



Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed  
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

## **THESE**

Pour l'obtention du diplôme de Doctorat « L.M.D »

En Sciences économiques

**Option** : Finance et Commerce International

### **La place des firmes multinationales dans l'économie mondiale : Etude de leur présence en Algérie durant la période 2000-2014**

Présentée et soutenue publiquement par :

**M<sup>me</sup> SAIDI Halima**

Devant le jury composé de :

Mr SALEM Abdelaziz	Prof	Université d'Oran 2	Président
Mr MIRAOUI Abdelkrim	Prof	Université d'Oran 2	Directeur
Mr DERBAL Abdelkader	Prof	Université d'Oran 2	Examinateur
M <sup>me</sup> BOUZADI Sultana	Prof	Université Mohamed Boudiaf USTO	Examinatrice
M <sup>me</sup> BOUTIFOUR Zohra	MCA	ENPO d'Oran	Examinatrice
Mr SEDDI Ali	MCA	Université Ibn Khaldoun Tiaret	Examinateur

Année 2018-2019

## **Dédicaces**

*Ce travail est dédié à mon très cher père **Hamed**, décédé le 31 janvier 2018, Puisse Dieu, le tout puissant, l'avoir en sa sainte miséricorde. Il m'a toujours poussé et motivé dans mes études.*

*A ma mère, en témoignage de ma reconnaissance envers ses sacrifices et son soutien,*

*Je dédie ce travail à mon mari **Madjid SALAH**, Pour ses encouragements,*

*À Mes frères Houari et sa petite famille, Mahfoud, Mohamed*

*À Ma sœur Soraya, à Wassila et nos anges Inès et Ishak*

*À Toute ma famille et ma belle-famille SALAH*

*À Mes amis et mes collègues*

*À Tous les enseignants qui ont assuré ma formation.*

**Halima Saïdi**

## **Remerciements**

*Je tiens en premier lieu, à témoigner toute ma reconnaissance à mon directeur de thèse, Monsieur le Professeur **MIRAOUI Abdelkrim**, Professeur à l'Université d'Oran 2 et mon directeur du laboratoire LAMEOR monsieur le Professeur **DERBAL Abdelkader**, pour m'avoir fait confiance, puis guidé et conseillé en m'apprenant les bonnes habitudes et la rigueur dans un travail de recherche.*

*Mes remerciements vont également à Messieurs **les membres du jury** pour m'avoir fait l'honneur de participer au Jury de soutenance.*

*J'exprime mes sincères remerciements aux **enseignants** de l'Université d'Oran 2 et aux membres du laboratoire LAMEOR.*

*Aux enseignants de l'UPMF de Grenoble : Merad Boudia, Hadj Saadi, Guillaume Vallet pour les séances de travail lors de mon stage à Grenoble. Sans oublier Mme Boutary Martine, Professeur à Toulouse Business School et Mme Marion Vieu d'Aix-Marseille Université, d'avoir répondu à mes e-mails et d'apporter un éclairage sur mon travail de recherche.*

*J'adresse mes remerciements les plus sincères aux **cadres des entreprises** étudiées dans mon enquête de terrain et **aux responsables** des différents organismes ( ANDI, Chambre de commerce, CNRC....etc.) que j'ai contactés et qui ont accepté de partager leurs expériences de façon à rendre possible ce travail.*

*Je remercie tous ceux sans lesquels ce travail n'aurait pas abouti tant par les discussions que j'ai eues la chance d'avoir avec eux, leurs suggestions ou leurs lectures.*

*Je pense également à tous ceux qui m'ont aidé à trouver le courage et la volonté d'aller jusqu'au bout du chemin.*

**Halima Saïdi**

<b>SOMMAIRE</b>	
Dédicaces	i
Remerciements	ii
Sommaire	iii
Introduction générale	1
<b>Chapitre I : La place des firmes multinationales dans l'économie mondiale</b>	12
<b>Section 1 : Ancrage théorique sur les firmes multinationales</b>	14
1. La firme multinationale : natures, significations et spécificités	14
2. Les déterminants de l'expansion internationale des firmes multinationales	28
<b>Section 2 : La place des la firmes multinationales dans l'économie mondiale</b>	39
1. Les firmes multinationales : Etat des lieux et tendances actuelles	40
2. Le rôle des firmes multinationales dans le commerce international	51
3. Les nouvelles multinationales	56
<b>Chapitre II : Le développement de firmes multinationales issues des pays en développement PED et des pays émergents</b>	63
<b>Section 1 : L'étude du développement international des FMN des PED et des PE</b>	65
1. Le poids des pays en développement (PED) dans l'investissement et le commerce international	65
2. Le développement des firmes multinationales issues des pays en voie de développement : dimension historique	65
3. Spécificités et particularités des FTN issues des PED et PE	82
<b>Section 2 : Comment les entreprises algériennes s'inscrivent-elles dans ce mouvement ?</b>	87
1. Panorama général sur le développement international des firmes algériennes	87
2. Etude de cas du développement international de Condor	88
3. Etude de cas du développement international de Cevital	92

<b>Chapitre III : La présence des FMN dans les pays en développement PED : cas de l'Algérie</b>	103
<b>Section 1 : La présence des firmes multinationales dans les PED</b>	105
1. Cadre théorique de la présence des firmes dans les PED	
2. L'investissement direct étranger dans les pays en développement	116
<b>Section 2 : L'analyse de la présence des multinationales en Algérie</b>	123
1. Répartition sectorielle de la présence des firmes en Algérie	124
2. Etude de la présence des multinationales dans le secteur automobile	142
<b>Conclusion Générale</b>	163
<b>Bibliographie</b>	169
<b>Annexes</b>	183
<b>Liste des illustrations</b>	208
<b>Liste des abréviations</b>	212
<b>Table des matières</b>	213

## **Introduction Générale**

## Introduction Générale

### **Intérêt du sujet :**

Dans un contexte actuel de mondialisation caractérisé par l'ouverture des frontières, le progrès en matière de techniques de l'information et de la communication (TIC), l'accroissement des accords commerciaux internationaux, la montée en puissance des pays émergents et le renforcement de la concurrence internationale entre les acteurs (Tchawa, 2017), les firmes multinationales FMN se sont trouvées confrontées à de nouvelles règles de jeu dans leurs stratégies d'investissement, en suivant de *nouvelles logiques stratégiques : en dépassant les stratégies classiques de localisation* (IDE de type *resource seeking*, IDE de type *market seeking*, IDE de type *efficiency seeking*, selon l'approche de Dunning), pour arriver à la recherche des facteurs de production les plus compétitifs, de leur organisation et la mise en œuvre de ces derniers dans les meilleures conditions possibles, sans hésiter à se délocaliser (transfert d'activité ou segment d'activité) dans le cas où les conditions de rentabilité ne sont plus avantageuses et favorables, ce qui suscite les inquiétudes des territoires<sup>1</sup>(Krifa-Schneider & Bauduin, 2007).

L'un des aspects marquants de la mondialisation est la place des firmes multinationales (FMN) dans l'économie mondiale : « *Par la globalisation de leurs activités, les firmes multinationales sont les acteurs privilégiés de l'intégration des territoires dans l'économie mondiale* » (Alexandre-Leclair, 2017, p. 2). Dans le cadre de la nouvelle économie industrielle internationale, des thèmes ont été explorés et ont mis l'accent sur le rôle des comportements stratégiques dans l'analyse de la multinationalisation des firmes (Michel Rainelli, 2010).

Ces firmes jouent un rôle majeur dans la définition des règles de cette mondialisation (Chavagneux, 2010), en continuant leur expansion et leur essor sur la scène mondiale d'une façon considérable. Ainsi, le pouvoir grandissant de ces firmes leur a permis une meilleure contribution au changement de la nature de la compétition entre les Etats et leurs modes de fonctionnement (Rosière, 2010) ; sans oublier, leur rôle dans la mobilité internationale des travailleurs (Mouhoud, 2011a).

Actuellement, les échanges commerciaux internationaux ne sont plus sous une seule forme de commerce entre les pays mais aussi sous une forme de commerce entre les firmes

---

<sup>1</sup> Ce comportement des firmes conduit à l'accentuation de leur pouvoir, d'un côté et de l'autre, il engendre un changement en profondeur dans les stratégies des territoires qui se mettent en compétition pour attirer les multinationales sans que rien ne garantisse le succès de telles stratégies.

(inter-firmes ou intra-firmes) (Tchawa, 2017). Les multinationales jouent un rôle structurant et exercent un contrôle sur la majorité du commerce mondial, en possédant plusieurs sites de production dans plusieurs pays qui peuvent être une base des exportations. Elles réalisent aujourd'hui les deux tiers (2/3) du commerce mondial dont un tiers (1 /3) est à l'origine d'un commerce intra-firme dit « captif » (Crozet & Koenig, 2002), qui correspond à un échange entre les filiales du même groupe multinational de biens intermédiaires, de services, de matières premières, de composants issus de la fragmentation ou la décomposition internationale du processus productif (DIPP) selon Lassudrie-Duchene (1982) ou en d'autres termes « la décomposition de la chaîne de valeur » selon Krugman (1995) dans le secteur de l'automobile, l'aéronautique ou de l'électroménager par exemple. Autrement dit, « *la DIPP suppose, d'une part, un processus de production décomposable en fragments hétérogènes sur le plan des inputs et d'autre part, des nations caractérisées par des offres d'inputs différenciées* » (P. Moati & Mouhoud, 2005a, p. 7). Dans un contexte de mondialisation de la production, où le « *made in world* » a pris le dessus sur le « *made in country* »<sup>2</sup> (OMC, 2013): L'une des clés du succès du modèle à l'export allemand ou américain est que les firmes de ces pays en particulier adoptent la segmentation de leur processus de production au niveau mondial, dont les termes les plus courants aujourd'hui sont : « *designed in* », « *assembled in* » et « *packaged in* » plutôt que le « *made in* » (Tchawa, 2017).

La CNUCED dans son rapport annuel sur l'investissement international comptait 7.000 firmes multinationales dans les années 1960, contre 37.000 multinationales en 1990 avec moins de 70.000 filiales ; en 2006, le nombre de ces multinationales a atteint près de 78.000 possédants 780.000 filiales (CNUCED, 2007). Selon les chiffres de la CNUCED (2009), ces dernières années le nombre des firmes multinationales a atteint environ 82.000 avec plus de 810.000 filiales dans le monde (CNUCED, 2009; Colovic & Mayrhofer, 2011). Le nombre de FMN dans le monde s'élève à près de 83.000 possédant 800.000 filiales. Parmi ces dernières, le nombre des firmes issues des PED et des pays émergents ne cesse d'augmenter, avec leur présence dans tous les secteurs d'activité (Saidi & Derbal, 2017).

Dans le dernier rapport de la CNUCED 2017, les filiales étrangères des FMN ont employé 82,140 millions de personnes, avec 37.570 milliards de dollars de chiffre d'affaires. Selon les nouvelles théories du commerce international et de la politique stratégique, les firmes

---

<sup>2</sup> Dans le rapport de l'Organisation mondiale du commerce 'OMC' de l'année 2013 (OMC, 2013).

multinationales dominent un grand nombre d'industries telles que les produits chimiques, les produits pharmaceutiques, l'automobile et l'électronique (Markusen & Venables, 1998).

Les firmes multinationales effectuent un choix entre les pays qui se mettent en concurrence pour les attirer. L'Algérie comme d'autres pays a entamé des réformes économiques et des programmes d'investissement pour attirer les investissements des multinationales qui peuvent contribuer à la diversification de l'économie et encourager le développement local. Les conséquences économiques des implantations des firmes sont importantes aussi bien pour les pays d'accueil que pour les pays d'origine (Nguyen, 2011).

Pour les années à venir, les spécialistes prévoient une amplification du phénomène de l'internationalisation des activités de production et de recherche et développement (R&D), avec une localisation croissante de ces activités dans les pays émergents, notamment la Chine et de l'Inde (Colovic & Mayrhofer, 2008).

Ainsi, la présence des firmes multinationales dans certains pays en développement et en particulier des pays émergents a favorisé leur insertion dans l'économie mondiale, des transferts de technologie et l'augmentation des performances d'exportation de ces pays ; l'exemple de la Chine est fort intéressant à citer ; ce pays est le deuxième exportateur vers l'Europe et les Etats-Unis (Saidi & Miraoui, 2016).

L'émergence des multinationales issues des pays en développement et des pays émergents a débuté dans la décennie 2000 ; en 1990, 91,4% des FMN sont issues des pays développés et en 2000, elles ne sont plus que 70,7% d'entre elles ; en d'autres termes, en l'espace d'une décennie, le poids des FMN des pays en développement et des pays émergents est passé de 8,6% à 29,3% (Ruet, 2018), marqué par leur essor, ce qui a marqué cette décennie, leur nombre est passé de 2800 à presque 18 000 firmes ; les firmes asiatiques représentent une part de 5,8 à 21,2 (Robin, 2014).

### **L'Objet de l'étude :**

Les firmes multinationales sont au centre du débat actuel. L'objet de la thèse consiste en l'étude et l'examen en premier lieu de la place de ces firmes au sein de l'économie mondiale ainsi que l'analyse des grandes tendances contemporaines des multinationales marquées par l'accroissement de leur rôle dans le processus de la mondialisation. En deuxième lieu, il s'agit d'étudier le développement des multinationales issues des pays en développement et émergents

qui ont rivalisé les firmes traditionnelles (issues des pays développés) (Saidi & Derbal, 2017), ce qui a suscité l'intérêt des auteurs, des organismes internationaux et des Etats sur ces firmes.

Enfin, nous étudierons la présence des FMN en Algérie en général et en particulier nous abordons l'industrie automobile par le biais de l'implantation des filiales d'assemblage « *Greenfield investment* » sur le territoire algérien par les constructeurs automobiles étrangers. Cette étude pratique a pour intérêt de mettre en évidence les difficultés rencontrées par les firmes multinationales - en particulier automobiles- sur le territoire algérien et les retombées de leur présence sur l'économie algérienne.

### **Problématique de recherche :**

La problématique qui constitue l'intérêt de notre travail de recherche, concerne les firmes multinationales, un phénomène significatif qui touche la majorité des secteurs de l'activité économique, notamment les activités de service qui ont pris de l'expansion au niveau global ; un phénomène qui est en fort développement dans les économies en développement et émergentes.

Etre une firme multinationale n'est pas seulement l'apanage des grandes entreprises. Certaines firmes de petite et moyenne taille (PME) peuvent être considérées comme des multinationales, là nous parlons des *Born Global* ou *New ventures* : « *L'internationalisation de nombreuses PME est aujourd'hui un phénomène largement reconnu mais auquel il manque encore un cadre théorique global et cohérent* » (Laghzaoui, 2009b, p. 52).

A travers leurs capacités financières et de production, leur pouvoir grandissant à l'échelle mondiale et leurs différentes stratégies du développement à l'international (Fusions-acquisitions transfrontalières, les alliances et partenariats internationaux), les multinationales ont acquis une place primordiale dans l'économie mondiale.

L'importance des IDE effectués par les multinationales a poussé les Etats de différents pays, à travers des politiques d'incitation pour attirer les firmes étrangères et l'adoption des politiques d'encouragement et de soutien des entreprises locales qui désirent investir à l'étranger.

Notre questionnement initial dans ce contexte peut s'exprimer ainsi :

### **Quelle est la place des firmes multinationales dans l'économie mondiale en général et dans l'économie algérienne en particulier ?**

A partir de cette question centrale, des sous-questions peuvent découler à savoir :

- Quels sont les facteurs qui poussent les multinationales à se développer à l'international ? Et comment expliquer leur poids dans l'économie mondiale ?
- Comment expliquer la place de multinationales issues des pays en développement et des pays émergents dans l'économie mondiale ?
- Quels sont les raisons et les effets de la présence des multinationales sur les économies des pays en développement, notamment sur l'économie algérienne ?

### **Hypothèses retenues :**

Afin de répondre à ces questions, nous pouvons développer trois hypothèses à savoir :

D'abord, les multinationales jouent un rôle important et même structurant dans l'économie mondiale et elles ont un pouvoir influent voire exorbitant sur les différents pays, ce qui leur a permis d'accroître leur place et leur poids au niveau mondial.

Ensuite, le développement des multinationales issues des PED et des pays émergents constaté ces deux dernières décennies menace la place des multinationales occidentales.

Enfin, les multinationales sont présentes en Algérie et elles activent dans les différents secteurs dont l'automobile, qui pourraient stimuler dans les années à venir le développement industriel local et contribuer à la diversification économique.

### **La méthodologie utilisée pour ce travail de recherche :**

Après avoir déterminé notre objet de recherche et la problématique et le cadre théorique, nous passons à « *la stratégie de preuve* » pour vérifier nos hypothèses de travail et apporter des éléments de réponses à nos interrogations.

Notre démarche de recherche est **hypothético-déductive** (Thietart, 2014) : « *L'investigation se fonde sur des hypothèses (issues de la théorie) permettant d'asseoir un raisonnement particulier dont la confirmation ou l'infirmité est obtenue par l'expérimentation. On peut l'assimiler à ce que certains appellent la recherche empirico-formelle* » (Paturel, 2004, p. 51). Cette démarche va du général au particulier.

Pour ce faire, une recherche documentaire sera utilisée afin d'étudier les différents aspects théoriques sur les firmes multinationales pour identifier les facteurs déterminants de la présence des firmes multinationales et leurs stratégies au niveau international. Ainsi, l'accent est

mis sur une approche microéconomique, méso-économique et macroéconomique dans l'étude de ces déterminants. Le développement est ici théorique et académique.

Ensuite, une analyse systémique des dernières données statistiques sera effectuée pour mieux cerner le phénomène de multinationalisation des entreprises et son ampleur (dans la première section du premier chapitre). Par la suite une approche qualitative est élaborée dans le deuxième chapitre : étude de cas de certaines entreprises algériennes qui ont pris conscience de la nécessité de s'internationaliser.

Dans notre étude empirique du troisième chapitre, notre objectif de départ était de viser plusieurs secteurs stratégiques de l'économie algérienne hors du secteur des hydrocarbures, nous avons distribué un questionnaire initial durant la période 2015-2017 (voir en annexe) à quelques firmes multinationales qui ont déjà des unités de production en Algérie (par mail ou par un déplacement à l'usine), le but était ici de collecter le maximum de données, le nombre des répondants à notre questionnaire était insuffisant pour faire une analyse complète, mais à l'aide des données en provenance des organismes publics comme le Centre National du Registre du Commerce CNRC et l'Agence Nationale du Développement de l'Investissement ANDI, nous avons pu faire une analyse comparée des cas d'implantations des firmes multinationales en Algérie à partir de l'année 2000.

Par la suite avec le développement de l'industrie automobile, suite à l'implantation du Groupe Renault en 2014 suivi par d'autres implantations d'unités d'assemblage, nous avons orienté notre champ d'étude vers ce secteur. Une étude de la présence des constructeurs automobiles étrangers en Algérie et l'identification des facteurs stimulant et ceux freinant cette présence. Ainsi, l'étude des effets de cette présence sur l'économie algérienne est nécessaire dans ce secteur. Nous avons élaboré un autre questionnaire dédié à ces constructeurs automobiles. Nous avons assisté à la 17ème édition du Salon de l'automobile de l'Ouest « AUTOWEST 2017 » qui s'est tenue entre le 10 et le 16 décembre 2017 à Oran. Cette occasion nous a permis de distribuer et de discuter avec des cadres et spécialistes de l'automobile et de distribuer nos questionnaires auprès de ces constructeurs qui ont participé à ce salon. Donc nous avons adopté une démarche quantitative comme démarche méthodologique par l'élaboration d'un questionnaire qui selon notre point de vue est pertinente pour arriver à des résultats satisfaisants. Ainsi, dans l'étude du secteur automobile, notre enquête a visé toutes les entreprises de ce secteur qui ont désormais des unités d'assemblage déjà opérationnelles en début 2018. Le but est ici de recueillir le maximum de données sur la présence des groupes étrangers

en Algérie dans le secteur automobile qui vont servir d'appui pour mieux cerner ce phénomène et l'analyser.

### **Bibliographie :**

Pour répondre à notre problématique de recherche, nous mobilisons un cadre d'analyse théorique basé sur des études antérieures.

Pour le premier chapitre, l'étude des déterminants de la multinationalisation des firmes a été fondée sur les travaux de Dunning (Dunning, 2001; Dunning & Lundan, 2008), la théorie du cycle de Vernon (1966, 1979), la théorie de la réaction oligopolistique de CP Kindleberger & D. Audretsch, pour expliquer les raisons du développement international des firmes « Pourquoi ? ». Pour mieux comprendre le phénomène de la multinationalisation et pour améliorer ou compléter le champ de notre vision, nous allons passer par l'étude des modèles d'Uppsala (Johanson et Vahlne, 1977), (Johanson & Vahlne, 2009) et des « Born Globals » (Oviatt & McDougall, 1994) qui expliquent « comment ? » s'effectue le développement international des firmes. L'étude de ces différentes approches théoriques nous permet une meilleure appréhension complète du phénomène de l'internationalisation et en particulier de la multinationalisation des firmes.

Pour le deuxième chapitre, nous allons passer à un autre courant théorique qui s'intéresse au développement de firmes issues des pays en développement et émergents : (Cuervo-Cazurra, 2008; Ferreira, 2010; Mathews, 2002; Milelli, 2013; Mouhoud, 2011b; Thierry Pairault, 2013; Thierry Pairault, Mira, & Talahite, 2017; Richet, 2014; M. Vieu, 2014). Ce courant détermine comment ces multinationales ont émergé et se sont développées sur la scène mondiale, et quels sont les facteurs qui leur ont permis de rivaliser les firmes traditionnelles (issues des PD).

Enfin dans le troisième chapitre, nous allons étudier la présence des firmes multinationales dans les pays en développement PED comme l'Algérie, en passant par des études et des travaux sur les déterminants propres au PED et les effets de la présence des multinationales dans ces pays : (Krifa-Schneider & Matei, 2010a; Newman, Rand, Talbot, & Tarp, 2015).

### **La structure de la thèse :**

Notre problématique se situe au cœur d'un débat centré sur le rôle des firmes dans le contexte actuel de la mondialisation, leur comportement stratégique et les effets de leur présence dans les différents pays. Pour apporter les éléments de réponses, notre problématique sera traitée

du point de vue théorique et empirique en trois chapitres. Selon la méthode anglo-saxonne de la rédaction d'une thèse, nous considérons qu'une thèse de doctorat doit construire et reposer sur au moins trois articles publiables<sup>3</sup>. Chaque article comporte une partie théorique et une deuxième partie empirique. Cela signifie que les trois chapitres peuvent être lus et compris indépendamment, mais chacun est lié à la question centrale de la thèse. Donc notre plan de travail sera construit comme suit :

D'abord, le premier chapitre de ce travail sera consacré à une revue analytique de la littérature en abordant les points suivants :

- L'étude de l'évolution historique du développement des firmes multinationales en fonction des stratégies adoptées,
- L'étude théorique qui porte sur les déterminants de la multinationalisation des firmes.
- Le rôle des multinationales dans les échanges internationaux et les grandes tendances de la multinationalisation des entreprises.

