, exporter son savoir-faire et ses services, diversifier ses implantations géographiques, estime un expert pétrolier parisien, qui suit d'un œil très attentif l'évolution de l'entreprise algérienne depuis une vingtaine d'années. Elle a tout à y gagner. Car cette internationalisation vise aussi à assurer son développement et à sécuriser ses débouchés. A l'ère de la mondialisation, aucune compagnie pétrolière ne peut se résigner à son seul marché national. La Sonatrach doit grossir encore (effet de taille) et s'internationaliser ou elle se laissera irrémédiablement distancée. Créée en 1963 pour algérianiser l'exploitation pétrolière, alors entre les mains de deux compagnies françaises, la Sonatrach n'a cessé de grandir d'année en année. En 2000, elle affichait un chiffre d'affaires de 22 milliards de dollars et 4,4 millions de barils/jour d'hydrocarbures. Elle reste cependant loin de la taille critique.

4. Partenariat comme levier de développement :

La Sonatrach maintiendra l'option stratégique du partenariat comme levier de développement et renforcera sensiblement ses positions à l'international sur tous les segments de la chaîne des hydrocarbures et de l'énergie grâce à la procédure d'avis d'appel d'offres, la compagnie Sonatrach a signé plusieurs contrats en exploration avec des partenaires importants. Elle mène des études d'opportunité en vue d'investir dans l'exploration pétrolière en Mauritanie et dans les pays du Sahel en Afrique. En Amérique latine, un intérêt tout particulier a été porté aux opportunités d'investissement au Venezuela.

2005 a vu notamment le renforcement de la position économique de la Sonatrach dans le nouvel environnement par la signature de deux « memorandum of understanding » avec Statoil et la société El Thani. D'autres sont en négociation ou en projet avec d'autres opérateurs de premier plan, tels que Shell, BHP, BG. Le développement du géant sur le champ gazier d'In-Salah avec la Compagnie BP s'élève à 2,5 milliards d'US Dollars et est considéré comme le plus grand projet de gaz naturel en Algérie.

Un autre projet avec BP est le projet In-Amenas, où les réserves de gaz naturel et condensât des quatre (4) champs gaziers différents sont développés dans le bassin d'Illizi. La production prévue sera de 9 milliards de m³/an par an dont 50 000 barils de condensât et GPL.

La Sonatrach est aussi en partenariat avec Gaz de France à travers quatre (4) contrats Achats/ventes sur la base d'un volume global de 10,24 Milliards de m³/an. Ceci représente à peu près 18% du gaz naturel (Gaz et GNL) exporté par la Sonatrach, le gaz algérien représentant quelque 25% des fournitures de gaz de "Gaz de France".

La compagnie Sonatrach a signé un autre contrat avec AMERADA HESS, ANADARKO, TOTALFINAELF, PETROUAS, etc. et recherche constamment de nouveaux partenaires pour le développement de nouveaux projets en amont et en aval. Le projet Galsi concerne la mise en œuvre d'un gazoduc en ligne directe entre l'Algérie et l'Italie, via la Sardaigne³²⁴. Le Medgaz est un gazoduc qui relie l'Algérie à l'Espagne avec pour objectif le transport annuel de 8 milliards de m³ depuis mai 2011. Ce projet génère une intense coopération entre l'Algérie et l'Espagne et a été classé "projet prioritaire" par le gouvernement espagnol. Le projet TSGP³²⁵ concerne la construction d'un gazoduc transsaharien entre l'Algérie et le Nigéria. L'étude de faisabilité a été lancée en mai 2005.

Le Groupe SONATRACH a mis en place un système de réorganisation de ses activités internationales par le regroupement des compagnies filiales à l'étranger autour d'un Holding international. Les filiales et holdings initialement rattachés à la Sonatrach sont passés sous la direction de SONATRACH INTERNATIONAL HOLDING CORPORATION (S.I.H.C) créée en Juillet 1999. Le holding opère actuellement dans différents pays tels que : le Yemen, le Pérou, le Venezuela et l'Espagne. Le gouvernement Péruvien a sélectionné la Sonatrach en qualité de partenaire dans le consortium du projet « CAMISEA ». La « BSP » est une société d'économie mixte entre la BASF, la SONATRACH et PROPANCHEN créée pour la construction et l'exploitation d'une unité de propylène à Tarragone (Espagne), d'une capacité maximale de 350 000 tonnes /an.

³²⁴ Revue de la Sonatrach : Sonatrach, une dimension gazière internationale (p 5) (www.sonatrach.com).

³²⁵ Ibid.

Conclusion du quatrième chapitre :

Adoptant une stratégie d'internationalisation et de partenariat, la Sonatrach renforce sa position en tant qu'acteur majeur dans l'industrie pétrolière et gazière. Ses activités à l'international connaissent un intense développement qui se caractérise par une diversification aussi bien sur le plan géographique que sur le plan des activités.

La Sonatrach est une entreprise internationale par son domaine d'activités, l'industrie pétrolière et gazière, nationale par son histoire et son rôle économique primordial à la Nation.

CONCLUSION GENERALE

CONCLUSION GENERALE

L'internationalisation des entreprises est un phénomène irréversible et la globalisation économique n'est qu'une des facettes du phénomène de la mondialisation qui touche désormais l'ensemble des activités humaines. Cette globalisation de l'économie offre aux entreprises des opportunités d'implantation et l'acquisition de parts de marchés étrangers mais semble aussi poser des défis importants à relever pour toute entreprise désireuse de s'internationaliser.

Pour cela notre travail a consisté en l'observation des performances des entreprises exportatrices de pétrole et de gaz. Cette action s'inscrit dans le cadre de l'amélioration du pilotage des activités de l'entreprise tant sur le plan de l'adaptation de sa stratégie de développement au nouveau contexte national et international en dynamique permanente que sur le plan du renforcement de la coordination de l'ensemble des activités et des moyens de l'entreprise.

La Sonatrach, société nationale qui a abordé le 21ème siècle, avec une option stratégique pour le partenariat, et un objectif de clarification de son fonctionnement, sans interférence avec les missions de puissance publique.

La compagnie nationale Sonatrach s'est développée par étapes successives, jusqu'à se hisser au douzième rang du classement international des Compagnies pétrolières et gazière en 2012¹.

La Sonatrach a contribué au cours des quatre dernières décennies au développement de l'industrie des hydrocarbures. Elle a particulièrement été un acteur significatif de l'expansion du commerce international du gaz.

La Sonatrach est une entreprise internationale par son domaine d'activités, l'industrie pétrolière et gazière, nationale par son histoire et son rôle économique primordial à la Nation. Ces deux caractéristiques a priori porteuses de logiques

¹ Selon le classement de : Forbes, the world's Biggest Oil Companies 2012.

spécifiques se rejoignent en fait sur les avantages et les impératifs d'une Sonatrach renouvée, adaptée aux normes de ses métiers, orientés vers la création de richesses et de valeur ajoutée en Algérie et à l'international.

La Sonatrach est arrivée à un stade de développement où elle doit affirmer sa présence sur la scène pétrolière et gazière internationale, investir à l'étranger, en particulier dans l'amont pétrolier et gazier, exporter son savoir-faire et ses services, diversifier ses implantations géographiques.

Mais pour accroître sa présence, conforter ses positions, en situation de marché ouvert, elle doit mener des efforts quotidiens pour transcender ses limites : une gestion des ressources humaines à même de motiver et de développer sa matière grise, une politique de promotion de la recherche et développement afin de réduire sa dépendance technologique. Ce sont autant de chantiers si indispensables à son évolution future face à une concurrence beaucoup plus âpre et une atomisation des acteurs dans certains segments de ses activités.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

1. OUVRAGE :

- ❖ ALLALI Brahim « vision des dirigeants et internationalisation des PME », Edition Publibook Amazon France.
- ❖ ALLEGRET J.P et LE MERRER P. [2007], « Economie de la mondialisation », de Boeck & Laurcier, S.A. 2007.
- ❖ ALLEMAND Sylvain, RUANO BORBALAN Jean-Claude « la mondialisation », le cavalier bleu, Paris, 2002.
- ❖ ANASTRASPOULOS Jean-Pierre, BLANC George et DUSSAUGE « les multinationales publiques », 1^{er} édition, Mai 1985, IRM, Genève.
- ❖ ANDREFF Vladimir « les multinationales globales ; repères », La découverte, Paris, 1996.
- ❖ ANDREFF Vladimir « les multinationales hors la crise », Editions Sycomore, Paris, 1982.
- ❖ ANDREFF Wladimir [1995], « Les multinationales globales », La découverte. Paris, 1996.
- ❖ BAUDRY Bernard et DUBRION Benjamin « analyse et transformation de la firme : une approche pluridisciplinaire », Paris, 2009.
- ❖ BEAUD Michel, DANJOU Pierre et DAVID Jean « une multinational française », Edition du Seuil, 1975.
- ❖ BENFREHA Noredine « les multinationales et la mondialisation », Edition Dahlab.
- ❖ BENGUERNA. M et KADRI. Q « mondialisation et enjeux linguistique », CREAD, Alger, 2001.
- ❖ BENICHI Regie, GREVET Jean-Français et MARTIN Français et RAPOPORT Michel « les mutations de l'économie mondiale », Nathan, Paris, 2007.
- ❖ BERGSTEN. C. Fred, HORST Thomas et MORAN. H . Theodore « les multinationales aujourd'hui », Economica, 1983.
- ❖ BERTIN. Y. Guilles « les sociétés multinationales », PUF, 1975.
- ❖ BOJIN Jacques et SCHOETTL Jean-Marc « Les outils de stratégie », Editions d'organisation, Paris.