L'analyse des nouvelles multinationales, à savoir les multinationales des services, les multinationales des pays émergents qui concurrencent et menacent la place de celles issues des pays développés, la multinationalisation des jeunes entreprises (Petites et moyennes entreprises PME appelées Born global ou International new venture), les diverses stratégies actuelles de ces entreprises (fusions-acquisitions transfrontalières, alliances stratégiques...).

Ensuite, le deuxième chapitre de ce travail sera consacré à l'étude détaillée sur un nouveau courant théorique et empirique qui est apparu et s'intéresse aux FMN issues des PED et émergents PE. Ce chapitre va étudier, d'un côté, la particularité et la stratégie de présence de ces firmes dans les différents pays, en passant par l'étude de nouvelles approches théoriques et des données statistiques sur ce phénomène. De l'autre côté, ce chapitre va traiter et analyser certaines entreprises algériennes. A titre argumentatif, l'étude de cas du conglomérat Cevital<sup>4</sup> est

---

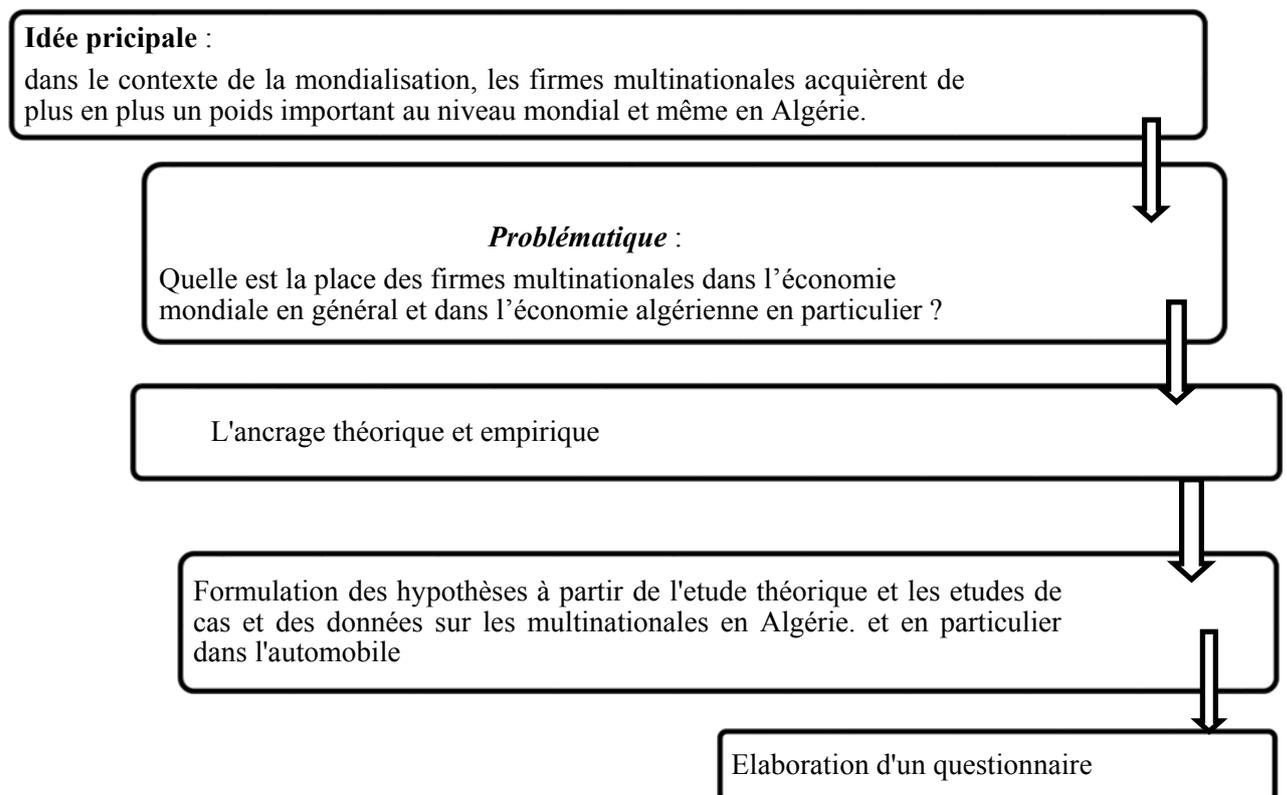
<sup>3</sup> Le modèle de la thèse de trois papiers classiques (trois contributions publiables) implique un engagement clair en termes de qualité parce que le doctorant doit prouver qu'il est en mesure de produire trois contributions potentiellement publiables.

<sup>4</sup>Le conglomérat algérien CEVITAL s'est spécialisé dans différents secteurs à savoir : l'agro-alimentaire, la grande distribution, l'électroménager et l'énergie électrique, etc.

nécessaire, après son émergence et sa place au niveau local, régional et mondial, de plus en plus grandissante grâce aux différents facteurs étudiés dans ce chapitre.

Enfin, le dernier chapitre de ce travail consiste en une étude et une analyse de la présence d'un certain nombre de firmes multinationales sur le territoire algérien en général, et dans le secteur automobile en particulier, en montrant en premier lieu, les raisons et les modes de leur insertion sur le territoire algérien et en deuxième lieu, nous allons passer à l'étude du secteur automobile, à savoir l'implantation des filiales d'assemblage des véhicules par des groupes étrangers en Algérie. Notons que l'industrie automobile est considérée comme un secteur globalisé où les différents constructeurs s'affrontent à l'échelle mondiale (Colovic & Mayrhofer, 2011).

En passant par l'étude de l'apport ou les effets de la présence de ces firmes, et les outils qui sont susceptibles de nous permettre de les mesurer et de les analyser à savoir : leur contribution au niveau fiscal, au niveau de l'emploi et en matière de la maîtrise d'une filière technologique, leurs exportations à partir de l'Algérie vers d'autres pays, ce qui est le cas du secteur du ciment dès décembre 2017, et celui des médicaments....etc.).



### **Limites de recherche :**

L'objet de départ de notre étude de terrain a été centré sur l'étude des firmes multinationales implantées dans les secteurs d'activités économiques hors hydrocarbures (industries hors hydrocarbures) à savoir : l'agroalimentaire, l'automobile, le pharmaceutique.....etc. qui vont nous permettre d'étendre notre analyse sur un plus grand nombre de firmes, de secteurs et apporter plus de poids à notre thème de recherche.

Or, en absence d'une base de données en Algérie sur les multinationales, une liste exhaustive du nombre et des coordonnées des firmes multinationales qui activent sur le territoire algérien d'un côté, et du faible nombre de ces firmes que nous avons sollicitées et qui ont accepté de répondre à nos questions et interrogations, pour des raisons de confidentialité.

En effet, nous avons choisi d'étudier le secteur automobile d'un côté parce qu'il est en pleine expansion et de l'autre, grâce aux entreprises qui font partie de ce même secteur et qui ont accepté de répondre à notre questionnaire et de collaborer avec nous pour nous fournir l'information nécessaire pour notre analyse.

# **Chapitre I : le poids des firmes multinationales dans l'économie mondiale**

## **Chapitre I : le poids des firmes multinationales dans l'économie mondiale**

### **Introduction du premier chapitre :**

Le phénomène de multinationalisation des firmes a été marqué par un développement rapide en fonction des différentes stratégies adoptées par ces dernières, en tenant en compte les raisons et les déterminants de l'expansion internationale de ces firmes.

Le développement des firmes multinationales a été accéléré à partir de la deuxième guerre mondiale (après 1950), ce qui a fait d'elles un grand centre d'intérêt de la part des théoriciens et même des organisations pour expliquer et analyser ce phénomène qui n'est pas récent.

Le phénomène de la multinationalisation des entreprises n'était pas expliqué par les théories classiques du commerce international.

En première section de ce chapitre, nous avons étudié les points suivants :

- Examiner et analyser les apports théoriques sur les firmes multinationales en traçant l'évolution historique du développement de ces firmes au niveau régional et puis au niveau mondial et les différentes stratégies adoptées lors de leur expansion ;
- L'étude théorique porte sur les déterminants (*'Pourquoi'*) de la multinationalisation des firmes,
- L'étude du *'Comment'* les firmes se développent à l'international.

En deuxième section de ce chapitre, nous allons étudier le rôle des firmes multinationales dans l'économie mondiale, en analysant les différents points qui déterminent leur place dans un contexte de mondialisation.

A travers l'étude de cette dernière, nous relaterons les points suivants :

- Etat des lieux et étude statistiques sur le phénomène au niveau mondial,
- Classement des grandes firmes dans différents secteurs,
- L'étude de nouvelles formes de multinationalisation.

Ces différents points à étudier dans ce chapitre vont nous permettre pour le début, d'apporter quelques précisions sur les termes fréquemment utilisés dans ce travail. Et déterminer la place qu'occupent les firmes multinationales dans le monde.

## Section 1 : ancrage théorique sur les firmes multinationales

Dans cette section, nous allons passer par un panorama des études théoriques et concepts sur le phénomène de la multinationalisation des firmes.

### 1. La firme multinationale : natures, mesure et spécificités

Plusieurs appellations et définitions<sup>5</sup> ont été attribuées à la firme multinationale<sup>6</sup> ou transnationale (en anglais : Multinational corporation<sup>7</sup>, international or transnational<sup>8</sup> corporation (Firm), global or supranational Enterprise) de la part de certains auteurs de référence comme : DUNNING qui définit la firme multinationale comme : « *A multinational or transnational enterprise is an enterprise that engages in foreign direct investment FDI and owns or, in some way, controls value-added activities in more than one country* » (Dunning & Lundan, 2008, p. 3).

D'après cette définition de Dunning, les firmes multinationales s'engagent et réalisent des investissements directs à l'étranger (IDE) et contrôlent des activités dans différents pays (Colovic & Mayrhofer, 2011; Dunning & Lundan, 2008). Pour d'autres auteurs, ces activités sont coordonnées à partir « *d'un centre stratégique de prise de décision* » (Alexandre-Leclair, 2017, p. 62).

---

<sup>5</sup> L'ONU a proposé une définition en 1973 : « *une entreprise qui contrôle des biens, des usines, des mines ou des établissements de vente dans deux pays ou plus* » (ONU, 1974). Elle a complété cette définition dix ans plus tard en la précisant : « *c'est une entreprise (a) comprenant des entités dans deux pays ou plus quelles que soient les formes légales et les champs d'activités de ces entités, (b) qui opère dans la logique d'un système de décisions permettant des politiques cohérentes et une stratégie commune, dirigé par un ou plusieurs centres de décision, (c) dans laquelle les entités sont tellement liées, par des liens d'appartenance ou autres, qu'une ou plus d'entre elles peut exercer une influence significative sur l'activité des autres, en particulier par le partage de connaissances, de ressources et de responsabilités* » (ONU, 1984).

<sup>6</sup> Une firme est dite multinationale dans le cas où elle pourrait avoir plusieurs nationalités.

<sup>7</sup> Ce terme a été utilisé pour la première fois en 1960, par David ELI LILIENTHAL.

<sup>8</sup> L'auteur René SANDRETTO dans son livre « *Le commerce international* » (1991) privilégie le terme de **firme transnationale** car il est plus adapté à la réalité. Ce terme signifie que les firmes dépassent les frontières nationales et étendent leur réseau d'activités au-delà de ces dernières.

Une firme multinationale est une entreprise qui produit sur un territoire qui n'est pas son territoire d'origine et qui **possède au moins une unité de production à l'étranger** (Mucchielli, 1998), appelée filiale<sup>9</sup>. Cette définition est la plus répandue et acceptée dans le milieu académique, par la majorité des auteurs et même pour les organismes comme la CNUCED qui utilise dans ses rapports le terme « Société transnationale » (STN) et la définit comme étant une société qui contrôle au moins une filiale de production à l'étranger.

De son côté, l'ONU (Organisation des Nations-Unies ou United Nations : U.N) considère les multinationales comme : "*All enterprises which control assets - factories, mines, sales offices and the like - in two or more countries*» (Buckley & Ghauri, 1999, p. 153).

De ces nombreuses définitions, on peut retenir que les firmes transnationales ou multinationales (FMN) sont des entreprises généralement de grande taille (même si on constate ces dernières années l'accélération du phénomène de la multinationalisation des petites et moyennes entreprises PME) qui possèdent et contrôlent directement ou indirectement à partir de leur pays d'origine, des filiales de production ou de service implantées dans plusieurs pays, (différents du pays d'origine là où se trouve son siège social<sup>10</sup>), ces firmes possèdent des ressources financières et technologiques substantielles et adoptent une stratégie à l'échelle globale. Les stratégies des firmes multinationales sont conçues au niveau mondial en exploitant les avantages dont disposent chaque pays d'accueil et en s'implantant dans ces pays sous différentes formes, telles que la création de filiales, le partenariat, les contrats de coopération (Graiche, 2012).

Les stratégies d'implantation des firmes multinationales passent par leurs investissements réalisés à l'étranger IDE<sup>11</sup> (pour produire à l'étranger, la firme réalise un IDE ou FDI en anglais).

---

<sup>9</sup> La société filiale dont le capital social est contrôlé par une société-mère, sur le plan juridique elle constitue une entité distincte de la maison-mère. On utilise le terme « filiale » lorsque la société-mère détient plus de 50% du droit de vote de la société étrangère et le terme « société affiliée » lorsqu'elle détient plus de 10% mais moins de 50%.

<sup>10</sup> La société-mère (siège social) détient une ou plusieurs filiales (c'est-à-dire qui possède au moins 10 % du capital d'autres sociétés : filiales). Elle assure généralement la direction, l'administration, les services marketing et le contrôle ; ainsi elle fournit l'expertise de gestion, la technologie, les pièces et le marketing.

<sup>11</sup> Selon le FMI (Fonds monétaire international), l'IDE constitue un engagement de capital en vue d'une prise d'un pouvoir de contrôle (un intérêt durable) dans une entreprise à l'étranger qui va faire une partie intégrante du groupe multinational.

Toute firme qui réalise un investissement direct à l'étranger <sup>12</sup> (IDE) est une firme multinationale (Crozet & Koenig, 2002). Par le biais de son IDE, la firme multinationale va acquérir *un réel pouvoir de contrôle* de sa filiale installée à l'étranger et qui fait partie intégralement de la structure organisationnelle du même groupe multinational (Krugman, 2014).

Selon la CNUCED <sup>13</sup>, l'existence d'un « *intérêt durable* » (influence sur la gestion de l'entreprise et un certain contrôle sur les décisions prises au sein de la firme) est établie dès lors que l'investisseur direct détient au moins 10 % des droits de vote de l'entreprise d'investissement direct (OCDE, 2010).

Le phénomène de la multinationalisation n'est pas seulement l'apanage des grandes entreprises, des **firmes de petite et moyenne tailles (PME)** sont considérées comme des multinationales dès lors qu'elles internationalisent systématiquement leurs achats à travers un épais réseau de sous-traitants étrangers. Ces entreprises sont plus petites en termes d'effectifs et de capital, de ressources disponibles, elles peuvent être qualifiées de "*micromultinationals*" (Mathews, 2006a). Selon l'OCDE, « *Traditionnellement, les grandes entreprises multinationales (EMN) dominent la scène de l'IDE. Cette évolution a coïncidé avec une propension accrue des entreprises multinationales à participer aux échanges. En outre, on estime que les petites et moyennes entreprises jouent un rôle de plus en plus grand dans l'IDE depuis quelques années* » (OCDE, 2010, p. 14).

### **1.1.Degré d'internationalisation et les multinationales :**

Les définitions données à une firme multinationale reposent sur plusieurs critères (*la taille de la firme, le nombre de pays dans lesquels elle est implantée, des filiales à l'étranger, le nombre d'employés*) qui la distinguent des autres entreprises.

La CNUCED dresse chaque année une liste de 100 plus grandes multinationales dans le monde à partir d'un indicateur synthétique : « **Indice de transnationalité** » <sup>14</sup> qui est calculé auprès de chaque entreprise par la moyenne arithmétique des trois éléments suivants : des actifs étrangers dans les actifs totaux, le pourcentage des ventes à l'étranger dans les ventes totales et le pourcentage d'employés à l'étranger dans l'emploi total de la firme (Amelon, Cardebat, & Idrac, 2010) :

---

<sup>12</sup> L'IDE de chaque entreprise est comptabilisé à chaque passage de frontière du pays de localisation de son siège principal.

<sup>13</sup> La **CNUCED** publie un rapport sur l'investissement international. Adresse internet : <http://www.unctad.org>

<sup>14</sup> Cet indice est introduit pour la première fois dans le World Investment Report de 1995.

$$ITN = 1/3 \left[ \frac{\text{Actifs détenus à l'étranger}}{\text{Actifs totaux}} + \frac{\text{Chiffre d'affaires étranger}}{\text{Chiffre d'affaires total}} + \frac{\text{Emploi étranger}}{\text{Emploi total}} \right] * 100.$$

Cet indice nous reflète les deux facettes de la mondialisation : l'offre (l'internationalisation des facteurs de production) et la demande (les ventes) (Levasseur, 2002).

Une firme est considérée comme **globale** quand au moins deux des trois indicateurs précités dépassent 50 % (Amelon et al., 2010). Dans ce classement de la CNUCED, moins de la moitié des 100 plus grandes entreprises mondiales apparaissent alors comme **globales** : ce caractère global est plus répandu pour les FMN européennes (suédoises et suisses) que d'autres firmes américaines (Benaroya, Bourcieu, & Cheval, 2003).

La mesure de l'internationalisation des firmes détermine leur poids, un autre indice est l'«**Indice d'internationalisation**» qui se calcule ainsi :

$$II = \left( \frac{\text{Nombre de filiales à l'étranger}}{\text{Nombre total des filiales}} \right) * 100$$

Le degré d'internationalisation des firmes est élevé ce qui signifie que la majorité de ces dernières réalisent plus de la moitié de leurs activités à l'étranger.

Un autre indice utilisé par la CNUCED est «**l'indice de l'étendue géographique du réseau**» (*Network Spread Index* : NSI), qui est calculé par la formule suivante :

$$NSI = \left( \frac{\text{Nombre de pays où l'entreprise possède des filiales}}{\text{Nombre de pays ouverts à l'IDE(195 en 2003)}} \right)$$

Les limites des indicateurs traditionnels de la mondialisation se basent sur la dichotomie (jugée non suffisante) domestique *versus* étranger pour qualifier une firme de globalisée (Amelon et al., 2010). En général, le degré d'internationalisation est calculé à travers ces quatre types d'indicateurs : la part d'intégration des filiales étrangères, l'importance de l'activité des filiales étrangères, le niveau d'internationalisation des stratégies des entreprises et le déploiement géographique de leur activité mondiale (Rozenblat, 2007) .

## 1.2. Modes de présence des firmes multinationales :

Selon le FMI, les IDE des firmes multinationales consistent dans (Crozet & Koenig, 2002) :

- La création d'une nouvelle entreprise ex nihilo « *Greenfield investment* » à l'étranger qui devient une filiale de la firme. Par exemple, la construction d'un site de production, le capital de cette dernière est détenu majoritairement par la firme (société-mère),
- Des Fusions-acquisitions (FA) internationales (*investissement Brownfield*) par rachat

d'un site de production existant : la prise de contrôle d'une entreprise implantée à l'étranger qui va permettre l'entrée rapide, moins risquée et moins coûteuse que le mode précédent d'approche du marché étranger. Depuis 2011, Le groupe Schneider Electric a renforcé sa position dans son secteur d'activité et a élargi ses marchés grâce à une quinzaine de fusions-acquisitions impliquant des entreprises dans des zones géographiques très variées (Amérique du Nord, Europe, Amérique du Sud ou encore Asie), ce qui lui a permis de doubler son chiffre d'affaires en six ans (Chalençon, 2012).

- *Les alliances coopératives et plus particulièrement les joint-ventures internationales.* Joint-ventures (JV) ou co-entreprise<sup>15</sup> est la création d'une filiale commune par deux entreprises de deux nationalités distinctes (50% pour chacune), qui va permettre le partage de risque et les ressources des deux groupes (par la mise en commun de moyens humains, financiers et techniques). « *Joint-ventures permet à ses partenaires des combinaisons de ressources et de compétences pour réaliser des opérations qu'il est difficile d'effectuer seul* » (Mayrhofer et al., 2015, p. 10). L'exemple de Sony et Ericsson qui ont créé une entreprise commune (50/50 pour chacune) en 2001 dans les téléphones portables.
- La sous-traitance internationale (*subcontracting aboard*) confiée à une entreprise étrangère, ce qui va permettre à la firme d'éviter certains risques liés à l'investissement et de tirer parti de coûts locaux bas du pays d'accueil. « *Initialement développée dans l'industrie mécanique, la pratique de la sous-traitance a progressivement touché d'autres secteurs et industries* » (Zahir, 2015, p. 26), la majorité des firmes dans le secteur de l'aéronautique ou de l'automobile font appel à la sous-traitance, « *la nécessité de faire appel à des sous-traitants proposant le prix le plus faible possible* » (Talbot, 2001, p. 10). L'exemple d'Apple et Foxconn pour la réalisation de produits ; ce mode de production est sans participation au capital) ; le donneur d'ordres définit les caractéristiques du produit. Un autre exemple de Nike qui se focalise sur les activités stratégiques (la conception, l'innovation et la commercialisation) et sous - traite 90% de sa production en Asie,
- La franchise internationale qui met en relation un franchiseur qui apporte son savoir-faire et des méthodes de gestion, Il existe plusieurs types de franchises comme la franchise de production et de distribution (Leonidas), la franchise de services (par laquelle les

---

<sup>15</sup>Trois sources de création de valeur dans les joint-ventures, à savoir la création de valeur par (1) la Co-spécialisation, (2) la cooptation, et (3) l'apprentissage (Mayrhofer, Prévot, & Triki, 2015, p. 10)

restaurants (McDonald's ou Kentucky Fried Chicken KFC) ou la franchise industrielle (Coca-Cola),

- La production internationale sous licence qui procure à une firme étrangère le droit de fabrication d'un produit (utilisation de la technologie et de la marque) dans un marché protégé, en contrepartie d'un paiement de royalties qui prennent la forme d'un pourcentage du chiffre d'affaires ou des bénéfices réalisés. L'exemple des lunettes Armani a confié ses licences à Luxottica),
- Les contrats de gestion et de fourniture d'équipements « clés en main », les transferts de technologie : Areva-Mitsubishi,
- Les accords de partage de production par la réalisation d'un produit en commun (Peugeot et Mitsubishi) ou des participations croisées c'est-à-dire chaque firme détenant des actions de l'autre, l'exemple de Renault-Nissan.

Les formes d'investissement à l'étranger sous formes de partenariat, coopération ou alliances entre les firmes<sup>16</sup> (interentreprises) représentent pour ces dernières des avantages liés à un apprentissage rapide et accéléré sur les marchés étrangers par l'échange des connaissances, le partage des frais de R&D, l'accès facile des marchés protégés en s'intégrant facilement sur le contexte local et le moyen de réalisation de plus grandes économies d'échelle.

Toutes les modalités précédentes d'IDE sont des modes d'approches des marchés étrangers adoptés par les firmes multinationales.

### **1.3. Rappel historique sur l'évolution des multinationales :**

« *Les firmes multinationales en tant qu'acteurs qui déploient leurs activités à l'étranger, constituent un phénomène très ancien* » (Mouhoud, 2011b, p. 8). Le phénomène de multinationalisation des entreprises a évolué en fonction des raisons de leur présence dans les marchés étrangers. *Dunning* a donné un résumé des raisons influençant les décisions de localisation des FMN dans les années 1970 et dans les années 1990 (Dunning, 2009) (*Tableau: Some variables influencing the location of value added activities by MNEs in the 1970s and 1990s en Annexe*). A partir de ce tableau, Dunning a classé quatre principaux types d'IDE :

#### ***1.3.1. Resource seeking***

#### ***1.3.2. Market seeking***

---

<sup>16</sup> La firme IBM a passé des alliances avec 40 partenaires dans le monde dans le secteur de l'informatique.

### ***1.3.3. Efficiency seeking***

### ***1.3.4. Strategic asset seeking.***

#### **1.3.1. Resource seeking** : le contrôle des matières premières

Stratégie d'approvisionnement de matières premières indisponibles dans le territoire d'origine. Depuis la fin du XIX siècle, ce sont des implantations des firmes (firmes primaires) issues des pays développés (généralement des compagnies familiales) dans les pays en développement PED (pays d'accueil) qui étaient des colonies, généralement ce sont les FMN européennes et américaines qui ont émergé à partir de 1880, elles ont implanté des filiales «primaires» dans leurs colonies (PED) pour l'exploitation de leurs richesses (produits primaires : gisements pétroliers, cultures tropicales, mines de cuivre, métallurgie....etc.) et développer la production (Nguyen, 2011).

Avant la seconde guerre mondiale, en 1938, 68% des opérations d'investissements sont dirigées vers les pays en développement (PED) dont la moitié en Amérique latine (Delas, 2001). Ces investissements correspondent à des activités d'extraction de pétrole et gaz et du secteur minier. Des sociétés liées à la colonisation qui dominent certains secteurs comme 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 *Exxon Mobil-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*. Les produits tropicaux : *l'United Fruit Company* une entreprise bananière, devenue *Chiquita Brands International* en 1990 et *Dole « Hawaiian Pineapple Company »*, les cinq géants du grain, les trois qui contrôlent le nickel, les six de l'aluminium.

#### **1.3.2. Market seeking investment** :

Le besoin d'exporter en se rapprochant des marchés ou IDE horizontal ou en accédant à de nouveaux marchés :

Une stratégie de marché ou de l'ouverture commerciale *de l'après-guerre jusqu'aux années 1970* :

A partir des années soixante, les multinationales étaient confrontées à deux logiques : se rapprocher de leurs sources de matières premières et de leurs principaux marchés pour bénéficier d'une expansion de marché, éviter les coûts de transport, contourner les obstacles à leurs exportations mis pour protéger le marché national de certains pays et absorber les concurrents (Markusen & Venables, 1998; Nguyen, 2011). Ces multinationales ont installé dans ces pays des usines « Clone » ou « *filiales-relais* »<sup>17</sup> qui lui ont permis d'une part, de fabriquer sur place les mêmes biens exportés auparavant, et d'autre part cela va lui permettre de réaliser et de tirer profit des économies d'échelle et se rapprocher des marchés où la demande est en forte croissance (Amelon et al., 2010).

*Durant la période des trente glorieuses* : l'internationalisation s'opérant plus les produits devient de plus en plus banale, cette période été caractérisée par la dynamique de la croissance et par l'essor du commerce international plus que par les flux d'IDE, selon l'approche de R. Vernon (Vernon, 1966), les firmes américaines étaient présentes sur le marché européen (dès les années 50) pour adapter leurs offres aux goûts et aux exigences des consommateurs européens et à leur pouvoir d'achat : les voitures de Ford produites et vendues en Europe sont différentes de celles vendues aux Etats-Unis (Mouhoud, 2011b). Durant cette période, l'internationalisation de la production connaissait une rapidité sans précédent, dans le cadre de la division internationale du processus productif : les pays du Nord exportaient les produits manufacturés et les pays du sud les produits bruts (Rozenblat, 2007). Plus de la moitié des stocks d'IDE sont détenus par les firmes américaines et les 3/4 se sont orientés vers l'Europe pour contourner le tarif extérieur commun, IBM, Ford, General Motors figurent au palmarès européen, un mouvement bien décrit par le modèle du cycle de vie du produit. Plus tard, ce sont les firmes nippones qui visent les trois continents avec une préférence pour l'Asie qu'elles ont dynamisés par leurs investissements (Amelon et al., 2010). Les principaux pays investisseurs sont les pays de la Triade : les Etats-Unis, le Japon, l'Europe de l'Ouest.

### **1.3.3. Cost ou Efficiency Seeking** : La recherche d'efficience ou stratégie de rationalisation de la production ou verticale

Entre 1970-1980 : l'époque d'une croissance ralentie à cause des chocs macroéconomiques : pétroliers et monétaires (à partir des années 70), ce qui a poussé des firmes à doubler l'effort pour augmenter leur productivité et améliorer la compétitivité par les prix

---

<sup>17</sup> A travers sa filiale relais, la firme se mondialise en dupliquant à l'étranger ce qu'elle a d'abord produit et développé dans son pays d'origine.

(Nguyen, 2011). Ces dernières ont été obligées de réduire les coûts de production en recherchant de la main d'œuvre bon marché et en bénéficiant des économies d'échelle, matières premières, fiscalité ...etc. D'où la mise en place par les FMN des «*filiales-atelier*»<sup>18</sup> spécialisées par segment de la chaîne de valeur du produit ou une fragmentation du processus productif dans des pays qui offre à la firme des conditions de coût les mieux adaptées. Cela qui va permettre à la firme de tirer davantage de l'inégalité des coûts de production dans les différentes régions du monde. Cette stratégie a été développée à partir des années 60 mais elle a été dominante dans les années 80-90 (Graiche, 2012).

Les IDE de type *efficiency seeking* ont pour but d'améliorer l'efficacité des firmes et leur compétitivité par la recherche, l'organisation et la mise en œuvre des facteurs de production dans les meilleures conditions possibles (Krifa-Schneider & Bauduin, 2007).

C'est depuis les années 1970 que les travaux académiques se sont focalisé sur une approche microéconomique (rendement d'échelle croissant, différenciations des produits, comportement stratégique...etc.), plutôt qu'une approche macroéconomique développée auparavant (avantage comparatif) (Michel Rainelli, 1996).

Cependant, la différence entre les deux stratégies précédentes (horizontale et verticale) n'est pas aussi claire dans les faits : les activités des firmes sont organisées de façon à adopter une stratégie verticale dans certaines régions et une stratégie horizontale dans d'autres (Amelon et al., 2010).

#### **1.3.4. Strategic asset seeking :**

A partir des années 1980, plusieurs facteurs (la diminution des frais des communications et du coût du transport international, la baisse des barrières tarifaires aux échanges commerciaux internationaux) ont conduit à une modification majeure de la place des nations, impulsées par les différentes stratégies des firmes dans le domaine international (Michel Rainelli, 2011). Cette période a été caractérisée par la libéralisation du capital et du commerce et par l'essor et le développement des investissements internationaux dans les services, qui regroupent les services financiers (banque et assurance), les activités liées au commerce comme le transport, le tourisme...etc.). La majorité des grandes firmes étaient issues des Etats-Unis à l'exception de quelques firmes (Nestlé, Fiat...), des FMN européennes et japonaises qui se dirigent vers le marché américain et européen, une vague

---

<sup>18</sup> Filiale spécialisée dans la fabrication des composants de produits destinés à être exportés vers d'autres filiales du groupe multinationales sur la base de la décomposition internationale du processus productif.

de fusions-acquisitions qui caractérisent les flux Nord-Nord : les flux d'IDE étaient entre pays développés (Amelon et al., 2010). Par exemple le groupe allemand *Allianz* qui achète le groupe français *AGF*. Ce renforcement de certaines FMN européennes a poussé les FMN nord-américaines à s'implanter en Europe.

A partir de cette période (les années 80), plusieurs stratégies ont été adoptées selon (Andreff, 2003; Grossman, Helpman, & Szeidl, 2006; Nguyen, 2011) : la fusion des stratégies horizontales et verticales, des stratégies technico-financières (des opérations plus complexes en menant de nouvelles formes d'IDE comme les alliances entre les firmes, la sous-traitance...) (Nguyen, 2011).

Ainsi, une réorientation géographique des IDE vers les PED d'un côté et de l'autre côté une montée en puissance et le développement des multinationales issues de ces pays s'est opéré dans les années 70 et 80 par les firmes de l'Amérique latine et de l'Asie de l'Est et à partir des années 90, le nombre de ces firmes (issues des PED) s'est multiplié en concurrençant les firmes issues de la triade, des flux d'IDE Sud-Nord par quelques PED (des nouveaux pays industrialisés NPI avec leurs firmes (le deuxième chapitre) (Ferreira, 2010; Mathews, 2002; Saidi & Miraoui, 2016). Dans les années 90, plusieurs pays ont adopté des politiques d'attractivité des IDE, en réduisant les coûts d'accès aux facteurs de production et par des programmes d'aides et des subventions publiques, l'amélioration du niveau de la formation professionnelle, la privatisation, ... etc.(Ouguenoune, 2014). Le pays d'accueil doit se fonder ou s'appuyer sur des éléments<sup>19</sup> de base pour construire son avantage concurrentiel afin d'attirer les firmes multinationales sur son territoire en créant un environnement favorable au développement d'activités de ces firmes (Rosière, 2010).

### 1.3.5. Stratégie globale :

Un autre type de stratégie est la « **stratégie globale** » ce qui caractérise la période à partir des années 90 en particulier à partir de 1995, en adoptant une *stratégie globale* d'intégration mondiale de la production et la course vers « *la taille mondiale* » sous l'impulsion de la mondialisation et l'accroissement de la concurrence, les firmes ont compris l'intérêt de grandir (croissance externe par les fusions-acquisitions) et acquérir de nouveaux marchés (Amelon et al., 2010).

---

<sup>19</sup> Selon le « Diamant ou Losange » de PORTER, l'avantage concurrentiel d'un pays d'accueil se compose de certains éléments : demande intérieure, des grandes firmes, un ensemble de PME pour fournir les grandes firmes et l'existence de différents facteurs de production.

Le développement des achats de biens intermédiaires ou de services à l'étranger et notamment dans les pays émergents, a relancé le débat sur les délocalisations (*offshoring*) vers les pays à bas salaires, par le déploiement du pays d'origine des activités productives de distribution et d'innovation dans d'autres pays ou en d'autres termes : le transfert d'activité de la firme à l'étranger (Mouhoud, 2011b).

De nombreux exemples illustrent les retours en arrière et la relocalisation d'activités qui s'ensuivent : le retour sur le territoire d'origine d'une activité précédemment délocalisée (Amelon et al., 2010).

L'historique sur l'évolution des multinationales, leurs comportements stratégiques et leur développement au niveau mondial nous pousse à s'interroger sur les raisons de ce développement que nous allons étudier dans ce chapitre.

#### **1.4. Caractéristiques et spécificités des firmes multinationales :**

Ce point va analyser d'une part la taille et la diversité géographique, d'autre part la structure opérationnelle des multinationales.

##### **1.4.1. La taille et la diversité géographique**

Une des caractéristiques majeures de la firme multinationale est sa taille (Rodrigue, 2000), qui lui accorde plusieurs avantages. La taille peut être mesurée de diverses manières : chiffre d'affaires, emploi total, actifs possédés, etc. Une firme multinationale qui est généralement de grande taille, a des ressources et des moyens qui vont lui permettre d'être en position de force dans ses négociations, et par sa production de masse elle réalise des économies d'échelle. La taille représente dans certains cas un handicap car elle pousse ces grandes entreprises à négliger les petits marchés (porteurs) ; les PME ont donc un avantage sur les grandes entreprises et elles peuvent profiter du chiffre d'affaires réalisé dans un marché émergent. Dans la majorité des cas des PME (Start-up), elles coopèrent avec des grandes firmes dans le but d'accéder rapidement aux ressources financières, industrielles, humaines et commerciales, dont disposent ces grandes firmes afin de faciliter leur déploiement à l'international (Nemessany, 2017).

Ce qui caractérise une firme multinationale des autres entreprises est la diversité géographique de ses activités (Harrison, Dalkiran, Fongang, & Elsey, 2004). Le phénomène de multinationalisation des firmes se traduit par des implantations dans un pays étranger et il

englobe des activités effectuées par les filiales du groupe multinational, ce qui a conduit à une dispersion géographique des activités des firmes. Dans le passé, les multinationales localisaient leurs activités dans leurs pays d'origine, mais avec la globalisation des marchés, elles ont diversifié leurs implantations géographiques dans les pays où les conditions sont plus favorables (Colovic & Mayrhofer, 2011).

La multinationale structure ses activités (conception, production, assemblage et commercialisation) en constituant un vaste réseau international entre la société-mère et ses différentes unités (commerce intra-firmes) ou avec d'autres firmes (relations inter-firmes) au niveau international qui donne lieu à un commerce intra-firme (Crozet & Koenig, 2002).

#### **1.4.2. La structure opérationnelle des multinationales :**

Elle représente la manière dont elles organisent leur processus de production. Trois sortes de multinationales se distinguent : les multinationales à intégration verticale, les multinationales à intégration horizontale, les multinationales diversifiées (ou conglomérat) (Lemoine, Madiès, Madiès, & Fontagné, 2016).

##### **✓ Les multinationales à intégration verticale :**

La firme multinationale s'engage dans des activités de production à valeur ajoutée dans plusieurs pays qui peuvent concerner un produit dans son intégralité ou un composant (une partie). Selon HELPMAN<sup>20</sup>, la firme peut être menée à une séparation verticale de ses activités au niveau international, dans le but de mieux profiter des différences de prix des facteurs de production -DIPP- (Defever & Mucchielli, 2005) dans le cadre de la décomposition internationale du processus productif -DIPP- (fragmentation de la *chaîne de valeur* ; la *modularisation*), favorisée par la baisse des droits de douane et des frais de transport, les multinationales à intégration verticale sont généralement des entreprises industrielles qui ont un processus de production complexe de produits transformés ou assemblés (DIPP). Ce processus est décomposé en plusieurs stades différents en fonction de la qualité de la main d'œuvre et de la maîtrise de la technologie (conception, assemblage, commercialisation, etc.) dans certains secteurs comme : l'automobile et l'électroménager, le textile et l'habillement, etc. « Avec la globalisation croissante des économies, la logique de la DIPP s'étend désormais aux activités de support (achat, finance, informatique...), jusqu'à la R&D pour laquelle de nouvelles logiques de

---

<sup>20</sup> Helpman, Elhanan. 1984. A simple theory of international trade with multinational corporations. Journal of Political Economy.

*délocalisation se développent depuis les années 1990 afin d'accéder à des savoirs spécifiques situés* » (P. Moati & Mouhoud, 2005b, p. 5). La firme rationalise sa production en fabriquant des composants de ses produits dans un pays différent pour profiter des économies d'échelle résultant de la spécialisation et des avantages comparatifs des pays ce qui lui permet de réduire les coûts de production (de matière première, main d'œuvre, capital), favorisé par la baisse des coûts de transaction dans des délocalisations industrielles et la répartition mondiale des activités productives dans les différents des secteurs, des filières industrielles ou des firmes, de même la diffusion des NTIC a favorisé les délocalisations dans les services (des centres d'appel par exemple) (P. Moati & Mouhoud, 2005b).

Le processus de fabrication d'*iPhone* (Apple) illustre cette DIPP, chaque phase (conception, l'assemblage...etc.) de ce processus s'effectue dans un pays différent, pour bénéficier des avantages comparatifs de ces pays ; « *Déjà au début des années 2000, le grand déploiement des FMN à travers le monde via des schémas stratégiques complexes et l'évolution des échanges internationaux marqués par la croissance du commerce en biens intermédiaires, du commerce intra-firme, du volume important des investissements directs à l'étranger (stocks d'IDE), ont contribué à la mise en place des nouvelles théories du commerce international, de l'économie géographique et à l'introduction des chaînes de valeur mondiales (CVM)* » (Tchawa, 2017, p. 22).

Dans le contexte actuel de mondialisation économique et d'intégration des espaces économiques régionaux en croissance ; dans le but d'optimisation de leur chaîne de valeur globale , les FMN sont amenées à réviser la localisation de leurs activités (Colovic & Mayrhofer, 2008).

✓ **La multinationale à intégration horizontale** (Markusen, 1995) :

Elle produit les mêmes biens /services ou des produits similaires dans toutes ses unités de production ou de commercialisation « *Filiales relais* »<sup>21</sup> à travers le monde dans la recherche de proximité (stratégie commerciale) (Markusen & Venables, 1998). Ces multinationales sont souvent situées dans le secteur de la grande distribution (l'ensemble des regroupements de commerces de détail de biens de consommation) comme Carrefour qui est un groupe français du secteur de la grande distribution, qui possède des magasins et hypermarchés dans de nombreux

---

<sup>21</sup> Dans l'objectif d'élargir ses débouchés et la conquête de nouveaux marchés (stratégie commerciale), la firme implante la *filiale relais* en dupliquant dans des autres pays ce qu'elle a déjà produit auparavant dans son pays d'origine, par une extension de ces capacités productives dans ces pays.

pays, en Europe, Amérique du Sud et en Asie (Benziane-Taïbi, 2002), en Algérie depuis 2014 etc.

✓ **La multinationale diversifiée ou conglomérat :**

Elle possède des filiales semi-indépendantes et investit dans des activités différentes et indépendantes. La firme peut étendre ses activités et acquérir d'autres entreprises d'un secteur différent ou lancer ses activités dans d'autres territoires géographiques.

Cette diversification permet donc de répartir les risques et de les réduire et cherche à rentabiliser ses activités. General Electric (GE) le premier conglomérat mondial est implanté dans plusieurs métiers différents tels que l'énergie, les équipements médicaux, l'assurance, l'immobilier, la finance...etc. Il segmente son activité en divisions pour faciliter la coordination et l'intégration.

En intégrant leurs activités, les multinationales peuvent créer des économies d'espace (il est peu coûteux de produire deux services ou produits différents dans une entreprise que dans deux entreprises distinctes) et des économies d'échelles (le coût unitaire d'un bien ou d'un service de consommation courante diminue au fur et à mesure que le volume ou l'échelle de production augmente) (Krugman, 2014). Elles peuvent également réduire leur prise de risques en consolidant leurs activités de production (intégration verticale ou horizontale) et en répartissant les risques sur de nombreuses activités différentes (conglomérat).

En plus des caractéristiques que nous avons étudiées comme la diversité géographique des implantations des firmes et la décomposition internationale de leur processus productif (DIPP), **Howard V. PERLMUTTER** à travers son apport en matière des caractéristiques qualitatives des firmes, distingue plusieurs degrés de multinationalisation ; une typologie a été avancée par Perlmutter, connue sur les modes organisationnels établis entre maisons-mères et filiales, une entreprise peut avoir une philosophie ou profil **ethnocentrique**, **polycentrique** ou **géocentrique** par produit, fonction, géographie ; ce qui est appelé le profil **EPG** « *The EPG Profile* » (Milliot, 2005; Perlmutter, 1969) :

- **Les multinationales ethnocentriques (The Ethnocentric firms : E) ou commercial de marché :** Ces firmes concentrent leurs activités de production dans un seul pays et mènent un réseau d'achat et de vente transnational ; elles sont tournées vers leurs marchés nationaux et ne peuvent pas être considérées comme de vraies multinationales, à moins que leurs

marchés nationaux ne fassent partie intégrante de leurs opérations mondiales. Les managers financiers ont une vision ethnocentrique dans leurs décisions.

- **Les multinationales polycentriques ou multidomestiques (The Polycentric firms : P) :** Elles sont orientées vers les marchés étrangers dans lesquels elles sont implantées en dupliquant ce qu'elles ont développé dans leur pays d'origine : c'est le modèle de firmes à intégration horizontale qui va substituer les échanges internationaux (commerce international).
- **Les multinationales géocentriques ou régiocentriques (The Geocentric firms : G) :** Elles s'orientent vers des marchés mondiaux et adoptent une stratégie globale, leurs filiales « filiales ateliers »<sup>22</sup> se spécialisent dans des segments de la chaîne de valeur dans le cadre d'un réseau de production à l'échelle mondiale.

## 2. Les déterminants de l'expansion internationale des firmes multinationales

A travers différents courants théoriques, des auteurs ont essayé depuis des décennies (vers la fin des années cinquante 50) d'expliquer : *Pourquoi (quelles raisons) et comment les firmes deviennent des multinationales ? Et quels sont les effets ou l'impact de leurs localisations sur les différents pays ?* (Andreff, 2003).

Donc, ces auteurs ont essayé à travers plusieurs approches théoriques d'analyser les raisons de l'existence des multinationales, les déterminants de leurs implantations, les différentes stratégies adoptées par ces groupes multinationaux au niveau mondial et enfin l'impact ou les effets de la présence de ces dernières firmes sur les économies des pays d'accueil et même sur leurs pays d'origine (développé dans le dernier chapitre de notre thèse).

En effet, l'analyse de l'internationalisation des firmes avec une vision microéconomique a été appréhendée par la théorie de la réaction oligopolistique, du cycle de vie et de l'approche éclectique, par contre une vision macroéconomique, a été expliquée par l'approche des IDE et la théorie institutionnelle du phénomène du développement international des firmes (M. Vieu, 2014).

---

<sup>22</sup> Dans le but de tirer avantage de l'inégalité des coûts de production d'un pays à un autre, des filiales ateliers sont installées à l'étranger et se spécialisent dans la production des composants de produits pour les réexporter par la suite pour construire un réseau international de production.

Depuis quelques décennies, quatre approches théoriques ont été formulées à partir de plusieurs travaux portant sur les multinationales (Andreff, 2003) :

### **2.1. Dans le cadre de l'approche de l'économie internationale :**

Cette approche explique les IDE et la localisation des firmes (Où) en comparant l'avantage comparatif de chaque pays (disponibilité de facteurs de production plus compétitifs : main d'œuvre bon marché ...etc. conditions de production plus favorables pour atteindre un niveau de rentabilité requis et augmenter le profit). Ce qui met en concurrence les différents territoires pour attirer l'investissement de ses firmes qui profitent des disparités entre les pays d'accueil (Krifaschneider & Matei, 2010a).

#### **2.1.1. L'apport des Mundel R. (1957) :**

La théorie de Mundel R. avait pour point de départ le modèle d'Heckscher-Ohlin-Samuelson dans lequel les flux d'échange internationaux sont déterminés par l'existence de différences dans les dotations factorielles des pays (Mouhoud, 2011b).

*« Robert Mundel raisonne dans un cadre du modèle HOS (selon le modèle Heckscher-Ohlin-Samuelson (HOS) : lorsqu'un pays est relativement abondant en travail et un autre relativement abondant en capital, les flux d'échange entre eux sont tels que le pays relativement abondant en travail exporte des biens relativement intensifs en travail et que le pays relativement abondant en capital exporte des biens relativement intensifs en capital) »* (Mazerolle, 2006, p. 67).