- ❖ BOUCHET Michel Henry « la globalisation : introduction à l'économie du nouveau monde », Pearson Education, Paris, 2005.
- ❖ BOURGUINAT Henry « la finance internationale », PUF, Paris, 1999.
- ❖ BOUZIDI Abdelmadjid « les années 90 de l'économie algérienne : les limites des politiques conjoncturelles », ENAG, Alger, 1999.
- ❖ BRILMAN Jean et HERARD Jacques « les meilleurs de pratiques de management », Edition d'organisation, Paris, 2006.
- ❖ CARROLL Tosi « management contingencies, structure and process », St Clair Press, Chicago, 1976.
- ❖ CHITOUR Chems Eddine « la mondialisation : l'espérance ou le chaos », ANEP, 2002.
- ❖ CLAUDE Henry « les multinationales et l'impérialisme » Editions Sociales, Paris, 1979.
- ❖ COTE Marcel, HAFSI Taieb « le management d'aujourd'hui », Economica, 2000.
- ❖ CROCHET Alain « globalisation et firmes réseaux : le model américain », tiré de l'ouvrage collectif, « mondialisation et domination économique », Economica, Paris, 1997.
- ❖ CROUE Charles « marketing international », 4em édition, De Boeck & Larcier, 2006.
- ❖ DAYAN Armand « Manuel de gestion : volume 1 », Ellipses Editions Marketing S.A, Paris, 2004.
- ❖ DE SENARCLENS Pierre « la mondialisation : théories, enjeux et débats », Dalloz, Paris, 2001.
- ❖ DESGARDINS Bruno avec la collaboration de LEMAIRE Jean-Paul « le nouvel environnement international : développement international de l'entreprise », Dunod, Paris, 1997.
- ❖ DESREUMAUX Alain, LECOCQ Xavier et WARNIER Vanessa « Strategie ; 2em édition, Pearson Education, Paris, 2009.
- ❖ DESSILLONS Sébastien et MAURISSE Thomas « les nouveaux conquérants », Mines Paris Paris tech les press.
- ❖ DUPUY Claude, LAVIGNE Stéphanie « les études : géographies de la finance mondialisée » la documentation française, Paris 2009.
- ❖ DUPUY Claude, MILELLI Christian et SAVARY Julien « strategies de multinationales 2 », Reclus, la documentation française, France.
- ❖ DURAND Rodolphe « guide management strategique », Dunod, Paris, 2003.

- ❖ FIGLIUZZI Arcangelo « l'économie internationale : faits-théorie, débats, contemporains », Ellipses.
- ❖ FONTANEL Jacques « geoeconomie de la globalisation », office des publications universitaires.
- ❖ GARRETTE Renard, DESSAUGE Pierre, DURAND Rodolphe « Strategor », 5em édition, Dunod, Paris, 2009.
- ❖ GAUTHIER Henry « l'économie mondiale », BREAL.
- ❖ GENDARME René « des soucieres dans l'économie : les multinationales », Edition CUJAS, Paris.
- ❖ GHERTMAN Michel « que sais-je ? les multinationales », Edition Bouchene, Alger, 1995.
- ❖ GRATACAP Anne et MEDAN Pierre « management de la production », Dunod, Paris, 2001.
- ❖ HARRISON Andrew, DALKIRAN Ertugrul et ELSEY Ena « business international et mondialisation » De Boeck & Larcier, Bruxelles, 2004.
- ❖ HARRISON Andrew, DALKIRAN Ertugrul et ELSEY Ena « international business », Oxford university press : New York, 2000.
- ❖ KOTLER Philip, KELLER Kevin Lane, MANCEAU Delphine, DUBOIS Bernard « marketing management », 12em édition, Pearson Education, France, 2006.
- ❖ KOUACH Collin Daniel « le modele l'OREAL : les stratégies clés d'une multinationale française », Pearson Education, France, 2009.
- ❖ LABOUDETTE André « strategie d'entreprise », Lavoisier, 2005.
- ❖ LAFAY Gérard, HERZOG Colette et FREUDENBERG Michael et UNAKESENCI Denis « nations et mondialisation », Economica, Paris, 1999.
- ❖ LAHILL Eric « au-delà des délocalisations, globalisation et internationalisation des firmes », Economica, Paris, 1995.
- ❖ LAVALETTE George et NICULESCU Maria « les stratégies de croissance », Edition d'organisation, Paris, 1999.
- ❖ LEGRAND Ghislaine et MARTINI Hubert « management des opérations de commerce international », 6em édition, Coface Expert.
- ❖ LEMAIRE Jean-Paul avec la collaboration de PETIT Gérard « strategie d'internationalisation », 2eme édition, Dunod, Paris, 2003.
- ❖ LINDON Lendrevie « mercator », 6em édition, Dalloz, 2000.

- ❖ LOROT Pascal « dictionnaire de la mondialisation », Ellipses Editions Marketing, Paris, 2001.
- ❖ MANGAZOL Claude « la mondialisation », Amand Collin, France, 2003.
- ❖ MARCH. J. G et SIMON. H. A « les organisations », traduit par ROUCH. J. C et PRUNIER. G, Dunod, Paris, 1979.
- ❖ MAROIS Bernard « L'internationalisation des banques », Economica, Paris, 1979.
- ❖ MEIER Olivier « Management interculturel », 2eme édition, Dunod, Paris, 2006.
- ❖ MEIER Olivier et SCHIER Guillaume « entreprise multinationale », Dunod, Paris.
- ❖ MICHAET Charles-Albert « les multinationales face a la crise », PUF, IRM, Genève, 1985.
- ❖ MICHON Christian « le marketeur ; fondements et nouveautés du marketing », Edition Pearson Education, Paris, 2006.
- ❖ MICHON Christian « Marketeur », Pearson Education, France, 2003.
- ❖ MUCCHIELLI Jean-Louis « multinationale et mondialisation », Edition du Seuil, 1998.
- ❖ NEME Colette « economie internationale : fondement et politique », LITEC, Paris, 1996.
- ❖ NONJON Alain « la mondialisation », SEDES, France, 1999.
- ❖ Ouvrage collectif « Exporter 20 : pratique du commerce international », les éditions Foucher, Vanves, 2007.
- ❖ Ouvrage collectif « Exporter 19 : pratique du commerce international », les éditions Foucher, Vanves, 2005.
- ❖ Ouvrage collectif, « économie d'entreprise Tom 2 », Nathan, Paris, 1993.
- ❖ PASCO-BERHO Corinne « commerce international », 6em édition, Dunod.
- ❖ PASCO-BERHO Corinne « marketing international », 4em édition, Dunod, Paris, 2002.
- ❖ PAULET Jean-Pierre « La mondialisation », 4em édition, Armand Colin, Paris, 1998.
- ❖ PAULET Jean-Pierre « les multinationales ; frein ou moteur de l'économie », Ellipses 1997.
- ❖ PERCONTE Bernard « 50 fiches pour comprendre le marketing », 2eme édition, Bréal, 2003.
- ❖ PORTER. M « L'avantage concurrentiel », Edition Interéditions, 1986.
- ❖ PRIME Nathalie et USUNIER Jean-Claude « marketing international » 2em édition, Edition Vuibert, Paris, 2004.