Le remplacement de l'exportation par la production dans un pays étranger est lié à la politique commerciale de ce pays. Selon Mundell, des barrières à l'échange <sup>23</sup>(tarifaires ou non tarifaires) poussent des entreprises à implanter leurs filiales à l'étranger (on parle dans ce cas d'un IDE tarif-jumping) pour contourner ces boucliers de protection et conquérir le marché étranger, au lieu d'exporter ses produits à partir de son marché national (l'exportation devient difficile à cause des barrières protectionnistes élevées). Cette stratégie a été adoptée par des firmes japonaises dans le secteur automobile et électronique (Mouhoud, 2011b).

L'existence des firmes multinationales est en soi une contradiction pour les théories traditionnelles puisqu'elles impliquent un investissement direct à l'étranger, c'est-à-dire une mobilité internationale des capitaux (Michel Rainelli, 2010).

---

<sup>23</sup> Si les entraves commerciales n'existent pas au niveau international et si le commerce est complètement libéralisé, les firmes multinationales n'existeraient pas. (L'exportation serait rentable). En effet, les firmes n'existent qu'en raison de ces barrières.

Dans la littérature de la nouvelle théorie du commerce international et de politique stratégique, les firmes multinationales dominent un grand nombre d'industries tels que les automobiles, les produits chimiques et les produits pharmaceutiques et l'électronique (Markusen & Venables, 1998, p. 184). Un autre résultat dans le modèle de Mundell est que les flux IDE sont des *substituts* aux flux du commerce international de marchandises lorsque les exportations s'avèrent difficiles. On constate que les flux d'IDE se manifestent entre les pays semblables (flux Nord-Nord) et ils sont plus complémentaires au commerce international que substituables. En pratique, l'IDE représente pour la firme un moyen de renforcer sa part de marché à l'export (Crozet & Koenig, 2002).

## **2.2. L'approche microéconomique :**

*Cette approche est fondée sur les avantages spécifiques et stratégiques de l'organisation des firmes (comment, pourquoi).*

### **2.2.1. L'avantage spécifique (firm specific advantage/ ownership advantage) :**

Stephan HYMER (dans sa thèse soutenue en 1960, publiée en 1976) est le premier à donner une réponse logique par sa théorie de l'avantage spécifique transférable dans d'autres pays, possédé par une firme implantée à l'étranger pour surmonter ses coûts d'implantation et demeurer compétitive sur le marché étranger face aux firmes locales qui sont dans leur propre marché et qui bénéficient de l'appui de leur gouvernement, ou couvrir des coûts liés à une méconnaissance du marché étranger (la demande ou les droits) et de différentes barrières culturelles ou linguistiques (de Blas & Russ, 2013).

Le développement de l'approche d'Hymer a été fait par des auteurs : Kindelberger 1963, avec son modèle de l'avantage monopolistique qui correspond aux quatre imperfections de la concurrence (Benziane-Taïbi, 2002) :

- Imperfections sur le marché de facteurs de production,
- Imperfections sur le marché des produits (différenciation de produits),
- Imperfection de dimension (les économies d'échelle)
- Les interventions gouvernementales à savoir limiter l'importation des produits de l'étranger.

## **On peut distinguer trois formes d'avantage spécifique (monopolistique) :**

### **A. Actif intangible :**

Un savoir-faire ou avantage lié à la technologie, management, marketing. Un avantage spécifique réside dans la possession de la firme d'une technologie supérieure par rapport aux firmes locales concurrentes. Des imperfections existent surtout dans les marchés de facteurs de production (Mucchielli, 1998) (Détenion exclusive d'une technologie).

### **B. Un avantage lié à la marque :**

D'autres imperfections existent sur les marchés des produits (par une différenciation des produits donc se différencier de la concurrence et pour renforcer son pouvoir sur le marché) (Mucchielli, 1998). Coca-Cola, Mc Donald's, Microsoft...sont des marques connues par les consommateurs des produits représentés par ces firmes.

### **C. L'avantage lié à la taille : (Obtention des économies d'échelle)**

Une firme de grande taille est avantageuse par rapport aux autres entreprises locales mais dans certains cas, la taille peut représenter un handicap pour la firme car elle néglige des petits marchés porteurs « Niches » qui peuvent être rentables. Comme le cas des PME du secteur textile, « *Il s'agit majoritairement de tout petits producteurs de matière (qui emploient cent, deux cents ou trois cents salariés, au maximum), qui œuvrent sur **des niches** (ils développent à titre d'exemple la niche des textiles techniques), qui leur assure encore une bonne marge d'avance, il s'agit soit d'anciennes entreprises que de jeunes entrepreneurs ont su moderniser ou faire évoluer de façon très efficiente, soit de jeunes entreprises créées par de nouveaux entrepreneurs innovants qui ont persisté et se sont redéployés dans une perspective de marché mondial* »(Courault, 2005, p. 61)

Pour la firme, sa grande taille représente un avantage qui réside dans sa possession des moyens nécessaires pour développer ses activités : recherche & développement et donc acquérir un avantage technologique. Dans certains cas, la firme de grande taille peut acheter la technologie, s'implanter sur un marché et aura un accès privilégié et négocier les prix en position de force avec ses fournisseurs (Comme par exemple le cas de l'entreprise chinoise LENOVO qui a racheté en décembre 2004 la division PC d'IBM avec ses usines de production), ou dépenser des sommes colossales pour se faire connaître (la publicité), contrairement aux PME qui considèrent « *l'internationalisation comme vitale pour leur croissance et leur survie à long*

terme , malgré qu'elles souffrent de certains handicaps, en particulier au niveau de la délicate immobilisation des ressources nécessaires à toute expansion internationale » (Mejri & Ramadan, 2017, p. 60). La grande taille lui permet aussi de réaliser des économies d'échelle grâce à une production de masse (Krugman, 2014).

Une firme peut exploiter son avantage spécifique dans l'exportation de ses produits ou la cession de licence à une autre firme locale et pas forcément par le biais de l'implantation, ce qui représente l'inconvénient majeur de cette théorie. Mais le postulat de cette dernière reste convaincant en cas de limitation de l'importation par le gouvernement du pays d'accueil et la protection de son marché. Nous pouvons citer le cas de Ford (constructeur automobile) en Europe, dans le début des années 1950, pour échapper aux barrières (pour limiter les importations de voitures) et pénétrer le marché européen, *Ford Europe* a été fondée en 1967 (Rodrigue, 2000).

En outre, une autre contribution offre un cadre complet d'analyse des déterminants de l'investissement des firmes multinationales est celle de Dunning J. (Dunning, 2001; Dunning & Lundan, 2008) :

### 2.2.2. L'approche de Dunning :

Dunning H. J. en termes d'avantage spécifique qui constitue un cadre puissant pour examiner les théories de l'IDE et de la production internationale (Dunning, 2001; Dunning & Lundan, 2008) .

Selon lui, la pénétration des firmes des marchés étrangers (IDE, licence et exportations) s'effectue sur la base de trois éléments OLI (le paradigme éclectique OLI)<sup>24</sup> ; il s'agit de :

1. **O (Ownership Advantages)** : avantage spécifique que doit détenir la firme et qu'elle va exploiter sur les marchés étrangers pour avoir une situation monopolistique.
2. **L (Location Advantages)** : la firme bénéficie d'un avantage de la localisation des pays d'accueil qui réside dans leurs dotations en facteurs et ressources disponibles, la taille du marché, les préférences des consommateurs, la proximité culturelle, le coût du transport ou d'autres coûts, des infrastructures physiques, des politiques d'incitations à l'investissement, fiscalité... etc.

---

<sup>24</sup> Voir <http://les-yeux-du-monde.fr/ressources/notions/eco/14472-le-paradigme-oli>, consulté le 13/05/2017.

3. **I (Internalisation Advantages)** : la firme profite d'un avantage d'internalisation qui réside dans la diminution des coûts de transaction, la protection du savoir-faire et de la marque et le contrôle de la production et de la qualité des produits.

**Figure N° 1 : Schéma des progressions des choix stratégiques à l'international dans le modèle OLI selon Dunning**



**Source :** (Grimal & Romain, 2017 )

La firme trouve des avantages à intégrer les opérations en produisant elle-même au lieu de passer par le marché par l'**internalisation** (la création de filiales à l'étranger), qui doit être mise en balance avec l'exportation (les deux nécessitent des coûts et engendrent des revenus qu'il faut comparer) (Guillochon, Kawecki, & Venet, 2012).

Selon la théorie de l'internalisation, les firmes peuvent étendre leurs activités à l'international dans le cadre des opérations d'intégration verticale en amont ou en aval (Laghzaoui, 2009a).

Selon l'approche de Dunning, la firme dans le cas où elle réunit les trois types d'avantages cités auparavant (A. spécifique, A. à la localisation et A. à l'internalisation), *l'investissement direct à l'étranger est choisi* ; mais s'il n'y a une absence d'avantage à la localisation mais les deux avantages (A. spécifiques et A. à l'internalisation) sont réunis, la firme se contente de *l'exportation vers le marché étranger* ; dans un troisième cas, si elle possède qu'un avantage spécifique, elle effectue *une vente sous licence* auprès d'une entreprise locale à l'étranger (Hostert, 2013).

La localisation des activités de production des constructeurs automobiles était dans les pays où les coûts de production sont plus faibles, comme le cas du groupe PSA Peugeot Citroën qui a récemment établi une co-entreprise - Joint Venture JV - avec le groupe Toyota en République tchèque (destiné aux marchés d'Europe occidentale) et le cas du groupe Renault qui

a choisi de produire le modèle Logan en Roumanie (pour servir le marché européen) ; cette proximité géographique va permettre à ces constructeurs de limiter des coûts de transport des véhicules exportés vers des marchés européens (Colovic & Mayrhofer, 2008).

### 2.2.3. Les coûts de transactions :

La contribution de **Ronald COASE** en termes de concept « **coût de transactions**<sup>25</sup> » remonte à 1937. Cependant, **Oliver Williamson** a été un fondateur de ce courant théorique largement étudié<sup>26</sup> (Laghzaoui, 2009a). Selon Williamson, dans toute activité économique, la firme supporte des coûts de transactions sur le marché (négociation avec ses partenaires, différentes taxes et frais juridiques.....), dans ce cas, elle décide *d'externaliser* ses activités (Galiègue, 2012).

Pour éviter ces coûts liés au marché en raison de la défaillance des marchés (externalité, information incomplète), la firme décide dans d'autres cas d'internaliser ses activités en produisant en interne que de recourir au marché (Baudry & Dubrion, 2009). « *La théorie d'internalisation selon laquelle les entreprises peuvent étendre leurs activités à l'international dans le cadre d'opérations d'intégration verticale en amont ou en aval* » (Laghzaoui, 2009a, p. 54)

Si les coûts de transaction sont supérieurs aux coûts de coordination interne, la firme internalise son activité et remplace l'exportation par l'IDE (Andreff, 2003).

Depuis les années 1990, trois phénomènes interconnectés ont caractérisé la mondialisation, résultat de la complexification des stratégies industrielles : Le recentrage « *Refocusing* » (focalisation sur le métier de base), l'externalisation<sup>27</sup> « *Outsourcing* » et la délocalisation « *Offshoring* ».

---

<sup>25</sup> Les coûts de transaction correspondent a des coûts liés à la recherche du partenaire, à la négociation des termes du contrat (prix, délai, qualité.) et la rédaction du contrat (coût de transaction ex ante) et d'autre part les coûts administratifs liés à la surveillance et au contrôle des cocontractants afin de veiller au respect des clauses contractuelles (coût de transaction ex post) (Djallel Ameer, 2016-2017).

<sup>26</sup> Prolongement des travaux de Coase, il propose deux principales hypothèses relatives au comportement des agents : (1) la *rationalité limitée* et *l'opportunisme des agents* qui augmentent les coûts de transaction.

<sup>27</sup>« L'externalisation résulte de la décision d'acheter à l'extérieur des produits ou services qui étaient préalablement réalisé en interne » (Baudry & Dubrion, 2009)

### **2.3. L'approche de l'économie industrielle:**

*Cette* approche nous explique au niveau méso-économique l'avantage compétitif des industries et le comportement des firmes (*pourquoi, comment*).

#### **2.3.1. La structure de marché :**

Toute firme multinationale évolue dans un ou plusieurs marchés spécifiques ou segments de marché. Dans le cas du monopole, une seule entreprise domine son marché local car elle possède un avantage monopolistique. Dans certaines situations, elle s'implante dans des marchés étrangers pour fuir une concurrence féroce ou pour empêcher l'apparition de nouvelles firmes concurrentes dans son domaine d'activité. Dans le cas de l'oligopole et ce qui est très fréquent dans la majorité des secteurs (Michel Rainelli, 1996) comme l'automobile :

#### **2.3.2. l'exploitation du cycle de vie du produit pour conserver un monopole :**

La théorie du cycle de vie du produit de VERNON Raymond 1966 permet d'expliquer l'évolution du produit et du comportement de la multinationalisation de la firme américaine innovatrice (produit nouveau), en situation de monopole technologique (dans la phase de la croissance qui suit la naissance). Elle exploite son avance technologique au niveau local puis à l'étranger (marché européen) par le biais de l'exportation. En partant d'une hypothèse que les pays avancés ne sont pas différents en matière de l'accès à la connaissance (Vernon, 1966).

Par la suite après une augmentation de la demande européenne, la firme produit directement sur le marché européen en adaptant son offre aux spécificités de la demande. Dans les dernières phases du cycle de vie du produit (maturité et le déclin), la firme innovatrice voit son avance technologique menacée avec l'arrivée des autres firmes concurrentes imitatrices (l'apparition des produits similaires), donc la firme innovatrice sera en situation d'oligopole. Comme cette dernière bénéficie d'un avantage lié à l'apprentissage, elle délocalisera dans ce cas sa production vers d'autres marchés des importateurs (par exemple dans les marchés des pays en développement) pour réduire les coûts de sa production et en cherchant à modifier la structure du marché à son avantage (Colovic & Mayrhofer, 2008) .

Le cadre théorique développé par Vernon reste d'actualité, parce qu'il permet une meilleure compréhension de l'évolution du choix de localisation des firmes dans les secteurs manufacturiers (le textile, l'électronique, l'habillement et l'automobile)<sup>28</sup>, malgré que son

---

<sup>28</sup>Selon (Colovic & Mayrhofer, 2008) : la majorité des constructeurs automobiles ont d'abord localisé dans leurs pays d'origine avant d'exporter leurs véhicules à l'étranger ; et grâce à leur un avantage technologique, ils ont pu

concept de cycle de vie a été développé dans un contexte où la localisation des activités des firmes à l'international était un processus beaucoup plus lent qu'aujourd'hui (Colovic & Mayrhofer, 2008).

### **2.3.3. La décision de produire à l'étranger en situation d'oligopole :**

Le poids croissant des firmes multinationales et des acteurs financiers dans le monde contemporain marqué par la création d'une « *superclasse* » oligopolistique (un petit groupe dominant et en position de monopole) (Rosière, 2010).

Dans le cas d'une nature oligopolistique d'un marché, dominé par quelques d'entreprises avec un comportement interdépendant (dans le secteur automobile par exemple), la firme lors de son implantation recherche à consolider sa position dans le marché par rapport à ses concurrents et prendre en considération les comportements de ses concurrents dans le choix de la stratégie d'accès aux marchés étrangers. Selon Kindelberger (1973), il existe deux mécanismes :

Dans le cadre de l'oligopole, pour contrôler le marché, un comportement permanent entre la firme « *leader* » et les suiveuses « *followers* » est retenu : « *Le mécanisme de réaction oligopolistique présente une séquence d'implantation internationale et de multinationalisation des entreprises : l'entreprise leader d'abord, puis dans un comportement défensif les entreprises suiveuses...* » (Amelon et al., 2010, p. 55 ).

L'implantation de PSA Peugeot Citroën (Constructeur automobile) à partir de janvier 2008, de l'unité de production en Russie, a été suivie par l'implantation des autres constructeurs automobiles à savoir : Ford, Renault, Volkswagen, Volvo.

### **2.3.4. Le mécanisme de l'échange de menaces : par des investissements croisés.**

Exemple : Dans les années 70, Goodyear (compagnie américaine de pneus et cartouche), pensait conquérir le marché européen, ce qui a poussé Michelin (fabricant français de Pneumatique) qui a été présent aux Etats-Unis de contre - attaquer Goodyear sur son marché domestique (américain) avec des prix bas des pneus (Amelon et al., 2010).

Une firme lors de son implantation à l'étranger recherche de meilleures conditions de l'offre et de la demande ainsi qu'une meilleure position par rapport à ses concurrents.

---

accroître leurs ventes à l'international. Toutefois, afin de préserver et pour accroître leurs parts de marché à l'étranger, ils ont délocalisé une partie de leur production à proximité de la demande.

- **Une meilleure condition d'offre** : (coûts, approvisionnement et technologie).

C'est-à-dire réduire les coûts, assurer ses approvisionnements en matières premières et avoir un accès à la technologie. « *La localisation de la firme près des sources de matières premières et de main d'œuvre bon marché est plus importante que la localisation près du marché* » (Mucchielli, 1998, p. 135).

Quelques pays sont bien placés pour les coûts de main d'œuvre non qualifiée ou qualifiée comme la Chine, l'Inde, la Russie, les Tigres d'Asie et l'Europe de l'Est (Riguad, 2014).

- **Une meilleure condition de la demande** :

Une des principales motivations de l'entreprise lors de son implantation à l'étranger est de se rapprocher de ses consommateurs étrangers et trouver de nouveaux débouchés pour commercialiser ses produits (Amelon et al., 2010). Dans certains cas où existent des barrières à l'entrée dans le pays étranger, la firme s'implante dans ce pays pour contourner ses barrières (Mouhoud, 2011b).

#### **2.4. L'économie systémique :**

L'approche systémique (dans les années 70) étudie et analyse la formation (pourquoi) d'un véritable système économique mondial par les firmes multinationales, et l'impact global ces dernières par un processus continu d'internationalisation, de la concurrence et leur récente globalisation (mondialisation) (Andreff, 2003).

Les travaux étudiés précédemment, ont tenté d'identifier les déterminants du choix de la localisation des activités internationales des FMN.

Dans l'étude théorique sur les déterminants de la multinationalisation des firmes, les auteurs ont essayé de comprendre *pourquoi les entreprises se développent à l'international*, en passant par l'analyse des déterminants et les raisons de leur expansion à l'international.

Cependant, ces approches théoriques se révèlent insuffisantes pour expliquer le développement international des firmes. D'autres études ont été élaborées pour étudier *comment s'effectue le développement international des firmes ?* Ou en d'autres termes comment s'effectue l'internationalisation des firmes ?

Dans le cadre de l'étude de l'approche behavioriste qui se focalisent sur comment les entreprises s'internationalisent et non pas sur le pourquoi (déterminants), le modèle Uppsala (U

Model) qui analyse *le processus* d'internationalisation des entreprises et non des *causes de* l'internationalisation. Il répond essentiellement à la question du « **comment** » s'internationalisent les entreprises et **non pas celle du « pourquoi »** dans le cas des théories précédentes.

Le modèle d'internationalisation Uppsala élaboré par (Johanson & Vahlne, 1990) considère le phénomène de l'internationalisation des entreprises comme un processus d'apprentissage graduel par lequel elles augmentent leurs implications et engagements sur les marchés étrangers (Andersson, 2011).

Dans le **modèle Uppsala** de Johanson et Vahlne, le processus d'internationalisation comporte quatre étapes (Dans le cadre de la théorie incrémentale par étapes) (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975) : la firme commence par l'exportation épisodique vers les marchés étrangers ; par la suite elle délègue à un tiers (agent qui connaît le marché) ; la troisième étape consiste en une implantation d'une filiale commerciale pour vendre ses produits ; et enfin la firme implante une unité ou filiale de production sur ces marchés. En fonction de ces étapes la firme accroît sa présence sur les marchés étrangers progressivement, en adoptant des stratégies en fonction de son engagement sur les marchés étrangers et les connaissances requises sur ces derniers (Khayat, 2004).

Oviatt, B. Et McDougall, P. dans leur article publié en 1994, ont étudié le développement des PME (Start-up), qui dès leur création ou après peu de temps de leur création, elles s'internationalisaient.

Cette catégorie de firmes « *Born Globals* » ou « *international new ventures* » ont connu une expansion géographique et un processus d'internationalisation rapide et elles ne suivent pas les étapes décrites par le modèle incrémentale d'Uppsala (Olivier Meier & Meschi, 2010). Oviatt et McDougall (1994 et 2005) défendent l'idée qu'il s'agit d'un modèle d'internationalisation alternatif à celui d'Uppsala (Oviatt & McDougall, 1994).

Les deux approches du « *model d'Uppsala* » et celle des « *Born-Globals* » qui sont considérés comme opposés dans la littérature permettent de traiter du processus d'internationalisation à proprement parler (M. Vieu, 2014).

Après la revue de littérature des différents courants théoriques sur le phénomène de la multinationalisation des firmes, nous avons constaté d'une part, *qu'il n'existe pas une théorie générale, unifiée et complète* qui nous explique clairement ce phénomène (Denisia, 2010).

L'étude des déterminants traditionnels (accès aux ressources naturelles, réduction des coûts de transaction ..... ) n'explique pas suffisamment la présence des Firmes multinationales dans les différents pays et le développement d'une nouvelle catégorie de firmes issues des pays en développement et émergents ( voir le chapitre 2 section 1).

Par ailleurs, un autre déterminant a vu le jour, à savoir l'étude du cadre institutionnel : le risque pays joue un rôle pertinent surtout dans le cas des pays en développement ou transition (Krifa-Schneider & Bauduin, 2007) (voir le chapitre 3 section 1).

D'autre part, la mondialisation économique favorisée par le progrès technologique et la baisse des barrières à l'échange a conduit à un accroissement du pouvoir des firmes multinationales au niveau mondial, poussé par leurs différentes stratégies de présence dans les différents territoires : en passant des stratégies classiques (market seeking, resource seeking..), à la recherche d'une rentabilité élevée et de l'efficacité de leur investissement (efficiency seeking), en comparant les avantages et les facteurs offerts par les différents pays d'accueil, cela conduit à une augmentation des efforts fournis d'un côté et de la concurrence d'un autre, entre les pays pour attirer ses firmes, qui sont selon certains auteurs (dont notamment ...) un stimulant de la compétitivité des entreprises locales et un facteur de développement, surtout pour les pays en voie de développement.

Nous allons analyser dans la prochaine section le rôle de ces firmes multinationales au niveau mondial.

## Section 2 : La place de la firme multinationale dans l'économie mondiale

Notre première section du premier chapitre a été consacrée à l'étude de l'ancrage théorique du phénomène de la multinationalisation des entreprises.

Dans cette section, nous portons notre attention à montrer la place et le poids des FMN dans l'économie mondiale à l'aide des constats statistiques qui vont nous permettre de mesurer l'importance de ces multinationales dans l'économie mondiale, à travers l'étude des points suivants :

- ✓ Le rôle des multinationales dans les échanges internationaux et l'analyse des grandes tendances de la multinationalisation des entreprises,
- ✓ L'analyse des nouvelles multinationales,

### 1. Les firmes multinationales : Etat des lieux et tendances actuelles.

Dans l'ère de la mondialisation actuelle, qui est caractérisée d'un côté, par une *expansion et une croissance du nombre des firmes*. Et de l'autre côté, par *l'ampleur de leurs activités* de recherche développement, de production et de distribution au niveau mondial, dans plusieurs pays (Mucchielli, 1998).

Les firmes multinationales ont tendance à *diversifier* leurs activités dans plusieurs secteurs et dans différentes zones géographiques (une diversification géographique) d'une façon grandissante (OCDE, 2010).

Ces firmes ont un caractère global selon le mythe du « *village global* »<sup>29</sup>. Mais d'après certains auteurs et études récentes, les grandes firmes activent localement et opèrent sur les marchés de leurs régions : « *Think Global, Act Local* » comme un mode actuel de la globalisation des firmes à savoir la *glocalisation* (Ghorra-Gobin & Reghezza-Zitt, 2016).

Selon l'étude de Rugman et Verbeke (2004), les FMN agissent au niveau régional, à partir des données sur les activités des 500 plus grandes FMN ; Ces dernières sont de plus en plus insérées sur leurs bases régionales plutôt que sur un réseau mondial, à l'exception de quelques-

---

<sup>29</sup> Formule de « Global Village » ou « Village planétaire » a été utilisée par Marshall McLuhan, dans les années soixante, il a soutenu le rôle de la communication. Cette formule a été remplacée avec le temps par le terme « globalisation » ou « mondialisation ».

unes. Des indicateurs comme la part des ventes des filiales de ces firmes qui ont augmenté leurs exportations dans leurs régions, l'emploi dans les filiales, pourront confirmer ce constat, surtout dans la «Triade» sur les marchés de l'ALENA, l'Union européenne et l'Asie (Rugman & Verbeke, 2004). Sous l'impulsion de la globalisation, les multinationales ont opté pour la diversification des implantations géographiques de leurs filiales (Colovic & Mayrhofer, 2011).

Dans le but de promouvoir l'entrée des IDE, certains pays ont adopté des mesures incitatives de libéralisation (la privatisation) surtout en Asie dans certains secteurs comme les télécommunications et l'énergie. L'objectif était d'inciter, prévenir le départ ou favoriser le retour des firmes multinationales. D'autres pays dans une période de crise et avec la montée du chômage ont adopté de nouvelles mesures pour limiter le désengagement des investisseurs étrangers et réduire les effets néfastes des délocalisations, la promotion des exportations, la création de l'emploi, favoriser le transfert de technologie, pour des secteurs considérés comme stratégiques par le gouvernement de ces pays (CNUCED, 2014).

Dans ce contexte de globalisation, ces multinationales adoptent une stratégie globale à caractère planétaire pour de nombreux projets d'investissement à l'étranger répartis dans plusieurs zones géographiques, pour produire d'une façon plus efficace en profitant des avantages comparatifs de chaque pays d'accueil : « *Multinational enterprises (MNEs) are the key drivers of globalization, as they foster increased economic interdependence among national markets. The ultimate test to assess whether these MNEs are global themselves is their actual penetration level of markets across the globe, especially in the broad 'triad' markets of NAFTA, the European Union and Asia. Yet, data on the activities of the 500 largest MNEs reveal that very few are successful globally...* » (Rugman & Verbeke, 2004, p. 03).

A partir de ce constat, nous pouvons déduire le rôle des multinationales qui réside dans leur contribution à l'accélération du mouvement de la globalisation au niveau international mais malgré cette globalisation, le poids national des activités de certaines firmes reste très fort. Ainsi, le degré de mondialisation de ces firmes dépend du secteur concerné : les automobiles et la télécommunication sont les plus mondialisés (Chavagneux, 2010).

### **1.1. l'analyse des données statistique sur les multinationales :**

Comme nous l'avons souligné, l'augmentation du nombre des firmes et leurs filiales ne cesse de croître : selon les données de la CNUCED et de ses rapports annuels sur l'investissement international, on constate une croissance accrue et forte du nombre des Firmes multinationales au niveau mondial passant de 37.000 multinationales en 1990 avec moins de 70.000 filiales et 78.000 en 2006 qui possèdent 780.000 filiales (CNUCED, 2007).

En 2011, Les données statistiques sur les multinationales fournies par la CNUCED, indiquent qu'en 2010, ces multinationales ont mis en place 19 547 filiales, dont 5 405 des fusions-acquisitions F&A « *Brownfield* » et 14 142 filiales créées (ex-nihilo) « *Greenfield* » (Colovic & Mayrhofer, 2011) .

Actuellement, il y a environ 82.000 multinationales qui possèdent environ 800.000 filiales à travers le monde, cette forte expansion de ces FMN détermine leur rôle dans le processus de mondialisation (CNUCED, 2017 ; Colovic & Mayrhofer, 2011).

Le tableau 1, nous fournit les chiffres sur les indicateurs de la production internationale :

**Tableau 1 : Choix d'indicateurs de la production internationale, 2016 et certaines années.** Valeur aux prix courants (En milliards de dollars)

<b>Indicateur</b>	<b>1990</b>	<b>Valeur moyenne avant la crise (2005-2007)</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Entrées d'IED	205	1 426	1 324	1 774	1 746
Sorties d'IED	244	1 459	1 253	1 594	1 452
Fusions-acquisitions internationales (F&A)	98	729	428	735	869
Ventes des filiales étrangères	5 097	19 973	33 476	36 069	37 570
Valeur ajoutée (produit) des filiales étrangères	1 073	4 636	7 355	8 068	8 355
Exportations des filiales étrangères	1 444	4 976	7 854	6 974	6 812
Emploi des filiales étrangères (en milliers)	21 438	49 478	75 565	79 817	82 140
Montant total des actifs des filiales étrangères	4 595	40 924	95 671	101 254	105 778
PIB	23 464	52 331	78 501	74 178	75 259
Exportations de biens et services	4 424	14 952	23 563	20 921	20 437

**Source :** (CNUCED, 2017 ), **Rapport sur l'investissement international, Tableau 1, Page 9.**

Le **tableau 1**, nous montre le poids qu'occupent les multinationales dans l'économie mondiale mesuré par les données sur le chiffre d'affaires des filiales de ces firmes, qui est passé de 5 097 milliards de dollars en 1990, à 19 973 milliards de dollars avant la crise pour arriver à atteindre 37 570 en 2016.

En 2016, les filiales étrangères de FMN ont employé 82 140 millions de personnes, avec 37 570 milliards de dollars de chiffre d'affaires et 8 355 milliards de dollars de valeur ajoutée, la

production internationale de ces filiales progresse toujours ; ainsi, les flux de l'investissement direct à l'étranger ont augmenté, pour les entrées d'IDE pour atteindre 1 746 milliards de dollars (CNUCED, 2017).

Aujourd'hui, le stock total de l'IDE des entreprises multinationales représente environ 20 % du PIB mondial (Tableau 1. Choix d'indicateurs de la production internationale, 2016 et certaines années) alors qu'il n'en représentait que 10 % en 1995 et 5 % en 1980 (Rozenblat, 2007).

Dans l'étude de l'indice de transnationalité de la CNUCED (définition dans la première section de ce chapitre), les 100 premières entreprises multinationales étudiées comptent en moyenne plus de 500 filiales chacune dans plus de 50 pays, avec des structures organisationnelles plus complexes avec sept niveaux hiérarchiques dans leur structure d'actionnariat (recouvrant jusqu'à six pays étrangers), une vingtaine de sociétés-mères qui détiennent des filiales dans plusieurs pays (CNUCED, 2016).

La multinationalisation de la firme a pour conséquence le développement du commerce intra-firme qui est un commerce entre des entreprises qui appartiennent à un même groupe mais qui sont localisés dans des pays différents.

Ainsi, selon les données de la CNUCED, les flux d'IDE ont également pris un poids croissant dans l'économie mondiale malgré des phases de ralentissement, ces IDE se concentrent dans des branches d'activités pionnières : le secteur pharmaceutique, la construction, l'automobile, les médias, l'agro-alimentaire et les télécommunications (CNUCED, 2007).

A la fin des années 1970, la part des flux intra firmes dans le commerce international était entre 30 à 40 %, aujourd'hui, les deux tiers du commerce mondial est sous le contrôle des 200 premières multinationales, dont un tiers 1/3 représente les échanges intra groupes (d'échanges internes entre les unités des groupes) et un tiers 1/3 entre ces groupes multinationaux et leurs fournisseurs (Rozenblat, 2007).

Le PIB mondial est passé de 22.327 milliards de dollars en 1999 à 51.288 milliards de dollars durant la période avant la crise et à 74.284 milliards de dollars en 2013, contre 75.259 milliards de dollars en 2016 (CNUCED, 2017). La part des Firmes multinationales dans le PIB mondial a presque doublé, elle représente 25% : le montant de la valeur ajoutée de ces filiales est de 8.355 milliards de dollars, représente selon le rapport de la CNUCED (2017) le quart (1/4) du PIB mondial total. Cette part était de 5,4 % en 1982 et proche de 10% en 2004 (CNUCED, 2017).

## 1.2. Le poids des grandes firmes multinationales :

Toutes les firmes multinationales ne sont pas équivalentes et leur poids économique respectif peut varier dans de grandes proportions.

Il existe des indicateurs pour mesurer la mondialisation ou la transnationalité des firmes (voir la première section de ce chapitre), une liste des plus grandes multinationales est établie par la CNUCED à partir d'un indice de transnationalité dans le monde.

Dans le classement des 100 premières multinationales, le degré d'internationalisation de ces firmes est de 63% pour l'année 2004, ce qui signifie qu'elles réalisent plus de la moitié de leurs activités à l'étranger. Pour certaines firmes comme Nestlé (alimentaire), le degré d'internationalisation a dépassé le seuil de 90%.

### 1.2.1. Le Classement des grandes firmes multinationales :

Ce classement va s'effectuer selon 2 critères à savoir le chiffre d'affaires et le bénéfice.

#### 1.2.1.1. Selon le chiffre d'affaires réalisé :

Le tableau 2, représente le classement des plus grandes firmes dans le monde selon le chiffre d'affaires réalisé.

**Le tableau 2 : Les 10 plus grandes entreprises du monde, par chiffre d'affaires CA** (en milliards de dollars)

<b>Rang</b>	<b>Firme</b>	<b>CA</b>	<b>Branche</b>
<b>1</b>	Walmart	485,873	Commerce de détails
<b>2</b>	State Grid	315,199	Distribution d'électricité
<b>3</b>	Sinopec Group	267,518	Pétrole
<b>4</b>	China National Petroleum	262,573	Pétrole
<b>5</b>	Toyota Motor	254,694	Automobile
<b>6</b>	Volkswagen	240,264	Automobile
<b>7</b>	Royal Dutch Shell	240,033	Pétrole
<b>8</b>	Berkshire Hathaway	223,604	Conglomérat (Finance)
<b>9</b>	Apple	215,639	Informatique
<b>10</b>	Exxon Mobil	205,004	Pétrole
<b><u>Source : Fortune 2016</u></b>			

En 2016, à partir de la publication du classement du magazine américain Fortune établi chaque année des 500 plus grandes multinationales (voir le Tableau précédent) selon le chiffre d'affaires, WALMART de la grande distribution est « *la plus grande entreprise du monde* » grâce à son chiffre d'affaires de 485,873 milliards de dollars. State Grid occupe la seconde place et la troisième place revient à SINOPEC (Chine).

Le secteur pétrolier est surreprésenté dans le classement mondial des plus grandes entreprises : Shell, Exxon et State Grid .Tous ces majors pétroliers réalisent un énorme chiffre d'affaires. De son côté, la compagnie chinoise SINOPEC (China Petroleum and Chemical Corporation) occupe la 3e place dans le classement.

**D'autres secteurs sont représentés : l'automobile**, ce secteur est bien placé avec Toyota Motors avec un chiffre d'affaires de 254,694 et Volkswagen qui a réalisé un chiffre d'affaires de 240,264 milliards de dollars.

Les compagnies américaines trustent le classement des plus grandes entreprises : (Wal-Mart, Exxon) et des entreprises européennes font également partie notamment avec Volkswagen.

De leur côté, les entreprises chinoises sont aussi bien positionnées avec SINOPEC Group et State Grid.

**Le tableau 3** illustre une comparaison entre le chiffre d'affaires réalisé en 2013, par les grandes firmes multinationales et le PIB de quelques pays, pour déterminer le poids et la place de ces multinationales dans le monde.

**Tableau 3 : Chiffre d'affaires des firmes comparé au PIB des Etats en 2013** (C.A et PIB millions de dollars américains)

Pays	PIB	Années	Chiffre d'Affaires CA	Multinationale	Secteur
Taïwan	484 700	2013	481 700	Royal Dutch/Shell	Hydrocarbures
Argentine	484 600	2013	469 162	Wal-Mart Store Inc.	Commerce de détail
Autriche	417 900	2013	449 886	ExxonMobil	Hydrocarbures
Iran	411 900	2013	428 167	China Petrochemical Corporation	Hydrocarbures
Thaïlande	400 900	2013	408 630	China National Petroleum	Hydrocarbures
Émirats arabes unis	390 000	2013	388 285	BP	Hydrocarbures

**Source :** (Fortune, 2016 )et Banque Mondiale, 2013

*Ces gigantesques firmes avec un chiffre d'affaires comparé au PIB de certains pays. Ce qui reflète la puissance de ces multinationales. En début de 2013, Apple pesait en bourse l'équivalent de la somme des PIB roumain, hongrois, slovaque, croate et lituanien, ce qui représente l'équivalent du budget de la France<sup>30</sup>.*

#### **2.1.1.2. Selon le bénéfice réalisé :**

**Le tableau 4** liste les plus grandes FMN selon leur bénéfice réalisé pour l'année 2016, tout en précisant leur secteur d'appartenance et leur pays d'origine.

<sup>30</sup> Voir : [https://lexpansion.lexpress.fr/entreprises/ces-entreprises-plus-fortes-que-les-etats\\_1324844.html](https://lexpansion.lexpress.fr/entreprises/ces-entreprises-plus-fortes-que-les-etats_1324844.html) , consulté le 12/03/2018.

**Tableau 4 : Classement des entreprises ayant les plus gros bénéfices en 2016 (En milliards de dollars)**

<b>1</b>	Apple	45,687
<b>2</b>	Industrial & Commercial Bank of China	41,883
<b>3</b>	China Construction Bank	34,840
<b>4</b>	Agricultural Bank of China	27,687
<b>5</b>	Bank of China	24,773
<b>6</b>	JP Morgan Chase	24,733
<b>7</b>	Berkshire Hathaway	24,074
<b>8</b>	Wells Fargo	21,938
<b>9</b>	Alphabet	19,478
<b>10</b>	Samsung Electronics	19,316

**Source : (Fortune, 2016 )**

Les banques chinoises sont largement présentes dans ce classement avec quatre firmes (l'Industrial & Commercial Bank of China, la China Construction Bank, l'Agricultural Bank of China et la Bank of China). Quant aux Etats-Unis, avec la dominance d'Apple qui a enregistré un montant de 45,687 milliards de dollars de bénéfices en 2016.

D'autres secteurs sont représentés par des firmes, telle que Toyota Motors dans l'automobile et Le laboratoire Gilead Sciences dans le pharmaceutique.

### **2.1.1.3. Classement selon le nombre d'employés :**

Le tableau 5 représente un classement des firmes selon le nombre d'employés en 2016.

**Tableau 5 : Classement des entreprises selon le nombre d'employés en 2016**

<b>Rang</b>	<b>La firme</b>	<b>Nombre d'employés</b>
<b>1</b>	Walmart	2 300 000
<b>2</b>	China National Petroleum	1 512 048
<b>3</b>	China Post Group	941 211
<b>4</b>	State Grid	926 067
<b>5</b>	Hon Hai Precision Industry	726 772
<b>6</b>	Sinopec Group	713 288
<b>7</b>	Volkswagen	626 715
<b>8</b>	US Postal Service	574 349
<b>9</b>	Compass Group	527 180
<b>10</b>	Aviation Industry Corp. of China	501 368
<b><u>Source</u> : Fortune</b>		

En 2016, l'américain Walmart est en premier rang dans ce classement, il a employé 2,3 millions de personnes, suivi par le chinois China National Petroleum avec 1 512048 salariés.

### **1.2.2. Origine géographique des multinationales :**

D'après le classement de Global 500, la majorité des multinationales sont originaires des pays développés (les pays de la Triade) ; les Etats-Unis sont « *le principal pays d'origine* » de la majorité des grandes multinationales avec un nombre de 128 entreprises qui représentent 25,6% du nombre total (Saidi & Derbal, 2017).

Nous pouvons citer à partir des tableaux précédents (Tableau N° 1, 2, 3, 4 et 5): Wal-Mart, Exxon Mobil... etc. Ces firmes américaines figurent dans les premiers rangs du classement Global 5000.

La plupart des multinationales ont leurs sièges dans les pays développés, mais leurs poids diminue de plus en plus au profit de celles des PED et émergents, selon les chiffres de la CNUCED, les multinationales des PD représentaient en 1992 92% du nombre global des firmes dans le monde, 79 % en 2000 et 72 % en 2008(Colovic & Mayrhofer, 2011). Quant à la Chine, elle obtient le deuxième rang avec un nombre de 95 multinationales. Le nombre des firmes issues des PED dans les classements internationaux ne cesse d'augmenter (Saidi & Derbal,

2017). « *Les statistiques disponibles montrent que le « paysage » des firmes multinationales continue d'être dominé par les FMN de la Triade, même si le poids respectif des FMN des pays émergents a tendance à augmenter* » (Colovic & Mayrhofer, 2011).

Un autre constat relevé à partir des données de la CNUCED : une nouvelle réorientation de la répartition géographique des flux d'IDE vers les pays en développement PED et émergents, qui s'est accélérée et accentuée en dépit de la crise de 2008, des flux d'IDE vers les PED et en provenance de ces derniers ont augmenté entre 2007 - 2010, à cause de l'accroissement de la spécialisation verticale au niveau international, surtout en Asie qui est devenue la principale zone de production de composants (Michel Rainelli, 2011). Selon le rapport de la CNUCED : « *Les investissements directs à l'étranger des pays asiatiques en développement ont augmenté de 7 % pour se chiffrer à 363 milliards de dollars. Les sorties d'IED en provenance de la Chine se sont accrues de 44 % pour atteindre 183 milliards de dollars en raison d'une forte hausse du nombre de fusions acquisitions internationales réalisées par des entreprises chinoises, faisant passer le pays au rang de deuxième investisseur mondial pour la toute première fois* » (CNUCED, 2017).

Dans le secteur automobile, pendant longtemps, la concentration des activités de *l'industrie automobile* mondiale a été dans les trois principaux pôles, constitués par l'Europe occidentale, l'Amérique du Nord et le Japon, qui représentaient des zones de production privilégiées pour les principaux constructeurs automobiles, mais ces dernières années, nous pouvons observer une baisse de production dans les PD ( la plupart des pays d'Europe occidentale, en Amérique du Nord ) au profit de l'augmentation de la production automobile dans certains pays émergents (la Chine, les pays de l'Europe centrale et orientale), ce qui traduit la volonté de certains constructeurs automobiles , comme PSA Peugeot Citroën, Renault qui ont délocalisé leurs activités de production en Europe centrale et orientale, dans le but de profiter des coûts de production plus avantageux de ces pays (Colovic & Mayrhofer, 2008).

### **1.2.3. La répartition sectorielle des multinationales :**

Selon le classement des grandes multinationales, on constate que ces dernières sont présentes dans tous les secteurs d'activité économique à savoir : le pétrole, l'automobile, la chimie, l'électronique, l'agroalimentaire, la télécommunication, le commerce, les machines, les médias, l'informatique, le secteur pharmaceutique, la construction et les métaux (Meier & Schier, 2005).

**Tableau 6 : Le classement mondial des quatre (4) entreprises leader par secteur selon le chiffre d'affaires réalisé en 2017 :**

Rang	Agro alimentaire	Pétrole	Cosmétiques	Distribution	Automobile	Informatique
1	Nestlé	Sinopec	L'Oréal	Walmart	Volkswagen	Apple
2	Unilever	Royal Dutch Shell	Unilever	Amazon	Toyota	HP Inc.
3	Pepsi Co	Exxon Mobil	Procter & Gamble	Costco	Alliance Renault-Nissan-Mitsubishi	<u>Lenovo</u>
4	The Coca-Cola Company	BP	Estée Lauder	Kroger	Daimler	<u>Canon</u>
5	Danone	Chevron	Shiseido	Carrefour	Ford	Quanta Computer

**Source : adapté à partir du classement Global 500 en 2017.**

Selon le **tableau 6**, les multinationales Nestlé (agroalimentaire), Sinopec (Pétrole), l'Oréal (cosmétiques), Wal-Mart (distribution), Volkswagen (automobile), Apple (informatique) sont les leaders mondiaux dans leur secteur d'activité selon le classement opéré à partir du chiffre d'affaires réalisé pour l'année 2017.

Comme nous l'avons montré précédemment, des firmes issues des PED prennent de plus en plus de place dans les premiers rangs des classements mondiaux comme le cas de la firme chinoise Sinopec dans le secteur pétrolier et dans l'informatique nous trouvons Lenovo (la Chine) et Quanta Computer (Taiwan).

L'entreprise algérienne Sonatrach (Pétrole) figure dans le classement des firmes leaders dans leur secteur en 9ième position avec un chiffre d'affaires de 107,89 milliards de \$ en 2017.

## **2. Le rôle des firmes multinationales dans le commerce international :**

*« La mondialisation des activités productives a favorisé un double changement pour le commerce international : un changement dans la nature des biens échangés et le développement*

*du commerce intra-firme<sup>31</sup>organisé par les Firmes multinationales entre filiales localisées dans des pays différents » (Mouhoud, 2011b, p. 11 ).*

L'avantage compétitif des nations n'est plus disponible naturellement, par la spécialisation des nations, ainsi leur participation aux échanges internationaux ne semble plus expliquée par l'abondance d'un ou plusieurs facteurs de production (les théories classiques du commerce international) ; cet avantage se construit pour une période déterminée, et sa valorisation s'organisent autour de chaînes de valeur mondiales CVM (l'échange de biens et services intermédiaires représente environ 60% du commerce international aujourd'hui) (Bastidon-Gilles, Ghoufrane, Oulmane, & Silem, 2015) ; « *En localisant les différents éléments de la chaîne de valeur dans les économies proposant les meilleures conditions de production, les FMN renforcent les spécialisations des pays et permettent une exploitation plus approfondie des avantages comparatifs. Par ailleurs, cette complémentarité laisse entendre que les IDE sont très largement verticaux. Ce constat n'est pas sans conséquences pour l'économie mondiale* » (Crozet & Koenig, 2002, p. 19).

## **2. 1 La part des biens intermédiaires dans les flux des échanges internationaux :**

Actuellement, le commerce mondial comprend : un tiers 1/3 des exportations entre des entreprises exportatrices (non transnationales), un tiers (1/3) des exportations entre les FMN et d'autres entreprises (extra-firmes) et un autre (1/3) des exportations entre maison-mère et leurs filiales dans le même groupe multinational, échanges intra-firme ou échanges captifs qui correspondent à des échanges internationaux de biens intermédiaires et composants produits dans des différents pays (Deshayes, 2011), leur part dans les importations mondiales étaient de 54% en 2007 selon l'OCDE. Les Firmes multinationales réalisent deux tiers (2/3) du commerce mondial.