- ❖ RAINELLI Michel « la multinationalisation des firmes », Economica, 1979.
- ❖ RAINELLI Michel « la nouvelle théorie du commerce international », la découverte.
- ❖ REICH Robert « super capitalisme : le choc entre le système économique émergent et la démocratie », Librairie Vuibert, Janvier 2008.
- ❖ RENOUEAU Cécile « les responsabilités éthique des multinationales », PUF, Paris, 2007.
- ❖ URBAN Sabine « management international », LITEC, 1999.
- ❖ VERNON Raymond « les entreprises multinationales », Calmann-Lévy, 1973.
- ❖ فخ العولمة تأليف هانس بيتر مارتين و هارالد شومان ترجمة د. عدنان عباس علي مطابع الرسالة الكويت 1990

2. REVUES, ETUDES ET ARTICLES :

- ❖ CHEBBI Dhikra « le choix de la firme », Revue finance, contrôle, strategie, volume 11, numero 3, septembre 2008, Economica, page (155-187).
- ❖ CLERC Denis « de la spécialisation à l'intégration », la mondialisation alternatives économiques hors série N 59, 1 juin 2004.
- ❖ FERRANDON Benoit « panorama des théories de la firme », cahiers français, N 351, la documentation française juillet-aout 2009.
- ❖ FRAY Anne-Marie et CALLOT Philippe « entreprises globalisées », Revue internationale des sciences commerciales « market management », N 2, septembre, ESKA, 2003.
- ❖ LANTERIE Marc « la multinationalisation des firmes européennes aux Etats-Unis une approche dynamique », GRESAP, la 301-CNRS, université de Nice, revue economique N 4, 1984.
- ❖ Le Quotidien d'Oran, 13 décembre 2003, la Sonatrach veut «internationaliser» ses activités, Ziad Salah
- ❖ Le point economique Algerie, « Sonatarch investit au Mozambique », 1^{er} mai 2013, www.lepointeco.com
- ❖ LEVRATO Nadine et RAMADAN Maarouf « la vulnérabilité des TPE dans un environnement mondialisée » colloque international, 11^e journées scientifiques du réseau entrepreneuriat, INRPME-AUF-AIREPME, 27 au 29 mai 2009, page (1-17).
- ❖ MENDEZ Ariel « multinationalisation : la dynamique organisationnelle », Revue française de gestion, N 116, 1997.

3. THESES ET MEMOIRES DE MAGISTER :

- ❖ BENZOUBARA Amel « la privatisation comme moyen de transition vers la mondialisation ; cas de l'Algérie », Mémoire de Magister, université d'Oran, (2004-2005).
- ❖ BOUMEDMED M'hamed « l'impact de l'ouverture sur l'adaptation de l'entreprise » Mémoire de Magister, université d'Oran, septembre 2002.

4. WEBOGRAPHIE :

- ❖ AMANDINE Menain, « nationalités des entreprises multinationales et mondialisation » mémoire de fin d'études, décembre 2002, IEP de Lyon (www.scribd.com)
- ❖ BRUNEL Sylvie, « OGM et développement, entre discours et réalité », Les trois rivières, N° 130, 4 avril 2002, (http://www.cafe-geo.net/article.php3?id_article=130)
- ❖ Le point économique Algérie, « la Sonatrach investit au Mozambique », 1^{er} mai 2013, www.lepointeco.com.
- ❖ MARTINEZ Isabelle, « l'internationalisation est-elle créatrice de valeur ? » ESUG, université de Toulouse1
- ❖ MEHTOUL Abderrahmane « les huit raisons de la baisse du cours des hydrocarbures et impacts sur les pays mono exportateurs économique, social et politique », contribution parue dans www.algerie1 26/10/2014 et à paraître dès le 27/10/2014 dans la presse algérienne.
- ❖ OCDE publications et documents www.ocde.org
- ❖ Site de la Banque Mondiale : www.banquemondiale.org
- ❖ Site du ministère de l'énergie et des mines, www.mem-algerie-org, consulté le 18 février 2007.
- ❖ TORGA Miguel, « l'universel, c'est le local moins les murs », la lettre du cadre territoriale, article du numéro 342, 23/07/2007, (<http://www.territorial.fr>).
- ❖ Site officiel de la Sonatrach : www.Sonatrach.com
- ❖ Rapport annuel Sonatrach 2012 (www.Sonatrach.com).
- ❖ Rapport annuel Sonatrach 2011(www.Sonatrach.com)..
- ❖ Rapport financier Sonatrach 2011(www.Sonatrach.com)..
- ❖ revue de la Sonatrach : LA Sonatrach, une compagnie pétrolière et gazière intégrée (p 5) (www.sonatrach.com)

❖ revue de la Sonatrach : Sonatrach, une dimension gazière internationale (p 5)
(www.sonatrach.com)

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES

1. TABLEAUX :

- ❖ **Tableau 1** : Nombre de filiales étrangères des 187 FMN. Américaines par zone géographique (1901-1939).
- ❖ **Tableau 2** : FMN des pays développés à économie de marché : maisons-mères et filiales (1968-1969).
- ❖ **Tableau 3** : Les 20 plus grandes firmes multinationales en 1995 (milliards de dollars et milliers d'employés).
- ❖ **Tableau 4** : Les 10 premières multinationales selon le degré d'internationalisation global. Range de classement pour chacun des critères(1990).
- ❖ **Tableau 5** : Type des firmes selon "M.Porter".
- ❖ **Tableau 6** : Secteurs d'activités et modes d'internationalisation.
- ❖ **Tableau 7** : Le choix entre concentration et dispersion.
- ❖ **Tableau 8** : Le plan de marchéage.
- ❖ **Tableau 9** : le chiffres d'affaires national et a l'exportation.
- ❖ **Tableau 10** : filiales de la Sonatrach.

2. FIGURES :

- ❖ **Figure 1** : Structure en forme en « U »
- ❖ **Figure 2** : Exemple de structure multinationale décentralisée par ligne de produits et zones géographique.
- ❖ **Figure 3** : Le service export rattaché a la direction générale
- ❖ **Figure 4** : L'évolution de la place du service export.
- ❖ **Figure 5** : Structure avec rattachement des filiales à la maison mère.
- ❖ **Figure 6** : Structure mondiale par ligne de produits.
- ❖ **Figure 7** : Exemple de structure matricielle pays-produits.
- ❖ **Figure 8** : Les caractéristiques des trois écoles de pensée dans la théorie de l'internationalisation.
- ❖ **Figure 9** : Stade du cycle de vie du produit.
- ❖ **Figure 10** : Etapes de la démarche de l'entreprise à l'international (d'après USUNIER).
- ❖ **Figure 11** : Le marketing international : gérer des facteurs incontrôlables et des variables contrôlables.

- ❖ **Figure 12** : Diagnostic ou SWOT (d'après modèle LCAG).
- ❖ **Figure 13** : Le diagnostic international interne.
- ❖ **Figure 14** : Les phases de la progression de l'engagement international de l'entreprise.
- ❖ **Figure 15** : Classification des entreprises selon leur conception des marchés internationaux.
- ❖ **Figure 16** : Schéma de la macrostructure de la Sonatrach.
- ❖ **Figure 17**: Evolution de la production vendue en milliards de dinnars.
- ❖ **Figure 18** : Evolution du résultat net en milliards de dinars.
- ❖ **Figure 19** : La Sonatrach dans le monde.
- ❖ **Figure 20** : Les principales routes d'exportation de gaz naturel.
- ❖ **Figure 21** : Longueur et capacité du gazoduc ENRICO MATTEI.
- ❖ **Figure 22** : Longueur et capacité du gazoduc PEDRO DURAN FARELL.
- ❖ **Figure 23** : Longueur et capacité du gazoduc MEDGAZ.
- ❖ **Figure 24** : Longueur et capacité du gazoduc GALSI.
- ❖ **Figure 25** : Longueur et capacité du Trans-saharian gas pipeline TSGP.
- ❖ **Figure 26** : les exportations de gaz en 2013.
- ❖ **Figure 27** : les gazoducs transcontinentaux.