Les FMN s'engagent dans les activités de production à valeur ajoutée dans plusieurs pays étrangers, qui peuvent concerner un produit dans sa totalité ou une partie (des composants du produit final) du processus de production qui correspond au phénomène qui n'est pas récent : la décomposition internationale du processus productif (DIPP) ou la fragmentation de la chaîne de

---

<sup>31</sup>Selon l'OCDE (2003), le commerce intra-firme correspond à des échanges entre des entreprises qui appartiennent à un même groupe multinational mais qui sont localisées dans des pays différents (entre les filiales d'un même groupe ou entre la maison-mère et ses filiales).

valeur, idée développée par Lassudrie-Duchene en 1982 sous l'appellation « *Division internationale des processus productifs* » ; en anglais : « *Intra-mediate trade* » (Trefler), « *kaleidoscope comparative advantage* » (Baghwati), « *foreign outsourcing* » (Feenstra), « *near de composability* » (Simon) (Bastidon-Gilles et al., 2015). Depuis quelques dizaines d'années, les chaînes de production ont évolué. L'économiste Paul Krugman fait de la fragmentation géographique du processus de production l'une des caractéristiques majeures de la mondialisation actuelle (DIPP) : « *Krugman [1995] considère, à travers l'expression *Slicing the value chain*, que la décomposition internationale de la chaîne de valeur est l'un des quatre faits stylisés les plus importants du commerce mondial actuel* » (Defever & Mucchielli, 2005, p. 1185).

La production de la multinationale au niveau mondial prend trois voies : La production captive ou FMN à intégration verticale et l'externalisation (Outsourcing) qui est au centre des débats de la décennie 2000. Les FMN sont devenues de plus en plus des acteurs majeurs de cette décomposition internationale du processus productif (DIPP), dans un espace mondial élargi avec l'accélération du phénomène de la globalisation des marchés (Defever & Mucchielli, 2005).

## **2.2 Transformation dans la nature des échanges internationaux :**

Les stratégies des firmes multinationales ont des conséquences sur le commerce international et sa nature : Le commerce intra-firme représente une grande partie des échanges intra-branche : échange de produits similaires issus d'une même branche d'activité de même qualité des produits (différenciation horizontale des produits) ou de qualité différente (différenciation verticale des produits) entre les filiales d'un même espace de firme. Selon l'économiste américain Paul Krugman : l'une des caractéristiques majeures de la mondialisation actuelle est le fait de la fragmentation géographique du processus de production (Deshayes, 2011, p. 86).

Par une décomposition internationale du processus productif DIPP (voir la première section du chapitre précédent, intégration verticale), la firme exploite l'avantage comparatif de chaque pays étranger (main d'œuvre, recherche & développement).

Donc ces multinationales organisent et contrôlent les activités entre leurs filiales, qui donnent lieu à un commerce intra-firme, ce sont des FMN globales. Selon Michaël Porter, la notion d'entreprise globale renvoie très souvent à un modèle d'organisation destiné à optimiser la chaîne de valeur de la firme par utilisation maximale des avantages comparatifs des nations (Meier & Schier, 2005, p. 84)

La firme peut avoir recours à l'externalisation ou Outsourcing (Faire ou faire-faire à la place de faire elle-même) (Baudry & Dubrion, 2009) : « *L'externalisation consiste pour une entreprise, à modifier la gamme des biens ou services produits pour leur substituer des achats réalisés à d'autres firmes. Cette stratégie de faire-faire (make or buy) s'explique par une volonté de diminuer les coûts de production en se recentrant sur les activités essentielles des firmes* » (Michel Rainelli, 2010, p. 94).

**Par exemple :** aux Etats-Unis, cinq branches ont une part significative du commerce intra-firme (plus de la moitié et deux tiers du commerce dans l'Union européenne) :

- ✓ Matériel de transport,
- ✓ Produits chimiques,
- ✓ Equipements d'informatique et d'électronique, construction mécanique hors construction électrique,
- ✓ Matériels, appareils et composants électriques.

Ce type de commerce (intra-branche) n'avait pas de place au sein des théories traditionnelles du commerce international ; le commerce intra-branche représente les échanges au sein d'une même branche économique.

Une étude américaine de 2005, du cas d'Apple avec l'iPod a montré que pour un iPod de 299 dollars, Apple dépense 145 dollars dans les consommations intermédiaires en provenance des différents fournisseurs (voir le tableau ci-dessous).

**Tableau 7: les composants d'iPod**

<b>Composant</b>	<b>Fournisseur</b>	<b>Lieu de fabrication</b>
Disque dur	Toshiba (Japon)	Chine
Module d'affichage	Toshiba et Matsushita (Japon)	Japon
Contrôleur vidéo		Taiwan et Singapour
Assemblage	Broadcom (Etats-Unis)	Chine
Mémoire SDRAM	Inventec (Taiwan) Samsung (Corée)	Corée du Sud

**Source : (Deshayes, 2011, p. 88)**

Une firme peut confier tout ou une partie de sa production à des entreprises étrangères qui ne sont pas contrôlées par celle-ci. Ce mode de production sans participation au capital (SPC) concerne principalement la sous-traitance internationale ou la production internationale sous licence ou la franchise.

La firme fait le choix entre la production en interne (faire elle-même) et l'externalisation (faire-faire). Le commerce intra-firme représente une grande partie des échanges intra-branche (issues d'une même branche d'activité) entre les filiales d'un même espace de firmes (Michel Rainelli, 2010).

Ce type de commerce (intra-branche) n'avait pas de place au sein des théories traditionnelles du commerce international ; le commerce intra-branche représente les échanges au sein d'une même branche économique (Michel Rainelli, 2011).

- Les échanges au sein d'un même groupe multinational (commerce intra-firme), s'effectuent sur la base « *d'un prix de transfert* » qui représente un important élément pour la stratégie d'une multinationale (un enjeu central), en répondant à un objectif d'optimisation fiscale (en vue de diminuer la charge fiscale de la firme) : « *Les prix de transfert peuvent priver les gouvernements d'une partie des recettes fiscales sur les sociétés mondiales et de surcroît exposer les multinationales à une double imposition. Le principe de pleine concurrence peut aider à résoudre ces problèmes* » (Neighbour, 2011).

Le prix de transfert peut être défini comme suit : « *En élevant artificiellement le prix des composants envoyés à une filiale dans un pays à haut niveau de taxation et en diminuant celui des produits qui lui sont renvoyés par cette filiale, l'entreprise multinationale peut diminuer sa facture globale de taxe* » (Salvatore, Leloup, & Hannequart, 2008, p. 458).

Le prix de transfert qui est le prix de vente entre filiales et société-mère, n'est pas soumis à la loi de l'offre et de la demande (ce prix n'est pas fixé par le marché), c'est un prix fixé au sein d'un même groupe généralement par la société-mère.

### **2.3. L'internalisation comme mode d'organisation des FMN :**

Dans le cadre du commerce intra-firme, les Firmes multinationales produisent en interne et organisent leur activité au sein du groupe, sans recours au marché.

**Tableau 8 : Mondialisation des entreprises et commerce international**

Type de commerce Types de délocalisation	Intra-firme	Inter-firme
<b>IDE – F&amp;A (Fusions-acquisitions)</b>	Echanges intra-firme de biens intermédiaires et de biens finals entre la société-mère et les filiales ou entre les filiales du groupe elles-mêmes	Exportations des filiales vers d'autres pays ou vers la région d'accueil en direction de firmes ou groupes indépendants
<b>sous-traitance internationale STI ou outsourcing par importation directe</b>	Travaux en sous-traitance confiée par une entreprise du groupe à une autre entreprise du groupe ou échange de composants entre la maison-mère et les filiales	Travaux en sous-traitance confiée à des entreprises indépendantes donnant lieu à des échanges de biens intermédiaires et de biens finals

**Source :** (Mouhoud, 2011b, p. 14)

Les Firmes multinationales peuvent recourir à l'externalisation ou Outsourcing : Faire ou faire-faire *make or buy*, un mode de production sans participation dans le but de diminuer les coûts de production à la place de faire elle-même (Baudry & Dubrion, 2009).

Le phénomène de **délocalisation** prend de plus en plus de l'ampleur et ses effets sur l'emploi et le tissu industriel des pays développés suscite des craintes (Lorenzi, 2011), d'où l'intérêt pour **la relocalisation**, un phénomène trop managérial pour pouvoir inverser la tendance de délocalisation, et en partie une ou l'ensemble de leurs unités de production dans leurs pays d'origine (une délocalisation qui n'a pas porté ses fruits), motivé par plusieurs facteurs tels que : les problèmes de qualité du produit assemblé à l'étranger, les possibilités d'automatisation de la production ou encore les difficultés liées à l'éloignement du marché (Mouhoud, 2011c).

Les FMN jouent un rôle structurant et exercent un contrôle sur la majorité du commerce mondial, en possédant plusieurs sites de production dans plusieurs pays qui peuvent être une base à de nouvelles exportations (Crozet & Koenig, 2002).

#### **2.4. L'accroissement des échanges de services :**

Le poids des services (services non échangeables) dans le commerce international n'a pas cessé de croître, avec la libéralisation économique favorisée par l'AGCS (accord général sur le

commerce des services) et grâce aux moyens des technologies d'information et de communication TIC. Les services non échangeables font l'objet de la délocalisation de leur production (Michel Rainelli, 2011).

Depuis plusieurs années, le développement des délocalisations (offshoring) et de l'externalisation (outsourcing)<sup>32</sup> dans les activités de services a conduit à l'apparition de plusieurs entreprises spécialisées dans la fourniture de services qui ont émergé et sont développés dans des pays en voie de développement tels que l'Inde (place importante dans le domaine de la sous-traitance internationale des services) ou dans des pays de l'OCDE comme l'Irlande etc....

### **3. Les nouvelles multinationales :**

De nouvelles multinationales sont apparues avec le développement de la multinationalisation dans le secteur tertiaire et de nouvelles formes d'IDE comme les Fusions-Acquisitions qui ne cessent d'augmenter et les alliances stratégiques ainsi que l'apparition de nouveaux pays industrialisés avec un nombre croissant de multinationales, sans oublier le phénomène de la multinationalisation des PME.

#### **3.1. Les multinationales de services :**

Compte tenu de la difficulté d'exporter les services, l'IDE dans ce secteur révèle la meilleure stratégie d'accès des marchés étrangers et du développement international des firmes de services (Buigues & Lacoste, 2011). La multinationalisation des entreprises de service a évolué, avec la libéralisation des marchés (financiers et autres) et des activités qui ont pris de l'expansion telles que Service financier (banque et assurance, bourse), commerce et distribution, hôtellerie, transport, recherche, conseil, sécurité, télécommunications, logistique, entretien .

Le développement des IDE de services est également illustré par le développement des grandes multinationales de services : en 2008, 32 des 100 plus grandes multinationales non financières étaient des entreprises de services, contre seulement 14 en 1993 (Buigues & Lacoste, 2011). Une part des IDE de services est réalisée par des entreprises du secteur manufacturier dans des filiales de commercialisation, marketing, financières, de R&D.

---

<sup>32</sup> Ces notions sont le plus souvent confondues et rapprochées de celle de la désindustrialisation (Fontagné et Lorenzi, 2005).

Les grandes multinationales dans les activités de service sont issues des pays de la Triade (USA-Japon-UE), avec un grand nombre de firmes comme Wal-Mart Store Corporation dans la distribution (USA), Carrefour (France), Mitsui & Co Ltd dans le commerce de gros (Japon). Notons que depuis plusieurs années, le développement de *l'externalisation dans les activités de services* a conduit à l'apparition de plusieurs entreprises spécialisées dans la fourniture de services qui ont émergé et sont développés dans des pays en voie de développement tels que l'Inde (place importante dans le domaine de la sous-traitance internationale des services) avec des entreprises comme TCS (Tata Consulting Services), Infosys (services informatiques), Wipro et le Maroc<sup>33</sup> ou dans d'autres qui font partie des pays de l'OCDE comme l'Irlande, etc....

L'internationalisation des marchés de produits a attiré les prestataires de services tels que l'essor du secteur de transport maritime chinois tiré par la forte croissance des exportations chinoises de biens tangibles, avec trois grandes compagnies comme CIMC, COSCO, China Shipping Group.

La part des services représentait la moitié des projets d'IDE avant la crise pour chuter jusqu'à 39 % en ce qui concerne les projets d'IDE pour l'année 2010, ainsi que dans le secteur financier, la chute a été plus forte que les autres services. Les activités de services ont été touchées par la crise mondiale de 2008 (services publics de distribution, transports et communications, services aux entreprises).

Selon *le rapport de la CNUCED (2017)*, on assiste à une augmentation des projets d'IDE dans les secteurs pionniers suivants : minier et pétrole, industries chimiques (pharmaceutique), les transports et les communications, les services de distribution (électricité, gaz, eau) et services divers (surtout ceux liés à l'exploitation gazière et pétrolière), contrairement au secteur des finances touché par la crise de 2008 qui a entraîné aussi une diminution des IDE dans le secteur de l'électronique et de la métallurgie, l'alimentaire, le textile et l'automobile (liés à la conjoncture économique) (CNUCED, 2017).

### **3.2. Les nouvelles formes de multinationalisation :**

Une firme fait le choix entre différentes formes d'IDE pour accéder aux marchés étrangers : création d'une nouvelle filiale étrangère (Greenfield), fusion ou rachat d'une filiale à l'étranger

---

<sup>33</sup> Pour le Maroc et l'Inde, dans des domaines comme les services aux entreprises (traitement des données, design des sites web), audiovisuel, services culturels, services internet et services professionnels (engineering, services juridiques, comptabilité), etc.

préexistante (Fusion-acquisition ou F&A internationale) ou encore des *alliances stratégiques* (Renault et Nissan en 1999 dans l'automobile).

Depuis quelques années, on assiste à une diversité des modalités stratégiques de la multinationalisation des entreprises qui a évolué, avec de « *nouvelles formes de multinationalisation* » comme les accords de coopération, la filiale commune, la prise de participation réciproque.

*« L'histoire automobile récente a été marquée par deux opérations de rapprochement de grande envergure : la fusion entre le groupe allemand Daimler-Benz et le groupe américain Chrysler qui est intervenue en 1998, et l'alliance entre le groupe français Renault et le groupe japonais Nissan qui a été signée en 1999. Les deux opérations réunissent des acteurs auparavant concurrents » (Barmeyer & Mayrhofer, 2009, p. 110).*

### **3.2.1. Les Fusions-acquisitions transfrontalières :**

Les opérations de F&A transfrontalières se sont développées ces dernières années. Selon WIR de la CNUCED : « *les prises de participation ont été favorisées par une hausse de 18 % de la valeur des fusions acquisitions* » (CNUCED, 2017 p. 9). Les F&A internationales ont atteint un montant de 869 milliards de dollars en 2016 contre un montant de 526 milliards en 2011, même si les IDE de création dominant encore (904 milliards de dollars).

Les opérations de F&A se sont concentrées ces dernières années sur les secteurs tels que : Pharmacie, automobile, agro-alimentaire, télécommunication, industrie métallurgique et minière). Notons que les F&A menées par les pays émergents dans les pays développés, le but est d'acquérir des marques connues, un savoir-faire et des technologies de pointes et des méthodes ou même pour assurer un réseau de distribution à travers le rachat ou l'acquisition de grandes entreprises des pays développés. On peut donner l'exemple du groupe indien **Tata** qui a acquis les deux grandes entreprises (fleurons) britanniques le **Corus Group** (sidérurgie acier et la production d'aluminium), pour un montant de 12 milliards de dollars et **Jaguar land Rover** (automobile) pour un montant de 2,3 milliards de dollars (M. Vieu, 2014).

En ce qui concerne les pays développés, une fusion en 2003 entre Air France et le néerlandais **KLM** est un modèle réussi de fusion dans le secteur de transport aérien. D'autres cas ont connu un échec comme l'acquisition par Carrefour du distributeur belge GIB en 2000 (en 2010, Carrefour a annoncé la fermeture de plusieurs magasins déficitaires en Belgique).

### **3.2.2. Les alliances et partenariats internationaux :**

« *Les alliances stratégiques représentent l'un des véhicules préférés de beaucoup d'organisations à la fois pour la course aux marchés mondiaux et pour le maintien des avantages Compétitifs* » (Cheriet & Cherbib, 2014). Ces dernières décennies (à partir des années 80), les alliances interentreprises au niveau international se sont accrues et ont touché presque tous les secteurs (les alliances technologiques) pour toutes les entreprises de n'importe taille (dans les années 90) et des différents stades de production. Mais le mouvement s'est ralenti dès le début de l'an 2000.

Les accords de partenariat entre les entreprises généralement dans les économies avancées concernent les activités stratégiques telles que l'informatique, la haute technologie, l'électronique, l'aérospatial ou même l'automobile. De nombreuses relations interentreprises peuvent entrer dans le champ des alliances : joint venture, accords de licence, recherche collaborative, accords de coproduction, partage de technologie, accord de distribution partagée, l'alliance permet à l'entreprise de bénéficier des apports d'une autre entreprise, tout en restant autonome en dehors du champ défini par la coopération. L'alliance est une forme de développement intermédiaire entre la croissance interne et externe (Buigues & Lacoste, 2011).

Des alliances se sont intensifiées surtout dans le secteur automobile (de forte concurrence) comme le cas de l'accord de coopération entre Ford Motors Company et PSA Peugeot Citroën en 2005 pour la construction des moteurs Diesel.

### **3.2.3. La multinationalisation des PME :**

« *Dans un contexte international en constante mutation, l'internationalisation des entreprises - le développement de leurs activités en dehors de leur pays d'origine - présente des risques mais peut aussi comporter des opportunités de croissance attrayantes (notamment en raison de la rapidité avec laquelle des modifications peuvent s'opérer dans l'environnement international)* » (Chalençon, 2012, p. 3).

Depuis la fin des années 80, des études se sont focalisées sur les jeunes entreprises ou PME (petites et moyennes entreprises) qui s'internationalisent dès leur création, sans passer par des étapes (un processus) pour accéder à des marchés étrangers (ce sont des entreprises à internationalisation rapide et précoce), elles se sont développées récemment. Oviat et Mc Dougal (1994) définissent ces nouvelles entreprises comme « *des organisations qui, dès leur création, cherchent à se procurer un avantage concurrentiel grâce à l'utilisation de ressources et à la vente de produits dans de multiples pays* » (Buigues & Lacoste, 2011, p. 249) .

Dans la littérature, ces entreprises ont été connues sous plusieurs noms : « *Born Globals* »<sup>34</sup>, « *International new venture* »<sup>35</sup> (INV) ou « *Global start-up* » (Oviatt & McDougall, 1994), « *Instant international* ».

Pour réussir à l'échelle mondiale, ces jeunes entreprises doivent bénéficier d'un avantage concurrentiel de différenciation (la haute technologie) puisqu'elles ne peuvent pas bénéficier des avantages liés à la taille (des économies d'échelles), pour affronter les firmes locales des pays hôte qui ont une meilleure connaissance de leur marché. Les PME rencontrent des difficultés dans leur développement à l'international (accès limité à l'information sur les marchés internationaux, handicap en terme de coût de logistique, les différents risques des pays cibles, mais actuellement le développement des PME à l'international est rapide et favorisé par les réseaux de leurs dirigeants, la formation et l'expérience sur les marchés étrangers (Buigues & Lacoste, 2011).

#### **Exemple de la réussite internationale des PME :**

Un site Dromadaire (dromadaire.com) créé par Rafik Smati<sup>36</sup> lancé en France en 1998, a permis la création d'un nouveau marché à travers l'envoi facile et gratuit des cartes via l'internet. L'entreprise a réussi à capter le marché francophone à travers le monde ainsi que d'autres marchés de langue espagnole, anglaise, italienne. L'entreprise fait partie d'un groupe « *Aventers* » d'une activité internationale d'impression à travers les sites « *ooprint* » (ooprint.fr, qui permet d'avoir à distance des produits imprimés).

Bien que l'internationalisation constitue un des vecteurs de croissance des entreprises, elle est souvent lourde et complexe pour les PME<sup>37</sup> (Mira-Bonnardel, 2015). Même si ces dernières n'ont qu'un rôle modeste dans l'économie internationale contrairement aux grandes multinationales, elles continuent à croître rapidement. L'intérêt suscité par les PME est devenu

---

<sup>34</sup> La terminologie « *Born global* » est apparue pour la première fois en 1993 avec Rennie lors de son rapport dans « *McKinsey and co* » (1993) sur l'importance des exportations des PME australiennes. Dans : RENNIE M. (1993), « *Born global* », *McKinsey Quarterly*, n°4, p.45-52.

<sup>35</sup> « *Une entreprise qui, depuis sa création, tend à obtenir un avantage compétitif significatif de l'utilisation de ressources et de la vente de produits dans plusieurs pays* » (Oviatt & McDougall, 1994, p. 49)

<sup>36</sup> Président et fondateur du Groupe **Aventers** qui regroupe deux sites internet grand public : **dromadaire.com**, un leader mondial de la carte électronique, et **ooprint.fr** qui est un service d'impression en ligne, essentiellement à destination des PME et des TPE (Voir : <http://www.dot-home.fr/avis-dexpert-rafik-smati-president-fondateur-du-groupe-aventers/> . Consulté le 12/02/2016).

<sup>37</sup> **Les modalités** de la croissance des PME sont multiples : innovation, croissance interne, externe, pénétration de nouveaux marchés, dans et hors des frontières nationales (Mira-Bonnardel, 2015).

un phénomène mondial, elles représentent une source essentielle de croissance économique, de dynamisme international et de flexibilité aussi bien pour les PD (pays industrialisés avancés) que pour les PED (Laghzaoui, 2009a).

Ainsi, le succès de la stratégie de nombreuses PME qui visent généralement des niches mondiales est dû à leur capacité d'innovation ou au marketing et à leurs dirigeants qui ont une expérience professionnelle et des compétences en matière de management international (St-Pierre, 2009; St-Pierre, Boutary, Razafindrazaka, & Monnoyer, 2017).

## **Conclusion du premier chapitre :**

Dans ce chapitre, nous avons élaboré une analyse complète sur le phénomène de la multinationalisation des firmes ; la première section a traité les différentes approches théoriques sur ce phénomène et un panorama de recherche sur le phénomène de l'internationalisation en général et de la multinationalisation des firmes en particulier.

Notre ambition dans cette première section était de réunir, d'analyser et de faire une synthèse des apports dans un cadre théorique structuré et cohérent et sur un phénomène qui n'est pas récent mais qui est marqué de plus en plus par son ampleur et son poids dans l'économie mondiale.

Dans la deuxième section de ce chapitre, nous avons montré le poids des multinationales dans les échanges internationaux car elles ont transformé la nature du commerce international, elles jouent un rôle structurant et exercent un contrôle sur la majorité de ce dernier, ces multinationales organisent leurs activités au niveau de la planète, par des mouvements stratégiques complexes caractérisés par des phénomènes tels que l'externalisation, la délocalisation ou même la relocalisation de leurs activités.

De nouvelles multinationales sont apparues, telles que les « *Born Globals* », avec de nouvelles formes de multinationalisation à savoir les fusions-acquisitions qui prennent de l'ampleur malgré la domination de l'investissement de création.

Les statistiques disponibles montrent que le « *paysage* » des firmes multinationales continue d'être dominé par les FMN de la Triade, mais le poids respectif des FMN des PED et PE a tendance à augmenter : Ce qui fera l'objet de notre deuxième chapitre.