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES

REMERCIEMENTS

DEDICACES

SOMMAIRE

ABREVIATIONS

INTRODUCTION GENERALE..... ;	1
CHAPITRE I : LE PHENOMENE DE LA MULTINATIONALISATION D'UNE ENTREPRISE.....	5
INTRODUCTION DU PREMIER CHAPITRE	6
SECTION I : LES FIRMES MULTINATIONALES.....	7
1. Qu'est ce qu'une FMN.....	7
1.1. La multinationale : un nouvel objet d'analyse, mais une réalité ancienne.....	7
1.1.1. La FMN, objet nouveau d'analyse.....	7
1.1.2. La FMN, une réalité très ancienne.....	8
1.2. Terminologies de la multinationale à la réalité complexe.....	10
1.2.1. La jungle des appellations des FMN.....	10
1.2.2. Définition de la FMN.....	11
1.2.3. La définition juridique de la nationalité des FMN.....	12
1.3. Controverses sémantiques relatives à la multinationalisation.....	13
1.3.1. S'internationaliser ou délocaliser : quelle problématique ?	13
1.3.1.1. Définition et concepts : les limites d'une approche théorique.....	13
1.3.1.2. Restituer la délocalisation dans une logique plus large.....	14
1.3.1.3. En dépit d'un cadrage théorique des incertitudes subsistent pour appréhender toutes les formes de délocalisation.....	15
1.3.1.4. Des générations successives de délocalisation.....	15
1.3.1.5. La logique d'ensemble.....	16

1.3.2.	L'internationalisation VERSUS multinationalisation.....	16
1.3.3.	Multinationale VERSUS transnationale.....	16
1.3.4.	Multinationalisation VERSUS mondialisation et globalisation.....	17
SECTION II : L'IMPACT DU NOUVEL ENVIRONNEMENT INTERNATIONAL DE L'ENTREPRISE.....		19
1.	Les diverses facettes de l'économie mondiale.....	19
1.1.	Manifestation de la globalisation de l'économie.....	20
1.1.1.	L'abaissement progressif des frontières.....	20
1.1.2.	La montée du libéralisme économique.....	20
1.1.3.	Le principe de l'économie-monde.	21
1.1.4.	Les bouleversements politiques.....	21
1.1.5.	Une croissance forte et persistante du commerce international.....	21
1.2.	la mondialisation : le triomphe des FMN.....	22
1.2.1.	Les nouveaux maîtres du monde ; « les multinationales ».....	22
1.2.2.	La puissance des FMN.....	22
1.2.2.1.	Puissance économique.....	23
1.2.2.2.	Puissance commerciale.....	23
1.2.2.3.	Puissance de négociation.....	23
1.2.2.4.	Puissance financière.....	24
1.2.3.	Les voies de réponses de l'entreprise : sept stratégies de multinationalisation/globalisation.....	24
1.2.3.1.	La stratégie de prélèvement.....	24
1.2.3.2.	La stratégie d'accès à des marchés internes.....	24
1.2.3.3.	La stratégie d'extraversion.....	24
1.2.3.4.	La stratégie de clientélisme.....	25
1.2.3.5.	La stratégie du cheval de Troie (S. BRUNEL).....	25
1.2.3.6.	La stratégie globale.....	25
1.2.3.7.	La stratégie de localisation-relocalisation.....	25
1.2.3.8.	Des cas particuliers.....	26
1.3.	L'essor des investissements directs internationaux (IDI).....	26
1.4.	La mondialisation financière.....	27
1.4.1.	Les « trois D » de l'intégration financière.....	27
1.4.1.1.	La désintermédiation.....	27

1.4.1.2. Le décloisonnement des marches.....	27
1.4.1.3. La déréglementation.	27
1.4.2. Les paradis fiscaux ou zone offshore.....	28
1.5. La diversité de « l'ouverture internationale » des secteurs.....	29
1.5.1. L'internationalisation de la clientèle.....	29
1.5.2. Le déplacement géographique de la demande.....	29
1.5.3. Le transfert de technologie.....	29
1.5.4. Le rapprochement des fournisseurs.....	29
1.5.5. Les couts de transport.....	29
1.6. Le défi concurrentiel élargi.	29
2. Homogénéisation de la culture mondiale.....	30
3. L'évolution des cadres politiques internationaux.....	30
3.1. L'Etat obsolète ?.....	31
3.2. L'Etat et la FMN.....	31
3.2.1. L'Etat et la FMN : main dans la main.....	31
3.2.2. Les vagues de privatisations d'entreprises.....	32
3.2.3. Le rôle de la diaspora.....	32
3.3. Le lobbying.....	32
3.4. La franchise.....	32
4. Les mutations juridiques internationales.....	33
4.1. La diversité de la loi.....	33
4.2. L'accroissement de la pénétration de la loi.....	33
4.3. Unité de la loi.....	33
5. Les impulsions scientifiques et technologiques.	34
6. L'environnement écologique international.....	35
6.1. La donne géographique.....	36
6.2. Les grandes tendances de la population mondiale.....	36
SECTION III : LES RAISONS ET RISQUES DE L'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES.....	
1. L'ouverture d'un large champ d'opportunités.....	37
1.1. Les raisons stratégiques.....	37
1.1.1. Mieux répartir les risques entre plusieurs pays.....	37
1.1.2. Développer des avantages concurrentiels.....	38

1.2. Les raisons liées aux marchés.....	38
1.2.1. Les facteurs liés au marché national de l'entreprise.....	38
1.2.2. Les facteurs liés aux marchés étrangers.....	39
1.2.3. Les facteurs commerciaux.....	39
1.2.3.1. L'étroitesse du marché national ou sa saturation.....	39
1.2.3.2. La spécialisation de l'entreprise.....	40
1.2.3.3. La régulation des ventes de l'entreprise.....	40
1.2.3.4. Prolonger le cycle de vie international du produit.....	40
1.2.4. Les facteurs industriels.....	41
1.2.4.1. Réaliser des économies d'échelle.....	41
1.2.4.2. L'abaissement des coûts de production.....	41
1.2.5. Les facteurs d'opportunité.....	42
1.2.5.1. Demande spontanée.....	42
1.2.5.2. Production excédentaire.....	42
1.2.5.3. Motivation des dirigeants.....	42
2. Des risques internationaux à maîtriser.....	42
2.1. Le risque commercial international.....	42
2.1.1. Les sources et les conséquences du risque commercial.....	43
2.1.2. Le risque lié aux caractéristiques de l'acheteur.....	43
2.1.3. Le risque lié aux caractéristiques du marché.	43
2.1.4. Le risque lié aux échanges négociés du paiement.....	43
2.1.5. La gestion du commercial.....	43
2.2. Le risque politique.....	44
2.2.1. L'attitude vis-à-vis des entreprises étrangères.....	44
2.2.2. La mesure du risque politique.....	44
2.2.3. La gestion du risque politique.....	44
2.2.3.1. Les stratégies d'évitement.....	45
2.2.3.2. La stratégie de collusion	45
2.2.3.3. Les stratégies du contre.....	45
2.3. Le risque de change.....	45
2.3.1. Explication du risque.....	45
2.3.2. Couverture.....	46
2.4. Le risque juridique international.....	46
2.4.1. Le risque lié aux litiges industriels et commerciaux.....	46

2.4.2.	Le risque lié a la protection de la propriété industrielle.....	47
2.5.	Le risque culturel.....	47
2.5.1.	L’ethnocentrisme en affaires internationales.....	47
2.5.2.	La prise en compte du risque culturel.....	47
2.6.	Autres risques.....	48
2.6.1.	La durée.....	48
2.6.2.	Coût élevé.....	48
2.6.3.	Complexité.....	48
2.6.4.	Technique.....	48
2.6.5.	La sous estimation des coûts.....	48
CONCLUSION DU PREMIER CHAPITRE.....		50
CHAPITRE II : LES DETERMINANTS DE L’INTERNATIONALISATION		
D’UNE ENTREPRISE.....		51
INTRODUCTION DU DEUXIEME CHAPITRE.....		52
SECTION I : LES FONDEMENTS THEORIQUES DE L’INTERNATIONALISATION		
DES ENTREPRISES.....		53
1.	Les théories du commerce international.....	53
1.1.	Les analyses de l’école classique	54
1.2.	La théorie suédoise de l’échange international.....	54
1.3.	La théorie de l’impérialisme.....	55
2.	Les apports des nouvelles théories de la multinationalisation.....	55
2.1.	La théorie de la rationalité limitée des décideurs.....	55
2.2.	La théorie des avantages spécifiques.....	55
2.3.	La théorie des coûts de transaction.	56
2.4.	La théorie des droits de propriété et relation d’agence.....	57
2.5.	La théorie éclectique.....	57
2.6.	La théorie du cycle de vie des produits.....	58
3.	La théorie de l’E.I.R.P (l’entreprise a internationalisation rapide et précoce).....	58
3.1.	La théorie incrémentale.....	59
3.2.	La théorie des réseaux.....	60
3.3.	La théorie économique (IDE).	60

SECTION II : TYPOLOGIES ET ORGANISATIONS DES FMN.....	61
1. Typologies des FMN.....	61
1.1. Les FMN selon leur organisation.....	61
1.1.1. Les firmes ethnocentriques.....	61
1.1.2. Les firmes polycentriques.....	61
1.1.3. Les firmes géocentriques.....	61
1.1.4. Les firmes régiocentriques.....	62
1.2. Les FMN selon leur liens d'origine.....	62
1.2.1. Les entreprises nationales.....	62
1.2.2. Les entreprises plurinationales.....	62
1.2.3. Les entreprises multinationales.....	63
1.2.4. Les entreprises transnationales ou mondiales.....	63
1.3. Les FMN selon leurs objectifs stratégiques.....	63
1.3.1. Les firmes primaires.....	63
1.3.2. Les firmes financières.....	63
1.3.3. Les firmes à stratégie de marché.....	64
1.3.4. Les firmes à stratégie de rationalisation de la production.....	64
1.4. Les FMN selon M. PORTER.....	64
1.5. Les FMN selon J.L.MUCCHIELLI.....	65
1.5.1. Les entreprises monofonctionnelles et les entreprises multifonctionnelles.....	65
1.5.1.1. Les entreprises monofonctionnelles.....	65
1.5.1.2. Les entreprises multifonctionnelles.....	65
1.5.2. Les firmes mono produits et firmes multi produits.....	65
1.5.2.1. Les firmes monoproduits.....	65
1.5.2.2. Les firmes multiproduits.	65
2. L'aspect organisationnel des FMN.....	66
2.1. L'évolution de la structure.....	66
2.1.1. Le développement international et la structure fonctionnelle.....	66
2.1.1.1. Le choix d'une forme d'organisation dite en « U ».....	66
2.1.1.2. Le choix d'une forme d'organisation dite en « M ».....	67
2.1.1.3. La place du service export dans une structure fonctionnelle.....	69
2.1.1.4. Les structures maison mère-filiales.....	70

a) L'approche ethnocentrique.....	71
b) L'approche polycentrique.....	71
c) L'approche regiocentrique.....	71
d) L'approche géocentrique.....	72
2.1.2. Les structures globales.....	72
2.1.2.1. La structure mondiale par activités ou lignes de produits.....	73
2.1.2.2. La structure matricielle.....	74
2.1.2.3. La structure au réseau.....	74
2.2. La centralisation et la décentralisation de la décision.....	74
2.2.1. La centralisation de la décision.....	74
2.2.2. La centralisation décentralisée.....	74
2.3. La gestion de la diversité des personnels.....	74
2.3.1. Les différences culturelles et le management.....	75
2.3.1.1. La distance du pouvoir.....	75
2.3.1.2. L'évitement de l'incertitude.....	75
2.3.1.3. L'individualisme et le collectivisme.....	75
2.3.1.4. La masculinité et la féminité.....	76
2.3.2. La conduite de la diversité.....	76
SECTION III : LES CRITERES D'EVALUATION D'UNE FMN.....	77
1. Le pourcentage à l'export.....	77
2. Le nombre d'implantations à l'étranger.....	78
3. Le nombre d'effectifs à l'étranger.....	78
4. La structure des entreprises.....	79
5. La recherche d'un critère unique.....	80
6. La recherche d'un indice composé de multinationalisation.....	81
CONCLUSION DU DEUXIEME CHAPITRE	85

CHAPITRE III : STRATEGIES D'INTERNATIONALISATION

DE L'ENTREPRISE.....	86
INTRODUCTION DU TROISIEME CHAPITRE.....	87
SECTION I : LA DEMARCHE STRATEGIQUE A L'INTERNATIONAL.....	88
1. Le diagnostic global à l'export.....	90
1.1. L'analyse de l'environnement : le modele PREST.....	91
1.2. Le model SWOT (Strenght, Weakness, Opportunity and Threat).....	91
2. Le diagnostic international interne.....	93
2.1. L'évaluation de la capacité de l'entreprise à s'internationaliser.....	93
2.2. L'évaluation de la capacité de l'entreprise à se développer à l'international.....	93
3. La démarche marketing international.....	94
3.1. Les étapes d'une démarche marketing international cohérente.....	94
3.2. La démarche d'internationalisation de l'entreprise.....	94
3.2.1. L'internationalisation initiale (first landing).....	95
3.2.2. Le développement local ou multilocal (go native).....	95
3.2.3. La multinationalisation.....	96
4. Les orientations stratégiques.....	96
4.1. Le choix d'activité.....	96
4.1.1. Les activités locales.....	96
4.1.2. Les activités multidomestiques.....	96
4.1.3. Les activités globales exportatrices.....	97
4.1.4. Les activités globales complexes.....	97
4.2. Les choix stratégiques.....	97
4.2.1. Choix entre spécialisation et diversification.....	97
4.2.1.1. La spécialisation.....	97
4.2.1.2. La diversification.....	98
4.2.2. Le choix entre concentration et dispersion.....	98
4.2.2.1. Configuration concentrée.....	98
4.2.2.2. Configuration dispersée.....	98
4.2.2.3. Configuration dispersée décentralisée.....	98
4.2.2.4. Configuration dispersée coordonnée.....	98
4.2.3. Le choix entre marché national, international et mondial.....	99

5. L'élaboration du plan de marketing ou marketing mix.....	100
5.1. Les composantes du plan.....	100
5.2. Exemple du plan mercatique d'IBM PC.....	101
6. La segmentation internationale de l'offre (dite segmentation stratégique).....	102
 SECTION II : LES STRATEGIES DU MARKETING INTERNATIONAL.....	 103
1. Le choix de la stratégie mercatique.....	103
1.1. Les stratégies relatives à la couverture du marché.....	103
1.1.1. Analyse statique, produits actuels/marchés actuels.....	103
1.1.1.1. Concentration sur un couple produit/marché.....	103
1.1.1.2. Spécialisation par produit.....	103
1.1.1.3. Spécialisation par marché.....	103
1.1.1.4. Spécialisation sélective.....	103
1.1.1.5. Couverture globale de marché.....	103
1.1.2. Analyse dynamique, produits nouveaux/marchés nouveaux.....	104
1.1.2.1. Stratégies de pénétration du marché.....	104
1.1.2.2. Stratégies d'extension de marché.....	104
1.1.2.3. Stratégie de développement des produits.....	104
1.1.2.4. Stratégie de diversification.....	105
1.2. Les stratégies relatives aux segments de marchés.	105
1.2.1. Stratégie indifférenciée.....	105
1.2.2. Stratégie concentrée.....	106
1.2.3. Stratégie diversifiée.....	106
1.2.3.1. Stratégie adaptée.....	106
1.2.3.2. Stratégie différenciée.....	106
1.3. Les stratégies relatives aux moteurs de l'action commerciale.....	107
1.3.1. Stratégie « tirer » ou d'aspiration ou PULL :.....	107
1.3.2. Stratégie « pousser » ou de pression ou PUSH :.....	107
2. Les approches du marketing international.....	107
2.1. Le marketing de l'exportation.....	108
2.2. Le marketing pluri domestique.....	108
2.3. Le marketing international global.....	108

SECTION III : LES MODES D'ACCES AUX MARCHES ETRANGERS.....	109
1. l'exportation contrôlée :.....	109
1.1. l'exportation directe :.....	109
1.1.1. Définition :.....	109
1.1.2. Avantages :	110
1.1.3. Inconvénients :	110
1.2. le représentant à l'étranger :.....	110
1.2.1. Définition :.....	110
1.2.2. Avantages :	110
1.2.3. Inconvénients :	111
1.3. le bureau de représentation et la succursale :.....	111
1.3.1. Les fonctions du bureau de représentation :	111
1.3.2. Les fonctions de la succursale :	111
1.3.3. Avantages :	111
1.3.4. Inconvénients :	112
1.4. La filiale de production ou de distribution :.....	112
1.4.1. définition :.....	112
1.4.2. Avantages :.....	112
1.4.3. Inconvénients :.....	113
1.5. L'agent commercial :.....	113
1.5.1. définition :.....	113
1.5.2. Avantages :.....	114
1.5.3. Inconvénients :	114
2. l'exportation sous-traitée :.....	114
2.1. l'intermédiaire se situant sur le territoire national :.....	114
2.1.1. Les sociétés de gestion export (SGE) :.....	115
2.1.1.1. Définition :.....	115

2.1.1.2. Avantages :	115
2.1.1.3. Inconvénients :	115
2.1.2. Sociétés commerce international (SCI) :	115
2.1.2.1. Définition :	115
2.1.2.2. Avantages :	116
2.1.2.3. Inconvénients :	116
2.1.3. Commissionnaire :	116
2.1.3.1. Définition :	116
2.1.3.2. Avantages :	117
2.1.3.3. Inconvénient :	117
2.1.4. Le courtier :	117
2.1.5. Les bureaux d'achat :	117
2.1.5.1. Définition :	117
2.1.5.2. Avantages :	118
2.1.5.3. Inconvénients :	118
2.2. intermédiaires se situant sur les territoires étrangers :	118
2.2.1. Importateur non exclusif :	118
2.2.1.1. Définition :	118
2.2.1.2. Avantages :	119
2.2.1.3. Inconvénients :	119
2.2.2. Centrales d'achat :	119
2.2.3. Les transferts de technologie.	119
3. l'exportation concertée :	119
3.1. Les groupements d'exportateurs :	120