## **Chapitre II : Le développement de firmes multinationales issues des pays en développement PED et des pays émergents PE**

## **Introduction du chapitre II :**

Dans le chapitre précédent, nous avons étudié les théories sur les firmes multinationales, généralement ces courants théoriques se sont concentrés sur le développement des FMN issues des pays développés (PD) ou ce qu'on appelle les FMN traditionnelles.

Cependant, un nouveau courant théorique est apparu et s'intéressait aux FMN issues des pays en développement PED et des pays émergents PE ; il fera l'objet de notre deuxième chapitre.

L'un des faits marquants de la mondialisation actuelle est la place croissante des firmes issues des PED en général et des pays émergents PE en particulier.

Le but de ce chapitre est de savoir comment les multinationales issues des PED et des pays émergents PE se sont développées et ont rivalisé les firmes traditionnelles (issues des pays développés), ce qui suscite l'intérêt des auteurs, des organismes internationaux et des Etats sur ces firmes.

A travers ce chapitre, nous allons étudier et analyser, en premier lieu, l'émergence et le développement de ces firmes à l'international, leurs particularités et leurs stratégies de présence dans les différents pays, en passant par l'étude des apports théoriques développés dans la sphère académique sur ces dernières. Par la suite, une analyse des données statistiques sur ces firmes est nécessaire pour mieux cerner ce phénomène remarquable.

En deuxième lieu, l'analyse de certaines entreprises algériennes dans cette perspective sera établie pour montrer leur place. Cependant, il est important de noter qu'il existe trois catégories de ces firmes issues des PED et des PE, à savoir, les PME qui sont des petites entreprises qui s'internationalisent, les compagnies étatiques : généralement pétrolières et les grandes compagnies privées (Ferreira, 2010).

Notre apport consiste, dans ce chapitre, en une compréhension et une analyse de la stratégie d'internationalisation de Condor et Cevital, leurs modes et motivations d'accès aux marchés internationaux.

## **Section 1 : L'étude du développement international des firmes (FMN) issues des pays en développement (PED) et émergents (PE)**

Dans cette section, nous allons étudier d'une part, le poids des pays en développement (PED)<sup>38</sup> et des pays émergents (PE) dans l'investissement et le commerce international d'autre part, le développement des firmes multinationales issues de ces pays dans sa dimension historique.

### **1. Le poids des pays en développement (PED) et des pays émergents (PE) dans l'investissement et le commerce international :**

Durant les années 90, les pays émergents qui sont issus des pays en développement PED ont connu un taux de croissance élevé et leurs marchés financiers étaient développés (Riguad, 2014). Les pays émergents dont le « BRIC »<sup>39</sup> sont devenus des pôles de croissance et ils ont contribué à un tiers (1/3) de la production mondiale entre l'année 2000 et 2010 (un taux de 30% de la croissance mondiale) ; ces pays ont connu une amélioration de leurs performances depuis 2000, avec un accroissement de leurs parts dans les échanges internationaux du commerce et de l'investissement, grâce aux politiques économiques adoptées par leur gouvernement et leurs institutions (Goldstein & Lemoine, 2013).

L'économie mondiale a connu des transformations majeures : la plus remarquable est la part croissante des pays en développement PED ou en d'autres termes des pays qui ne sont pas issus de la Triade (Europe, Japon, USA) dans le produit intérieur brut - PIB- mondial ; cette part a doublé à partir de la période 1990 et elle a moins baissé durant la période de récession (2008-2009) par rapport aux pays développés : elle est arrivée à 17% en 1990 pour les PED contre 79% pour les pays développés (PD) dans la même période, pour atteindre 36% pour les PED contre 60% pour les PD en 2012 (CNUCED, 2013, p. 21). Entre l'année 2000 - 2008, les pays en développement et émergents représentaient une part de 70 % de la croissance mondiale ( de production et consommation) en termes de parité de pouvoir d'achat PPA, cette part représentait

---

<sup>38</sup> **Les pays en développement** sont des pays dont l'IDH est inférieur à 0,8 et regroupent les nouveaux pays industrialisés, les pays émergents, les pays exportateurs d'hydrocarbures, les pays en situation intermédiaire (les pays d'Afrique du Nord), les pays les moins avancés (des pays d'Afrique subsaharienne en majorité). Une trentaine de pays en développement présentent désormais un IDH supérieur à 0,8. Ainsi, Les **pays émergents** sont des pays qui ont connu une insertion rapide dans l'économie mondiale et se caractérisent par une croissance économique forte et rapide et une économie diversifiée et dont le PIB par habitant est inférieur à celui des pays développés .

<sup>39</sup> Acronyme inventé en 2001 par la banque d'affaires américaine. A ces « BRIC » s'ajoutent aussi fréquemment d'autres pays comme l'Afrique du Sud, le Mexique, l'Argentine, la Thaïlande, etc.

le double de leur contribution dans les années 1980, quand aux pays développement et émergents, leur contribution à la croissance mondiale de la production a atteint 80 % et 85 % de celle de la consommation (FMI, 2017).

Quant au rapport de la CNUCED de 2013 sur l'IDE dans le monde, la part des PED dans le montant des entrées de l'IDE mondial a atteint un montant record de 778 milliards de dollars, soit une part de 54 % du total de l'IDE au niveau mondial, un montant de 108 milliards de dollars est destiné aux pays en transition. Les PD ont reçu 566 milliards de dollars d'IDE, soit une augmentation de 9%, cela représente 39% des flux d'IDE au niveau mondial (CNUCED, 2013).

Le **tableau 1** représente la part des pays en développement et en transition dans les entrées d'IDE, à partir de 2014 :

**Tableau 1 : La part des PED et PE dans les entrées d'IDE : 2014 -2016 et projections pour 2017** (en milliards de dollars)

<b>Pays / Région</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>Projection 2017</b>
<b>Ensemble du monde</b>	1 324	1 774	1 746	1 670 à 1 870
<b>Pays en développement</b>	704	752	646	660 à 740
<b>Afrique</b>	71	61	59	65
<b>Asie</b>	460	524	443	515
<b>Amérique latine et Caraïbes</b>	170	165	142	130
<b>Pays en transition</b>	57	38	68	75 à 85

**Source :** (CNUCED, 2017 p. 5)WIR, disponible sur : base de données sur l'IED et les entreprises multinationales, URL : [www.unctad.org/fdistatistics](http://www.unctad.org/fdistatistics) .

Selon le **tableau 1**, les PED connaissent une augmentation des entrées d'IDE dans leurs territoires en 2017 (projection d'une hausse de 15 % et un montant de à 515 milliards de dollars) part rapport aux années précédentes ; quant à l'Afrique, grâce à une légère augmentation des cours de pétrole, le continent va connaître une légère augmentation des entrée d'IDE ; l'Asie en développement avec un montant de 443 milliards de dollars, elle est plus attractive et accueille

de plus en plus des flux d'IDE entrants la région ayant accueilli le plus d'IDE dans le monde, devant l'UE et l'Amérique du Nord, grâce à l'amélioration des perspectives économiques des principaux pays asiatiques (la Chine, l'Inde et l'Indonésie, par exemple) qui a renforcé la confiance des investisseurs étrangers, contrairement aux pays d'Amérique latine et des Caraïbes (CNUCED, 2017). Les PED et en transition sont aux premiers rangs dans le classement mondial des vingt premières destinations de l'IDE dans le monde (Chine, Mexique...), l'Asie représente la première région qui reçoit l'IDE malgré l'augmentation de la part d'autres régions en développement (Afrique et Amérique latine).

Les pays émergents ont attiré les capitaux étrangers, dans presque tous les secteurs d'activité, pour des raisons économiques telles que l'abondance de ressources naturelles (les pays émergents de l'Amérique latine), un fort taux de croissance, une main d'œuvre bon marché (la Chine) et même hautement qualifiée (l'Inde), l'augmentation de la demande intérieure et le pouvoir d'achat. D'autres raisons sur le plan institutionnel ont attiré les investisseurs étrangers telles que les politiques publiques (exonération fiscale et infrastructures), la privatisation, la réduction des barrières aux échanges de biens et services et de capitaux (l'accession de la Chine à l'OMC et dans le cadre des accords de libre-échange : ASEAN, Mercosur). « *En Chine l'ouverture aux IDE a été graduelle et sélective, les investissements étrangers ont d'abord été catonnés à quatre zones économiques spéciales, ils ont ensuite été autorisés dans toutes les provinces côtières, puis dans l'ensemble du pays ... Le gouvernement, en fonction de l'évolution de ses priorités, établit des listes de secteurs où les investissements étrangers sont 'encouragés', 'autorisés' ou 'interdits'. L'entrée dans l'OMC a réduit la marge de manœuvre discrétionnaire du gouvernement et la plupart des secteurs industriels sont désormais ouverts au capital étranger, avec des limites variables à la participation étrangère (comme l'automobile, où elle est plafonnée à 49%), dans les services, les restrictions demeurent plus fortes : dans les télécommunications et les banques, la part du capital étranger est plafonné* » (Goldstein & Lemoine, 2013, p. 75). Malgré ce protectionnisme vis-à-vis des capitaux étrangers entrant en Chine, les firmes étrangères affluèrent en Chine pour profiter de sa main d'œuvre bon marché faisant de la Chine l'usine du monde » (Chanda, 2011). La Russie s'est ouverte aux IDE après son accession à l'OMC dans les services mais cette ouverture était limitée dans la télécommunication et les services financiers (Goldstein & Lemoine, 2013).

**Tableau 2 : Sorties d'IDE des premiers pays d'origine, 2015 et 2016** (en milliards de dollars) :

<b>Classement 2016</b>	<b>Pays</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>1</b>	Etats-Unis	303	299
<b>2</b>	Chine	128	183
<b>3</b>	Pays-Bas	138	174
<b>4</b>	Japon	129	145
<b>5</b>	Canada	67	66
<b>6</b>	Hong Kong, Chine	72	62
<b>13</b>	République de Corée (17)	24	27
<b>14</b>	Fédération de Russie	27	27
<b>15</b>	Singapour	31	24
<b>16</b>	Province chinoise de Taiwan	15	18

**Source : élaboration personnelle à partir du rapport sur l'IDE dans le monde 2017.**

Quant aux sorties d'IDE, selon le rapport de la CNUCED, le montant des investissements à l'étranger des PD ont diminué d'un pourcentage de 11 % (1 000 milliards de dollars en 2016), la part des PD dans le montant des flux d'IDE sortants (qui représente un peu plus de 70 %) est restée stable, pour les PED, leurs parts sont demeurées inchangées, à un montant de 383 milliards de dollars et celles des pays en transition sont arrivées à un montant de 25 milliards de dollars (contractées de 22 %) (CNUCED, 2017).

Selon le tableau 2, Sorties d'IDE des 20 premiers pays d'origine, 2015 et 2016 (en milliards de dollars) : les Etats-Unis sont en tête du classement et restent le plus grand pays investisseur dans le monde, malgré une légère diminution de (-1 %) pour arriver à un montant de 299 milliards de dollars.

Quant aux pays de l'Asie en développement, nous remarquons une augmentation de 7 % pour arriver à un montant de 363 milliards de dollars.

Les IDE sortants de la Chine ont augmenté de 44 % pour arriver à un montant 183 milliards de dollars. Cette augmentation est due, selon le rapport de la CNUCED 2017, à une forte hausse du nombre de fusions acquisitions internationales F&A réalisées par des firmes chinoises, contrairement aux sorties d'IDE en provenance de l'Amérique latine et des Caraïbes

qui se sont également contractées (CNUCED, 2017 ). Six pays en développement ou en transition figurent parmi les 20 plus grands pays investisseurs ; « *La zone asiatique, où la Chine semble jouer un rôle prépondérant, est la principale région d'origine (d'IDE) alors que l'Amérique latine et l'Afrique connaissent un recul relatif. La Russie se situe parmi les pays en transition les plus dynamiques dans l'IDE sortant* » (Mouhoud, 2011a, p. 13).

Un grand nombre d'investissements issus des PED sont orientés vers d'autres pays en développement ou de la même région géographique. Donc la proximité géographique reste un élément primordial qui structure les échanges internationaux entre les BRIC et d'autres pays de leurs régions (Goldstein & Lemoine, 2013, p. 69 ).

Dans le rapport de la **CNUCED de 2013**, les sorties d'IDE des PED, qui se traduisent par des opérations de rachat et d'acquisition des firmes déjà existantes dans leur territoire, ces pays ont dépassé un montant record de 553 milliards de dollars qui représente une part de 39 % des sorties d'IDE au niveau mondial, cette part était de 12 % en 2000. Les investissements des PED ne cessent de croître dans d'autres PED en favorisant le partenariat Sud-Sud, Cevital le grand groupe algérien s'est tourné vers l'Afrique en réalisant des projets au Sénégal (extraction des phosphates, services, énergie, etc.) et à Djibouti et au Mali (acquisition de complexe sucrier) et même au Brésil pour assurer les sources d'approvisionnement (sucre).

Selon les chiffres du MOCI, la Chine reste la deuxième puissance économique mondiale (après les États-Unis), avec une part de 15% de la production mondiale (qui a été moins de 7% en 2000), malgré le défi des inégalités internes et l'insuffisance de ses ressources naturelles, la Chine reste une économie diversifiée disposant d'un secteur manufacturier plus compétitif, qui lui a permis d'être le premier exportateur mondial<sup>40</sup> et d'enregistrer un excédent commercial qui a contribué à la croissance de son PIB<sup>41</sup> avec un taux de 7,4% en 2014 pour arriver à 6,3% en 2016 (L. MOCI, 2015) ; ce modèle de croissance a été stimulé par la demande intérieure plutôt que par la promotion des exportations, surtout après la crise de 2008<sup>42</sup> (Riguad, 2014). « *Au niveau économique et commercial, la Chine apparaît comme un véritable concurrent dans des domaines qui sont traditionnellement l'apanage des anciennes puissances*». (Diaby, 2014, p.

---

<sup>40</sup> Plus de la moitié des exportations de la Chine est réalisée par les firmes étrangères implantées sur le territoire chinois.

<sup>41</sup> Selon les données du MOCI, le secteur d'Etat en Chine contribue à environ 40% du PIB chinois. La part des services dans le PIB représente plus de 45% du PIB et emploie un tiers de la population active.

<sup>42</sup> La crise de 2008 a bien influencé la demande des PD et d'autres pays sur la production et les exportations chinoises.

149). Selon les données de la CNUCED sur les IDE, le montant des flux d'IDE des pays asiatiques en développement a augmenté de 7 % (363 milliards de dollars) et les sorties des flux d'IDE chinois (qui était égal à 0 en 1980) se sont accrus pour arriver à un taux de 44 % (183 milliards de dollars) favorisé par la hausse du nombre de fusions acquisitions internationales réalisées par des entreprises chinoises, faisant passer le pays au rang de deuxième investisseur mondial pour la toute première fois (CNUCED, 2017). Le montant des IDE entrants en Chine est arrivé à un montant de 134 milliards de dollars selon le même rapport de la CNUCED 2017.

LEVEAU Arnaud, dans « *Les paradoxes de la Corée du Sud* » a montré comment un pays comme la Corée du Sud<sup>43</sup> avec moins de ressources naturelles, est devenu un pays à développement économique et technologique rapide, grâce à son savoir faire en matière de Recherche & Développement (11 684 brevets déposés en 2010) favorisé par des investissements massifs et le transfert technologique de la part de l'Europe et des Etats-Unis ; ce qui lui a permis d'avoir un dynamisme et d'exceller dans des secteurs clés de l'économie comme le nucléaire, la communication, l'électronique, l'aéronautique, le train à grande vitesse, l'automobile, les cosmétiques, les semi-conducteurs et le sous-marin, etc.) et de se positionner au niveau mondial en favorisant le développement des leaders mondiaux comme les *Chaebols* Samsung, Hyundai et LG (Leveau, 2013).

Malgré l'amélioration qu'a connue la situation économique de la majorité des PED (en particulier des pays émergents), elle reste vulnérable à la croissance dans les PD, vu que le niveau de la croissance et de la demande dans ces derniers (PD) a un impact sur les exportations des PED qui représentent la principale source de financement de leur économie nationale<sup>44</sup>. D'où la nécessité pour les PED d'une part, dans leurs stratégies de croissance, de fixer des objectifs pour améliorer et développer le commerce Sud-Sud et d'autre part, s'appuyer sur des sources de croissance intérieure, pour réduire cette dépendance à l'égard de l'extérieur (des pays développés) (Lafargue, 2011) ; « *Les BRICS sont devenus des pôles de la croissance globale et ont contribué pour un tiers à l'augmentation de la production mondiale de 2000-2010... depuis la crise de 2008, les écarts de la croissance entre les BRICS et la Triade se sont creusés (l'économie des BRICS a été peu exposée à la crise des subprimes et a été surtout affectée par le*

---

<sup>43</sup> La 15<sup>e</sup> économie mondiale en 2010, ce pays est passé de statut de « dragon asiatique » à un statut de « nouveau pays industrialisé » et enfin un statut de « pays développé ».

<sup>44</sup> Quand le niveau de croissance dans les PD se détériore, cela va avoir un effet négatif sur les exportations de la majorité des PED qui dépendent de la demande des PD.

*retrait des capitaux internationaux et par le ralentissement de la demande mondiale, ils ont mis en œuvre des politiques monétaires et fiscales de soutien de la demande interne et leur croissance a rebondi en 2010 et 2011* ». (Goldstein & Lemoine, 2013, p. 13). La part de la majorité des PED dans le commerce a été touchée par la récession économique puisqu'elle dépend de la demande des PD sur les exportations de la majorité des PED. Cependant, la croissance du commerce international durant la période 1990-2007 a été bénéfique pour les pays émergents qui étaient spécialisés et qui exportaient les produits manufacturés et même les services. ***La majorité des PED tendent à prendre part aux chaînes de valeur mondiales***, leur part était 20% en 1990, 30% en 2000 pour arriver à 40% ces dernières années (Bastidon-Gilles et al., 2015).

L'arrivée et le développement des pays émergents durant les années 90 ont été favorisés par la libéralisation et la globalisation financière des années 80 (Sgard, 2008). Non seulement ces pays issus des pays en développement PED ont connu une croissance rapide avec un taux élevé mais aussi des marchés financiers les plus développés (Riguad, 2014), « *L'économiste Antoine Van Agtmael revendique la paternité de l'expression marchés émergents qu'il a utilisée dès 1981 pour désigner certaines économies du tiers-monde alors en phase de développement avancé* » (Lafargue, 2011, p. 101 ).

Les pays émergents dont le « BRIC » sont devenus des pôles de croissance et ont contribué à un tiers de la production mondiale entre 2000 et 2010 (30% de la croissance mondiale), avec l'amélioration de leurs performances depuis 2000, grâce au rôle qu'a joué leurs institutions et leurs politiques économiques (Goldstein & Lemoine, 2013), avec un accroissement de leurs parts dans les échanges internationaux du commerce et de l'investissement. Avec l'arrivée de nouveaux pays investisseurs issus de la catégorie des PED et émergents dont la Chine et l'Inde à travers des flux d'IDE Sud-Nord et même Sud-Sud : un fort régionalisme confirmé par « la concentration des IDE sortants de la Chine en Asie du Sud-est » (Meriade, 2015), ces nouveaux pays ont émergé et rivalisé avec les pays développés à travers un certain nombre de firmes émergentes (*Latecomer firm ou en français les retardataires*).

En 2013, le commerce international a progressé à un rythme qui demeure inférieur à celui de la période antérieure à la crise de 2008-2009, les exportations mondiales de marchandises ont augmenté de 2,5% soit d'un montant de 18.301 milliards de dollars (dont 11.848 milliards \$ pour les produits manufacturés), contre 4 645 milliards \$ pour les services commerciaux. La part des PED dans les exportations mondiales des marchandises était en 2013 de 43% contre 34% pour les services, dont plus de la moitié des exportations de ces PED est destinée vers d'autres PED

(OMC, 2015). Ces derniers reçoivent environ 30% des exportations des PD. Malgré leur poids croissant dans le commerce mondial, ces pays restent dépendants de la demande des PD touchés par la crise de 2008.

La majorité des PED sont perçus comme des pays de destination massive des délocalisations des firmes en provenance des pays développés, d'un côté, mais de l'autre, ces PED sont aussi d'ores et déjà des rampes de lancement pour la conquête de certains marchés occidentaux les plus développés par leurs firmes (Coris & Rallet, 2008).

Ainsi, la présence des firmes multinationales dans certains pays émergents a favorisé leur insertion dans l'économie mondiale, des transferts de technologie et l'augmentation des performances d'exportation de ces pays ; la Chine reste un bon exemple pour ce cas, ce qui l'a conduite à devenir le deuxième exportateur vers l'Europe et les Etats-Unis (Saidi & Derbal, 2017).

Dans un contexte caractérisé par l'ouverture des marchés internationaux et la rivalité de la concurrence, le poids des firmes multinationales issues des pays en développement et émergents<sup>45</sup> (acteurs internationaux privilégiés), a été renforcé par leurs stratégies et leur puissance financière ; « *Les sociétés transnationales (STN) des pays en développement rachètent de plus en plus des filiales étrangères de STN de pays développés implantées dans leur région* » (CNUCED, 2014, p. 8). Ces acteurs sont une menace pour les grands groupes internationaux issus des pays développés et les rivalisent dans plusieurs secteurs stratégiques tels que les services et l'informatique, etc. « *La plupart de ces firmes (FMN issues des PED et de PE) étaient des concurrents marginaux il y a juste une dizaine d'années ; aujourd'hui elles défient certaines des multinationales mondiales les plus accomplies et les plus établies dans une large variété d'industries et de marchés.* » (Guillén & García-Canal, 2009, p. 25).