3.1.1. Définition :.....	120
3.1.2. Avantages :.....	120
3.1.3. Inconvénients :	120
3.2. le portage ou piggy back :.....	120
3.2.1. Définition :.....	120
3.2.2. Avantages :	121
3.2.3. Inconvénients :.....	121
3.3. l'accord de franchise :.....	122
3.3.1. Définition :.....	122
3.3.2. Avantages :.....	122
3.3.3. Inconvénients :.....	122
3.4. La joint-venture :.....	123
3.4.1. Definition :.....	123
3.4.2. Avantages :	123
3.4.3. Inconvénients :.....	124
3.5. La création d'entreprise / l'acquisition.....	124
3.6. L'accord de licence :.....	124
3.6.1. Définition :	124
3.6.2. Avantages :.....	125
3.6.3. Inconvénients :	125
CONCLUSION DU TROISIEME CHAPITRE.....	126
CHAPITRE IV : L'INTERNATIONALISATION DE LA SONATRACH.....	127
INTRODUCTION DU QUATRIEME CHAPITRE.....	128
SECTION I : L'EMERGENCE ET LE DEVELOPPEMENT A L'INTERNATIONAL DE LA SONATRACH.....	129
1. Le secteur des hydrocarbures et l'époque coloniale.....;	129
2. La Sonatrach : conditions d'émergence et développement.....	131
2.1. Sonatrach entre 1963 et 1971 : création et construction.....	131
2.1.1. Sonatarch : le démarrage.....	131

2.1.2.	Sonatrach : les nationalisations.....	133
2.1.3.	Sonatrach : la première grande opération d'organisation.....	134
2.1.4.	Les principaux fait marquants cette période.....	135
2.2.	Sonatrach entre 1972 et 1982 : phase de croissance et d'intégration	137
2.2.1.	Sonatrach : la montée en cadence.....	137
2.2.2.	Les principaux faits marquant cette période.....	139
2.3.	Sonatrach entre 1982 et 1987 : la restructuration et l'essaimage.....	140
2.3.1.	Sonatrach : la restructuration.....	140
2.3.2.	Sonatrach : conjoncture internationale et nécessité d'adaptation.....	142
2.3.3.	Les principaux faits marquant de cette période.....	143
2.4.	Sonatrach entre 1987 et 1998 : la maturité et la modernisation.....	144
2.4.1.	Sonatrach à partir de 1992 : un groupe pétrolier et gazier de renommée internationale.....	144
2.4.2.	Les principaux faits marquant cette période.....	145
2.5.	Sonatrach entre 1998 et 2000 : les nouveaux statuts organisant Sonatrach en Société par action (S.P.A).....	146
2.6.	Sonatrach entre 2000 et 2010 : modernisation et developpement.....	147
2.6.1.	Les activités.....	147
2.6.2.	L'organisation.....	148
2.6.3.	La gestion des ressources humaines.....	149
2.6.4.	Les principaux faits marquants cette periode.....	149
2.7.	Sonatrach depuis 2010 jusqu'à 2013.....	151
3.	Sonatrach au niveau régional et mondial.....	153
SECTION II : PRESENTATION DU GROUPE SONATRACH.....		155
1.	Les missions de la Sonatrach.....	155
2.	La vision de la Sonatrach.....	155
3.	Les métiers de la Sonatrach.....	156
3.1.	L'amont.....	156
3.2.	L'aval.....	156
3.3.	Le transport par canalisation.....	156
3.4.	La commercialisation.....	157
4.	L'organisation de la Sonatrach.....	157
5.	Filiales et participations.....	160

5.1. Filiales nationales.....	160
5.2. Filiales internationales.....	161

SECTION III : LES RAISONS ET RISQUES DE L'INTERNATIONALISATION

DE LA SONATRACH.....	162
1. Les raisons	162
2. Les risques	163
2.1. La Sonatrach face aux énergies renouvelables et aux biocarburants.....	163
2.2. La Sonatrach face à la concurrence internationale	163
2.3. La problématique des réserves énergétiques	163
2.4. L'introduction du gaz/pétrole de schiste américain	164
2.5. La chute du cours des hydrocarbures	164
2.6. Autres risques	164

SECTION IV : LES CRITERES D'EVALUATION DE L'INTERNATIONALISATION

DE LA SONATRACH.....	167
1. Le pourcentage à l'export.....	167
2. Le nombre d'implantation à l'étranger.....	169
3. Le nombre des effectif à l'étranger.....	172
4. Unité de centre de décision.....	173
5. La perspective stratégique mondiale.....	173

SECTION V : LES FORMES D'INTERNATIONALISATION DE LA

SONATRACH.....	175
1. Une stratégie globale.....	175
2. L'exportation directe.....	177
2.1. Les gazoducs transnationaux.....	178
2.1.1. Le gazoduc ENRICO MATTEI « GEM ».....	178
2.1.2. Le gazoduc PEDRO DURAN FARELL « GPDF ».....	178

2.1.3. Le gazoduc MEDGAZ.....	179
2.1.4. Le gazoduc GALSI.....	179
2.1.5. Trans-saharian gas pipeline TSGP.....	180
3. Les options stratégiques.....	182
4. Partenariat comme levier de développement.....	186
CONCLUSION DU QUATRIEME CHAPITRE.....	188
CONCLUSION GENERALE.....	189
BIBLIOGRAPHIE	192
LISTE DES TABLEAUX ET FIGURES.....	200
TABLE DES MATIERES.....	203
ANNEXE.....	219

ANNEXE



Sonatrach

Une Compagnie Pétrolière
& Gazière Intégrée



SONATRACH, des réalisations et des engagements

SONATRACH

SONATRACH est la compagnie nationale algérienne d'hydrocarbures et un groupe pétrolier et gazier intégré. Important fournisseur d'énergie dans le monde, Sonatrach est la première compagnie en Afrique en termes de chiffre d'affaires et la 12ème compagnie pétrolière et gazière dans le monde¹.

Intégré sur l'ensemble de la chaîne de valeur des hydrocarbures, de l'Amont à l'Aval en passant par le transport par canalisations et les activités de commercialisation des hydrocarbures, le groupe Sonatrach intègre un large spectre d'activités : Recherche & Exploration d'Hydrocarbures, Développement et Production d'Hydrocarbures, Transport des Hydrocarbures par canalisation, Raffinage de pétrole brut et de condensat, Liquéfaction de Gaz Naturel, Séparation de GPL, Pétrochimie, Commercialisation des Hydrocarbures, Distribution de produits pétroliers, Transport Maritime d'Hydrocarbures, etc.

Il est également présent à l'international, notamment en Afrique, en Amérique Latine,

en Europe et en Asie, où il intervient dans l'Exploration & Production, le Transport maritime et par canalisation, ainsi que trading de gaz naturel et de produits pétrolier, ou il joue le rôle de fournisseur majeur de gaz naturel pour le marché européen.

En sus des activités liées aux hydrocarbures, le groupe Sonatrach s'est également diversifié sur d'autres créneaux industriels, notamment la génération électrique, le dessalement d'eau de mer et le transport aérien.

Sonatrach est aussi une compagnie socialement responsable, solidaire et citoyenne fermement engagée en faveur du développement économique, social et culturel et de la préservation et la protection de l'environnement. En matière de réduction de l'impact environnemental de ses activités, elle a reçu le prix d'excellence « Global gas Flaring Reduction » pour la réduction des gaz torchés, ce qui traduit les efforts consentis par la compagnie dans le cadre de sa politique HSE.

¹ selon le classement de : Forbes, the world's Biggest Oil Companies 2012.



Activité Amont

L'Activité Amont recouvre les métiers de recherche, d'exploration, de développement et de production d'hydrocarbures.

Sonatrach opère dans des gisements géants, dans différentes régions du Sahara algérien, tels que Hassi Messaoud, Hassi R'Mel, Hassi Berkine, Ourhoud, Tin Fouyé Tabankort, Rhourde Nouss, In Salah et In Amenas, en effort propre ou en association avec des compagnies pétrolières étrangères.

Dans le but de remplir ses missions prioritaires, celles de développer les gisements découverts, d'améliorer le taux de récupération, de renforcer les capacités de production pétrolières et gazières, Sonatrach a initié et réalisé des projets de grandes envergures. Ces projets sont accomplis par Sonatrach seule ou en association avec ses partenaires.

Les bassins sédimentaires algériens couvrent plus de 1,5 million de kilomètres carrés avec une profondeur dépassant 3000 mètres dans la plupart des cas.

Sur la plate-forme saharienne et le Nord de l'Algérie, le potentiel en hydrocarbures est très important et ce aussi bien en gaz qu'en huile. Avec une densité moyenne de forage d'exploration de 15 puits par 10 000 km², le domaine minier algérien reste inégalement et nettement sous exploré.

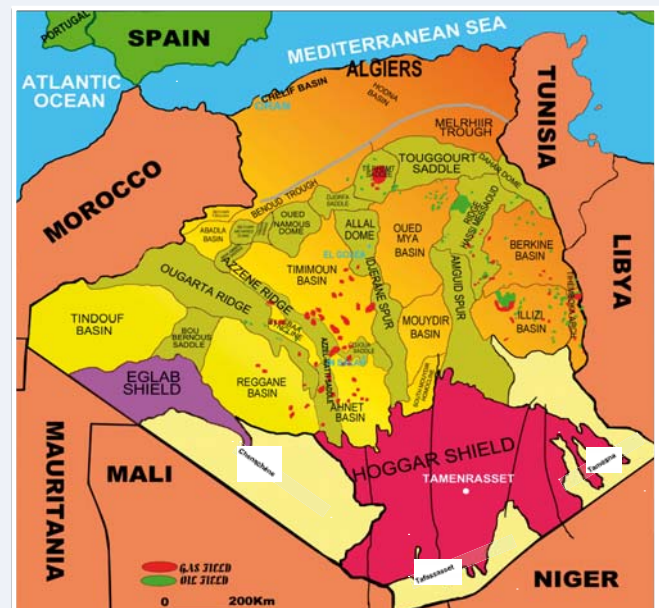
Sonatrach a consenti des efforts considérables pour la recherche et le développement des hydrocarbures, seule ou en association.

Cette volonté d'intensification de l'effort d'exploration a connu des avancées notables, notamment grâce à l'introduction du procédé de sismique 3D. Depuis l'an 2000, les efforts en matière de sismique 3D sont passés de près de 300 Km² à plus de 17 000 Km² en 2013.

Aussi, 146 puits d'exploration ont été réalisés en 2013 dont 138 par Sonatrach en effort propre. 93 de ces puits sont achevés dont 85 en effort propre.

En 2013, 32 découvertes ont été réalisées, dont 29 en effort propre.

Domaine Minier Algérien



Activité Transport par Canalisation

L'Activité Transport par Canalisation assure l'acheminement des hydrocarbures (pétrole brut, condensat, gaz naturel & GPL).

Les centres de dispatching comptent parmi les installations névralgiques de l'Activité.

- Le Centre de Dispatching d'Hydrocarbures Liquides, le CDHL, se trouve à Hassi Messaoud Haoud El Hamra.
- Le Centre National de Dispatching Gaz, le CNDG, se situe à Hassi R'mel. C'est le point où se fait la collecte et le dispatching du gaz à travers les gazoducs vers les clients nationaux (Sonelgaz, clients tiers et unités de Sonatrach) et internationaux (livraison aux complexes de liquéfaction et des gazoducs transcontinentaux : PEDRO DURAN FARELL, ENRICO MATTEI et MEDGAZ).

Sonatrach, à travers l'Activité Transport par Canalisation, dispose de 22 systèmes de transport par canalisation (21 en exploitation, 1 en cours de réalisation GR5) avec 82 stations de pompage et de compression.

39 stations de pompage sont destinées au brut.

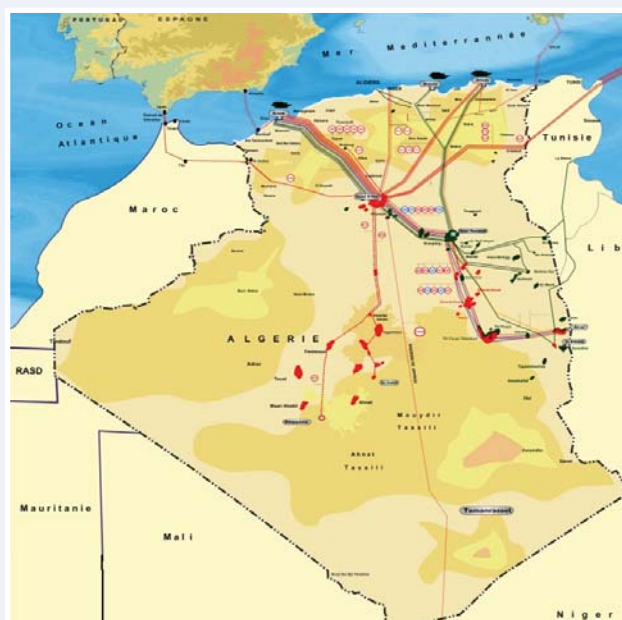
Sonatrach dispose également de nombreux postes de chargement à quai de gaz et de pétrole au niveau de trois ports pétroliers de chargement d'hydrocarbures sur les villes côtières que sont Arzew, Bejaia et Skikda.

Les 03 ports sont équipés de 5 bouées de chargement de pétrole en haute mer.

Quant au réseau de canalisation, sa longueur est de 19 599 km en 2013 contre 19 063 en 2012, soit une augmentation de 536 km suite à la réception du GR4 et repartis comme suit :

- Des gazoducs d'une longueur de 9689 km;
- Des oléoducs d'une longueur de 9910 km.

Le réseau de canalisation a une capacité de transport de 357 millions Tep à fin 2013.



Reseau de Transport par Canalisation



Gazoducs transcontinentaux

Gazoduc Pedro Duran Farell (GPDF) :

Gazoduc reliant l'Algérie à l'Espagne via le Maroc.

- Caractéristiques techniques:
 - Longueur : 521 km
 - Diamètre : 48 "
 - Capacité : 11,6 Milliards de m³/an
- Mise en service : 1996

Gazoduc Enrico Mattei (GEM) :

Gazoduc reliant l'Algérie à l'Italie via la Tunisie.

- Caractéristiques techniques:
 - Longueur : 1647 km
 - Diamètre : 3 x 48 "
 - Capacité : 33,15 Milliards de m³/an
- Mise en service : 1982

Gazoduc MEDGAZ :

Gazoduc reliant l'Algérie à l'Espagne. Partant de Beni Saf (Ouest de l'Algérie), la canalisation traverse la méditerranée, pour aboutir près d'Almeria sur la côte espagnole.

- Caractéristiques techniques :
 - Terminal départ : Beni Saf (Algérie)
 - Terminal arrivée : Almeria (Espagne)
 - Longueur : 210 Km
 - Diamètre : 24"
 - Profondeur max : 2160 mètres
 - Capacité : 8 Milliards de m³/an
- Mise en service : 2011

Gazoducs transcontinentaux en projet

Gazoduc GALSI : en maturation

Projet de ligne directe reliant l'Algérie à l'Italie via la Sardaigne.

- El Kala-Cagliari (offshore) :
 - Diamètre : 26"
 - Longueur : 285 Km
 - Profondeur : 2840 m
- Cagliari-Olbia (on shore) :
 - Diamètre : 48"
 - Longueur : 300 km
- Olbia-C.d.Pescaia (offshore):
 - Diamètre : 32"
 - Longueur : 275 km
 - Profondeur : 900 m

Gazoduc TSGP :

Projet de gazoduc reliant le Nigeria à l'Algérie.

- Terminal Départ : Warri (Nigeria)
- Terminal Arrivée : Beni Saf ou El Kala
- Longueur : 4188km
- 2 310 km sur le territoire Algérien
- 841 km sur le territoire Nigérien
- 1037 km sur le territoire Nigérien
- Diamètre : 48" ou 56"
- Volume : 20 à 30 Milliards de m³/an

Activité Aval

L'activité Aval a en charge le développement et l'exploitation des complexes de liquéfaction de gaz naturel, de séparation de GPL, de raffinage et des gaz industriels.

Sonatrach dispose à travers l'activité Aval de :

- Trois (03) anciens complexes de GNL, d'une capacité totale de production de 40 millions m³ GNL/an
- 1 méga train de Skikda mis en service en 2013 d'une capacité de 10 millions m³/GNL/an
- 1 méga train d'Arzew en phase d'achèvement d'une capacité de 10,6 millions m³/GNL/an.
- Deux (02) complexes de GPL à Arzew, d'une capacité totale de séparation de 10,4 millions de tonnes /an
- Deux (02) unités d'extraction d'hélium: une à Arzew et une à Skikda.
- Cinq (05) raffineries de brut et une (1) raffinerie de condensat :
 - Une (01) à Alger avec une capacité de traitement de pétrole brut de 2,7 millions de tonnes /an.
 - Une (01) à Skikda avec une capacité de traitement de pétrole brut de 16,5 millions de tonnes/ an.
 - Une (01) à Arzew avec une capacité de traitement de pétrole brut de 3,75 millions de tonnes/ an.

- Une (01) à Hassi Messaoud avec une capacité de traitement de pétrole brut de 1,1 millions de tonnes/ an.
- Une (01) Adrar en partenariat avec une capacité de traitement de pétrole brut de 600 000 tonnes an.
- Une (01) raffinerie de condensat à Skikda d'une capacité annuelle de traitement de 5 millions de tonnes/an.





Activité Commercialisation

L'activité Commercialisation a pour missions l'élaboration et l'application de la stratégie de Sonatrach en matière de commercialisation des hydrocarbures sur le marché intérieur et à l'international par les opérations de trading et de shipping.

Ces opérations sont menées en coopération avec les filiales NAFTAL pour l'approvisionnement du marché national en produits pétroliers et gaziers (GPL), HYPROC SC pour le transport maritime de ces produits et COGIZ pour la commercialisation des gaz industriels.

L'Activité Commercialisation gère les interfaces et les opérations avec les autres opérateurs nationaux pour satisfaire la demande du marché national dans les meilleures conditions économiques et de qualité de service.

La société nationale d'électricité et de gaz « Sonelgaz » est le plus important client de Sonatrach et le principal acteur sur le marché domestique pour la production et la distribution de l'électricité ainsi que la distribution publique du gaz naturel.

L'approvisionnement de Sonelgaz se fait à travers 65 points de livraison répartis sur tout le territoire national.

Quant au GPL, il est essentiellement distribué par la société nationale NAFTAL, filiale de Sonatrach à 100%. Naftal intervient dans les domaines de l'enfûtage des GPL, du stockage et de la distribution des carburants, lubrifiants, GPL/carburant, pneumatiques et produits spéciaux.

Hormis l'expansion du marché national (11,5 millions de TEP d'hydrocarbures liquides et près de 34 millions de TEP d'hydrocarbures gazeux), le marché international représente près de 70% des ventes d'hydrocarbures liquides et gazeux. En effet, Sonatrach s'est donné les moyens de se positionner en qualité de groupe pétrolier et gazier international. Sa stratégie se traduit par une participation à la promotion de ses produits et à leur commercialisation directe sur les marchés mondiaux.

Sonatrach possède (21) navires de transport (02 pétroliers), (10 GPL) et (09 GNL) et se positionne comme un acteur majeur dans l'exportation du GPL et du GNL dans le bassin euro-méditerranéen. Elle ambitionne de développer sensiblement ses parts de marché aux USA et en Asie, notamment en Chine et en Inde.

Dans le cadre de sa stratégie d'exportation de gaz naturel pour atteindre des pays lointains, Sonatrach possède de la capacité de regazéification dans les terminaux d'Isle of Grain, Montoir de Bretagne et des participations dans le terminal Reganosa.



Filiales et Participations

Le Groupe Sonatrach dispose de 154 filiales et participations activant aussi bien au niveau national qu'à l'international.

105 sociétés prestent en Algérie et 49 autres à travers le monde, tel qu'au Pérou, en Angleterre, en Espagne, au Mali, au Niger, etc.

Les sociétés du Groupe Sonatrach interviennent dans des domaines variés, notamment:

- La production et l'exploration d'hydrocarbures ;
- Les services parapétroliers ;
- La production et la commercialisation d'engrais et de fertilisants ;
- La construction et l'engineering ;
- Le dessalement d'eau de mer ;
- Le transport aérien ;
- Le trading ;
- Le shipping ;

Principales filiales de Sonatrach :

- ENAFOR (Réalisation d'opérations de forage)
- ENAGEO (Réalisation des prospections géophysiques)
- ENSP (Réalisation de services aux puits)
- ENTP (Forage et Work over de puits hydrocarbures)
- ENGTP (Etudes et réalisation d'installations Industrielles)
- GCB (Génie Civil et Bâtiment)
- ENAC (Engineering, Construction & Pose de canalisations)
- SAFIR (Engineering et réalisation d'unités industrielles)
- NAFTAL, (Commercialisation et de Distribution des Produits Pétroliers)
- HYPROC SC (Shipping)
- Tassili Airlines (Transport aérien)
- Groupe ASMIDAL (production, commercialisation et développement des engrais, de l'ammoniac et des dérivés).





Ressources Humaines & Formation

Ressources Humaines :

Dans un environnement économique de plus en plus concurrentiel, la réussite de Sonatrach repose très largement sur sa capacité à développer ses ressources humaines et à les mobiliser sur ses priorités stratégiques. C'est dans ce cadre qu'elle s'est engagée à faire de la ressource humaine sa source pérenne de création de richesse et d'amélioration de ses performances.

La gestion prévisionnelle des Ressources Humaines qui est au cœur de la politique RH de Sonatrach, contribue à la réalisation des plans de développement de l'entreprise à travers l'identification des besoins en termes d'emploi et de compétences et la réalisation d'importantes actions de recrutements et de formation orientées essentiellement sur les métiers de base de l'Entreprise.

Ainsi, en moyenne 2500 agents sont recrutés annuellement et 85% d'entre eux sont des universitaires (ingénieurs, licenciés et Techniciens Supérieurs).



Formation :

La formation du personnel occupe une place prépondérante dans les priorités de l'Entreprise. Ainsi, Sonatrach consacre d'importants moyens à la formation.

Sonatrach dispose de trois centres de formation :

Centre de perfectionnement de l'Entreprise (CPE) :

Le CPE intervient dans les domaines des techniques de gestion, management, langues, formation de formateurs, finances et juridique, informatique et systèmes d'information et HSE.

Institut Algérien du Pétrole Corporate University (IAP- CU):

L'IAP-CU assure des formations opérationnelles de niveau international dans les domaines de

l'énergie et des mines, et plus particulièrement dans l'amont pétrolier, le transport des hydrocarbures, la transformation, le raffinage et l'économie pétrolière.



HSE et Développement Durable

Répondre aux enjeux du développement durable est un principe directeur et un objectif stratégique de Sonatrach. C'est pourquoi, les actions, les programmes et les politiques que Sonatrach met en place reflètent son engagement responsable et concret à l'égard de la nation et de ses populations.

Sonatrach a adopté une politique HSE dans le but de conjuguer Santé, Sécurité, Environnement et activité Industrielle. Tout est mis en œuvre pour assurer la sécurité de ses



installations, la protection de ses travailleurs et la réduction des impacts liés à ses activités sur l'environnement.

Sonatrach contribue ainsi à la lutte contre les différentes sources de pollution: réduction de l'émission des gaz à effet de serre, traitement des rejets, réhabilitation des sols, protection des nappes phréatiques, protection du littoral et des espèces marines...etc.

En outre, Sonatrach s'implique dans la promotion des énergies renouvelables qui s'est traduit par l'étude et le développement de plusieurs projets, notamment dans le solaire, l'éolienne ou la biomasse. L'objectif étant de répondre aux besoins énergétiques du marché national voire international.

Sponsoring, mécénat et développement communautaires

Sonatrach poursuit son évolution tout en se préoccupant du développement du capital humain. Elle a, depuis sa création, adopté une politique sociale forte avec la société civile. Elle participe ainsi au développement des régions déshéritées et au soutien des populations démunies, comme elle répond à chaque fois que de besoin, à la solidarité nationale par ses moyens matériels et humains, lors des situations particulières comme par exemple les catastrophes naturelles.

Par le biais de ses actions de sponsoring et de mécénat, Sonatrach œuvre également à resserrer les liens sociaux en encourageant la recherche et les activités scientifiques, la création artistique, la pratique sportive, et en contribuant à la préservation de la nature et à la sauvegarde du patrimoine historique et culturel du pays.



سوناطراك



sonatrach

SONATRACH,
achievements and
commitments

سوناطراك
انجازات
والالتزامات

SONATRACH,
des réalisations et
des engagements

www.sonatrach.com



Direction Générale

Djenane El Malik, Hydra, Alger - Algérie
Tél.: +213 21 54 70 00 / Fax : +213 21 54 77 00
e_mail : sonatrach@sonatrach.dz

www.sonatrach.com