On peut citer le cas des firmes chinoises, qui ont acquis une force dans des domaines clés de l'économie mondiale (le secteur bancaire, Télécommunications etc.), leur poids a été renforcé par leur insertion dans l'économie mondiale, leurs stratégies et l'aide de leur gouvernement pour faciliter leur expansion (Thierry Pairault, 2013). Les firmes chinoises ont rivalisé les grandes

---

<sup>45</sup> Les pays en développement sont des pays dont l'IDH est inférieur à 0,8 et regroupent les nouveaux pays industrialisés, les pays émergents, les pays exportateurs d'hydrocarbures, les pays en situation intermédiaire (les pays d'Afrique du Nord), les pays les moins avancés (des pays d'Afrique subsaharienne en majorité). Une trentaine de pays en développement présentent désormais un IDH supérieur à 0,8. Ainsi, les **pays émergents** sont des pays qui ont connu une insertion rapide dans l'économie mondiale et se caractérisent par une croissance économique forte et rapide et une économie diversifiée et dont le PIB par habitant est inférieur à celui des pays développés.

fir­mes des pays dé­vel­oppés (PD) et elles sont pas­sées d’une é­co­no­mie ba­sée sur des ac­ti­vi­tés à faible va­leur ajou­tée (textile) à une d’offre de pro­duits plus so­phis­ti­qués (High Tech) au ni­veau mon­dial, par la com­bi­nai­son en­tre des avan­tages tra­di­tion­nels (main d’œu­vre bon mar­ché) avec d’au­tres avan­tages qu’elles ont ac­quis à l’in­ter­na­tion­al (com­pé­ten­ces tech­niques) (Artus, Mis­tral, & Plagnol, 2011; Saidi & Derbal, 2017). Et d’au­tres ex­em­ples de groupes les « Dragons mul­ti­na­tion­aux » (Mathews, 2006a, p. 03) issus des pays de l’Asie Pa­ci­fique (Tai­wan, Singa­pour, Ma­laisie, etc.). La mon­dialisa­tion ac­tu­elle a été mar­quée par l’ar­ri­vée des pays é­mer­gents<sup>46</sup> sur la scène mon­diale (Goldstein & Lemoine, 2013), avec leurs fir­mes « *latecomers firms* » de taille mon­diale qui sont de plus en plus en pleine croiss­ance en termes de nombre (par l’ex­pan­sion de leur nombre) et de di­ver­si­fi­ca­tion (elles ac­ti­vent dans tous les sec­teurs), ces fir­mes dé­vel­oppent leurs ac­ti­vi­tés à l’é­chelle mon­diale en adop­tant des straté­gies dif­fé­ren­tes pour ac­cé­lérer leur in­ser­tion dans les mar­chés in­ter­na­tion­aux, même les plus dé­vel­oppés en pas­sant par le **rachat des filiales étran­gères** im­plan­tées dans leur ré­gion (CNUCED, 2014), comme le cas des fir­mes chi­noises qui ont adop­té cette straté­gie (le rachat ou ac­qui­si­tion de filiales étran­gères ) ce qui leur a per­mis de ren­forcer leur po­si­tion dans les clas­se­ments mon­diaux des plus grandes et puis­santes fir­mes ( ac­qui­si­tion de Ja­guar par l’in­dien Tata et Volvo par le chi­nois Geely) (Lafargue, 2011) ; nous pou­vons citer le clas­se­ment de Global 500<sup>47</sup> de 2014 publié en 2015, bien que la ma­jori­té des mul­ti­na­tion­ales soient ori­gi­naires des pays dé­vel­oppés (les pays de la Triade), le nombre des fir­mes chi­noises ne cesse de croître, il est ar­ri­vé à 98 (19,6 %) mul­ti­na­tion­ales qui lui a per­mis d’ob­te­nir la deuxième po­si­tion après les États-Unis (avec un nombre de 128 fir­mes : 25,6 %) dans ce clas­se­ment (Saidi & Derbal, 2017).

Plusieurs ex­em­ples de rachat des fir­mes issues des PD par des fir­mes des PED et é­mer­gents tels que le cas du rachat des con­struc­teurs au­to­mo­biles Volvo par le chi­nois Geely et Ja­guar par l’in­dien Tata, le bré­silien JBS (dans l’agro­alimen­taire) qui a pris le con­trôle de plusieurs de ses con­cur­rents aux États-Unis et en Europe, le rachat du cana­dien Addax Petroleum par des en­tre­prises chi­noises, Digital Sky Technologies (Russe) a pris des par­ti­cipa­tions dans de nom­breuses so­ciétés in­for­ma­tiques comme le ré­seau so­cial Facebook ou la mes­sa­gerie ICQ (Lafargue, 2011).

---

<sup>46</sup> Les pays é­mer­gents qui ont connu une in­ser­tion rapide dans l’é­co­no­mie mon­diale, mar­quée par leur croiss­ance ac­cé­lérée avec un taux élevé et leur di­ver­si­fi­ca­tion é­co­no­mique.

<sup>47</sup> Clas­se­ment du Global 500 pour l’an­née 2013 publié en 2014. Fortune (<http://fortune.com/fortune500/>), publie la liste des grandes mul­ti­na­tion­ales dans le monde.

La mondialisation des marchés internationaux est illustrée par des mouvements émergents de pénétration des marchés occidentaux : tant que les firmes des pays développés essayent de conquérir de plus en plus les marchés des pays émergents (dans certains cas, elles peuvent perdre leurs positions), aussi des firmes des pays émergents sont en train de conquérir les marchés des pays développés, donc la formation d'un seul marché mondial implique une telle interpénétration ; des pays émergents comme l'Inde, une économie de forte croissance, qui s'est spécialisée dans les services (centre d'appels, centre de recherche) et le commerce (leader mondial des exportations de services informatiques), elle a dû développer ses compétences en matière de mathématiques, ingénierie, anglais, programmation, fourniture de composants (Chanda, 2011). L'Inde a racheté des firmes occidentales dans le but d'accéder à leurs marchés, dans ces domaines de compétences (services par exemple), contrairement à la Chine une puissance en croissance qui a réussi à créer un marché intérieur dynamique et de taille importante, grâce aux efforts internes, aux investissements et aux implantations étrangères (pour obtenir des ressources naturelles : énergie, des minéraux pour soutenir sa croissance) (Coris & Rallet, 2008).

## **2. Le développement des firmes multinationales issues des pays en voie de développement : Dimension historique.**

En plus de la part croissante des PED dans les échanges internationaux, un autre fait marquant la mondialisation actuelle est le développement des FMN issues de ces pays au niveau mondial. Ce phénomène qui a marqué la situation économique actuelle, a pris de l'ampleur depuis quelques décennies. Des travaux se sont lancés pour l'expliquer et l'analyser (Saidi & Miraoui, 2016).

L'essor des multinationales issues des pays en développement, selon certains auteurs (Cuervo-Cazurra, 2008; Ferreira, 2010; Mathews, 2002, 2006a; Milelli, 2013; Mouhoud, 2011b) s'est opéré en deux phases ou vagues :

### **2.1. La première vague, entre la fin de 1970 et les années 1980 :**

Cette phase a été caractérisée par des investissements régionaux des firmes de quelques pays de l'Amérique latine (Mexique, Brésil) et des économies nouvellement industrialisées de l'Asie de l'Est<sup>48</sup>. La plupart de ces plus grandes entreprises ont opéré dans les ressources

---

<sup>48</sup> Les premières sont celles de Hong Kong dans la région et même en Amérique latine, en Europe et dans l'industrie.

naturelles et la majorité étaient propriété de l'Etat qui les a aidées à s'internationaliser (Cuervo-Cazurra, 2008).

Le phénomène de développement de ces firmes n'est pas nouveau, en effet, en 1965, une firme indienne Kiroloskar a pris une part de 48% dans une firme allemande, le développement à l'international des firmes japonaises suivi par les firmes coréennes était bloqué par les pays d'accueil (réaction hostile) pour protéger leur production nationale de la concurrence étrangère, nous pouvons citer le cas de la présence de Honda en Europe et Etats-Unis dans les années 1980 et le cas récent du rachat de Corus par le groupe Tata Steel (Ramamurti, 2009; M. Vieu, 2014) ; *« Quelles que soient les réactions que provoque ce phénomène, de plus en plus d'entreprises issues de pays émergents prennent désormais place dans des classements habituellement réservés aux multinationales occidentales »*(M. Vieu, 2014, p. 10).

*« Avant les années 1980, le rôle des firmes multinationales dans l'industrialisation a été important au Brésil, relativement faible en Inde et quasi inexistant en Chine et en Russie »*(Goldstein & Lemoine, 2013, p. 75).

Durant les années 80, des CHAEBOLS de la Corée et d'autres pays de la région étaient des firmes spécialisées dans les industries à technologie standard avec un prix bas et leur capacité d'apprentissage et d'adaptation des produits sur les marchés internationaux. Le développement des firmes des PED a été favorisé par les politiques de leur gouvernement qui s'est fixé des objectifs pour développer certains secteurs à l'international par le biais des filiales ou des joint-ventures (J.V). Dans les PD, les J.V ou Coentreprises étaient un moyen stratégique pour ces firmes des PED pour surmonter les obstacles à l'exportation mis en place par les PD et pour augmenter leurs parts de marché dans ces derniers. Cela a conduit à l'accroissement continu de l'investissement de ces firmes (Inde, Corée du Sud, Hong Kong, Brésil, Argentine, etc.) dans presque tous les secteurs d'activités au niveau mondial (Kumar, 1982).

Les premières études sur les FMN des PED se sont concentrées sur l'étude des investissements horizontaux (expliqués par la possession d'actifs spécifiques) et verticaux (recherche des ressources, activités aval) de ses firmes, Les investissements horizontaux de ces dernières étaient difficiles à expliquer, vu que ces nouvelles firmes (des PED) n'avaient pas en leur possession un avantage spécifique ou le même avantage que les firmes des PD ; généralement **ces nouvelles firmes s'internationalisaient pour obtenir des avantages** dans les autres pays (Garcia- Canal & Guillen, 2010).

## 2.2. La deuxième vague, à partir de 1990 :

« La libéralisation des mouvements de capitaux, qui a eu lieu dans les économies développées au cours des années 1970 et 1980, a gagné les pays en développement dans les années 1990. Elle était une des composantes du consensus de Washington, et le Brésil, l'Inde et la Russie ont été encouragés par les organisations internationales à lever les restrictions sur les entrées et sorties de capitaux » (Goldstein & Lemoine, 2013, p. 73). Ce mouvement de libéralisation accompagné par une intégration économique, la déréglementation et la concurrence accrues dans les marchés a conduit le développement d'un grand nombre de firmes des pays en développement et en particulier, des pays émergents, tels que le Brésil, le Mexique, la Chine, la Corée du Sud. « L'originalité de la phase actuelle d'internationalisation des firmes originaires des pays en développement réside dans la juxtaposition/confrontation de deux réalités distinctes : d'un côté, une dynamique nationale relativement autonome et de l'autre, un espace international fluide et ouvert sans être pour autant totalement uniforme » (Milelli, 2013, p. 10)

Ces firmes sont devenues des acteurs globaux et des leaders mondiaux dans différents secteurs tels que le matériel de construction, le tourisme, l'acier, etc. même dans des secteurs qui nécessitent la haute technologie (les services financiers, les semi-conducteurs et l'informatique) et un grand investissement en R&D. Parmi elles, nous trouvons ACER, LG, SAMSUNG, HYUNDAI, etc. Ces firmes émergentes ont tendance à être régionales ou géocentriques dans le début de leur développement à l'international (Andersson, 2011), comme le cas des firmes chinoises (Huawei Technologies Co. Ltd. et ZTE) qui ont commencé le développement de leurs activités au niveau régional (en Asie) et par la suite, elles sont arrivées à s'installer dans les pays les plus développés. Par contre, d'autres firmes émergentes ont visé directement les marchés les plus développés, comme le géant de l'électronique Haier, à travers sa conception : « *First difficult, then easy* » (Eurasia & Asie-Pacifique, 2006).

Durant cette période, de nouveaux pays investisseurs (flux Sud-Nord) ont émergé et concurrencé les pays de la Triade en ramenant un grand nombre de multinationales (appelées « *les multinationales du Tiers Monde* »<sup>49</sup> dans les années 70), qui s'implantent dans les pays

---

<sup>49</sup> Ces firmes (de l'Asie, l'Afrique et l'Amérique latine) ont été appelées «Third world multinational», «multinationales du tiers monde», Voir l'ouvrage de [Louis T Wells](#) (1983) « Third World Multinationals The Rise of Foreign Investments from Developing Countries ». Et [John H. Dunning](#), [Roger Van Hoesel](#), [Rajneesh Narula](#) (1997), « Third World Multinationals Revisited : New Developments and Theoretical Implications ».

développés pour étendre le réseau de leurs activités au niveau international (Saidi & Miraoui, 2016).

Les nouveaux pays industrialisés NPI ont suivi le modèle de développement japonais (Corée du sud, Hong Kong, Singapour, Taïwan) : leurs firmes se caractérisaient par un fort investissement productif et la croissance de leurs exportations de produits manufacturés.

Les firmes des pays en développement n'ont pas seulement concurrencé celles des PD dans des technologies adaptées et standardisées mais elles étaient capables d'innover dans des produits et des procédés de production nouveaux comme le Mexique, Taïwan et la Corée dans l'industrie lourde (Kumar, 1982).

Selon les chiffres de la CNUCED 2009, ces dernières années, le nombre des firmes multinationales a atteint environ 82.000 avec plus de 810.000 filiales dans le monde (CNUCED, 2009). Parmi ces dernières, le nombre des firmes issues des PED et des pays émergents ne cesse d'augmenter, avec leur présence dans tous les secteurs d'activité. Le tableau 3 nous montre l'évolution du nombre de ces firmes selon les données du Boston Consulting Group -BCG- et du Global 500 de Fortune<sup>50</sup> :

**Tableau 3 : Evolution du nombre de FMN dans le Fortune Global 500**

Nombre de FMN	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Selon BCG	21		15		62		75			
Selon Fortune Global 500		27	35	39	46	58	66	83	96	112

**Source** : (M. M. Vieu, P-X. Guieu, G. , 2014).

Dans le tableau 3, les auteurs (Vieu M., Meschi P.-X. Et Guieu G.) ont précisé la présence d'écarts dans les données entre les deux recensements (du BCG et de Fortune) ; pour l'année 2010, le BCG a élargi son analyse à d'autres pays que le Brésil, la Russie, l'Inde et la Chine (par exemple le Mexique ou l'Afrique du Sud). Mais pour l'année 2006 et 2008, les écarts sont d'autant plus grands bien que le référentiel de base du BCG et du Fortune Global 500 pour ces deux années soit le même (les pays du BRIC) (M. M. Vieu, P-X. Guieu, G. , 2014).

<sup>50</sup>Fortune (<http://fortune.com/fortune500/>), publie la liste des grandes multinationales dans le monde.

En 1995, le classement des 100 premières grandes firmes multinationales dans le monde, élaboré par *Fortune Global 500* était dominé par les firmes japonaises (les *Sogo-Shoshas*) et américaines, la firme sud-coréenne Daewoo Group était au 52<sup>ième</sup> rang (avec 80.600 employés) dans le classement. Ainsi, en 2005, quelques firmes chinoises sont apparues et ont pris place dans ce classement qui était depuis des années réservé aux firmes issues des PD, comme nous le montre le tableau 4.

En 2015, le classement est dominé par les firmes des pays développés, à l'exception de quelques firmes issues des PED mais la majorité de ces grandes firmes exercent dans le secteur pétrolier : SINOPEC (compagnie chinoise) qui est au deuxième rang avec un chiffre d'affaires de 446.811 millions de dollars, un profit de 5.177 millions de dollars et emploie 897.488 employés. Gazprom de Russie, avec un chiffre d'affaires de 144.408 millions de dollars, un profit de 4.124 millions de dollars et 459.600 employés. Pétrobras du Brésil est la plus grande firme de l'Amérique latine, avec une présence dans 24 pays dans le monde. Petronas (Malaisie), PTT (Thaïlande), International Petroleum Investment (United Arab Emirates).

D'autres firmes des PED ou émergents ont excellé dans leurs domaines, selon les données de Fortune (2015) :

- Les firmes de la Corée du sud sont bien présentes dans le classement et dans les divers secteurs : Costco (commerce de détail), Hyundai Motors (automobile), Samsung Electronics (Technologie), etc.
- Brésil : Itaú Unibanco Holding et Banco do Brazil (secteur bancaire), Ultrapar Holding (Energie), JBS (dans l'alimentaire). La firme Vale (des mines) a atteint un chiffre d'affaires de 37.539 millions de dollars, un profit de 657 millions de dollars et emploie 76.531.
- De Taiwan : dans l'informatique, Compal Electronics, Pegatron et Quanta computer et Taiwan semi-conducteurs dans les semi-conducteurs et les composants électroniques.
- Mexique : America Movil (dans les Télécommunications) avec un revenu de 63.744 millions de dollars et CFE (les services publics).
- L'Inde : dans le secteur bancaire (State Bank of India), les mines et le secteur pétrolier (Oil & Natural gaz, Indian Oil). Dans l'automobile, le groupe TATA Motors avec un chiffre d'affaires de 42.975 millions de dollars, un profit de 2.287 millions de dollars et 75.502 employés. En 2008, le groupe a racheté le constructeur automobile britannique de luxe Jaguar Land Rover (JLR), avec 2,3 milliards de dollars et en 2009, Tata Motors a acquis le

constructeur d'autobus espagnol Hispano. Ces acquisitions ont permis au groupe Tata Motors d'exceller dans son domaine.

- Indonésie (Pertamina dans le secteur pétrolier), la Colombie (Ecopetrol dans les mines, son chiffre d'affaires est de 34.438 millions de dollars), Singapour (Wilmar International dans l'alimentaire), la Turquie avec Koç Holding dans l'énergie, l'Arabie saoudite avec SABIC dans les produits chimiques (son chiffre d'affaires a atteint 50.155 millions de dollars et emploie 40.000).

Le **Tableau 4** présente l'évolution des firmes des PED dans le classement mondial des grandes firmes selon le chiffre d'affaires chaque dix ans à partir de 1995, pour bien retracer ce phénomène.

**Tableau 4 : Le poids des firmes des PED dans le classement mondial des grandes firmes selon le chiffre d'affaires pour la période entre 1995 - 2005 - 2015 :**

1995 (selon le nombre d'employés)			2005 (selon nombre d'employés)		
Rang	La firme	Pays d'origine	Rang	La firme	Pays d'origine
52	Daewoo Group	Corée du sud	31	China Petrochemical Corp.	Chine
			39	Samsung Electronics Co., Ltd.	Corée du Sud
			40	State Grid Corporation of China	Chine
			46	China National Petroleum Corporation CNPC	Chine
			92	Hyundai Motors Company	Corée du Sud

		<b>En 2015</b>		
<b>Rang</b>	<b>La firme</b>	<b>Pays d'origine</b>	<b>Chiffre d'affaires (millions \$)</b>	<b>Nombre d'employés</b>
2	Sinopec Group	Chine	446.811	897.488
4	China National Petroleum	Chine	428.620	1.636.532
7	State Grid	Chine	339.426	921.964
13	Samsung Electronics	Corée du Sud	195.845	307.000
18	Industrial & Commercial Bank of China	Chine	163.174	462.282
26	Gaz Prom	Russie	144.408	459.600
28	Petrobras	Brésil	143.657	80.908
29	China construction Bank	Chine	139.932	372.321
31	Hon Hai Precision Industry	Taiwan	139.039	1.060.000
36	Agricultural Bank of China	Chine	130.047	505.627
37	China state construction Engineering	Chine	129.887	247.672
39	PDVSA	Venezuela	128.439	152.072
43	Lukoil	Russie	122.803	110.300

45	Bank of China	Chine	120.946	308.128
47	Pemex	Mexique	119.238	144.927
51	RosneftOil	Russie	113.663	249.000
52	Costco	Corée du Sud	112.640	153.500
55	China mobile communications	Chine	107.529	274.347
57	SK Holding	Corée du sud	106.248	81.667
60	SAIC Motors	Chine	102.248	92.484
68	Petronas	Malaisie	100.618	50.949
71	China Railway Engineering	Chine	99.537	276.697
72	China National offshore Oil	Chine	99.262	114.573
77	Noble Group	Chine	97.604	1.900
79	China Railway construction	Chine	96.395	297.035
87	China Development Bank	Chine	89.908	8.723
93	PTT	Thaïlande	87.299	25.986
94	China Life Insurance	Chine	87.249	151.719
96	Ping An Insurance	Chine	86.021	235.999
99	Hyundai Motors	Corée du Sud	84.771	109.748

**Source** : Elaboration personnelle à partir du classement de Fortune pour les années 1995, 2005, 2015.

The Boston Consulting Group -BCG- élabore chaque année des rapports sur « Global Challengers », une liste des firmes qui émergent au niveau mondial, en examinant leurs performances en matière de compétences, d'innovation et sur le plan financier. En 2014, selon le BCG, cinq firmes sont devenues des leaders mondiaux dans leurs domaines à savoir (AGUIAR M. et al, BCG, 2014 :13) :

- **Lenovo Group** (Chine) : un des plus grands fabricants de PC, téléphones, télévisions connectées, stations de travail, serveurs informatiques et grâce à sa croissance et ses acquisitions (Japon, Allemagne, Brésil), surtout avec son acquisition de la division d'IBM (2005), l'Allemand Medion AG (2011) et l'acquisition de Motorola Mobility (2014).
- **Grupo Bimbo** (Mexique). Le plus grand boulanger au niveau mondial, après des acquisitions : Weston Foods, de Sara Lee en 2009 et 2011 et de Canada Bread (2014).
- **Huawei Technologies** (Chine) : un leader des équipements de télécom dans le monde, il réalise à l'étranger deux tiers de son revenu, dans ses filiales en Russie, en Europe et en Afrique.
- **Li & Fung** (Chine) : un géant du négoce et du commerce, de la logistique et de la distribution, basé à Hong Kong, avec un chiffre d'affaires de 19,288 milliards de dollars (2014), réalisé dans plus de 60 pays. Il a également effectué des acquisitions ces dernières années à savoir : Inchcape Buying Services, Swire & Maclaine, Camberley, etc. et une joint-venture J.V en 2015 avec les deux opérateurs des grands magasins en Chine (Store Group Co Ltd et Shanghai Bailian).
- **Tata Steel** (Inde) : est une grande multinationale indienne de fabrication d'acier basée à Mumbai, avec un revenu annuel de plus de 27 milliards de dollars (2014) réalisé dans 26 pays ; le groupe a effectué plusieurs acquisitions en 2004 de NatSteel Asie de Singapour, Millenium Steel de la Thaïlande (2005), Corus du Royaume-Uni (2007) et Rolling Millau Vietnam (2007).

### **3. Spécificités et particularités des FMN issues des PED :**

La particularité d'une firme multinationale réside dans sa taille, mesurée par le chiffre d'affaires réalisé à l'étranger, l'emploi total ou les actifs possédés, etc. La taille d'une firme multinationale est généralement grande en plus de sa possession de ressources et de moyens qui lui permettent de pouvoir supporter les différents coûts à l'international et profiter des économies d'échelle par la production de masse. Mais la grande taille d'une firme peut représenter un handicap en négligeant certains petits marchés porteurs (niches de marché). Une autre

caractéristique d'une firme multinationale est la diversité géographique de ses activités, par un réseau international de production de commercialisation de différents produits ou composants de produit entre les filiales se trouvant dans les différents pays. « *On estime actuellement que **plus du tiers du commerce mondial est de nature intra-firme, c'est-à-dire qu'il s'opère entre les différentes unités d'une même firme multinationale*** » (Blanchard, Gaigné, & Mathieu, 2010, p. 895). Le développement des achats de biens intermédiaires ou de services à l'étranger et notamment dans les pays émergents, a relancé le débat sur les délocalisations<sup>51</sup> mais ces dernières années, de nombreux exemples illustrent les retours en arrière et les relocalisations d'activités industrielles<sup>52</sup> qui s'ensuivent (Mouhoud, 2011c).

Les firmes multinationales ont acquis une puissance et un poids qui leur ont permis de choisir leurs lieux de localisation en mettant en compétition les différents territoires.

Dans la littérature de la nouvelle théorie du commerce international et de la politique stratégique, les firmes multinationales dominent un grand nombre d'industries telles que les automobiles, les produits chimiques et les produits pharmaceutiques et l'électronique (Markusen & Venables, 1999). Surtout les firmes des pays émergents, dont le BRIC, en matière de chiffre d'affaires et de rentabilité ont connu un essor considérable et une croissance plus élevée que celle des PD.

En plus des caractéristiques d'une firme multinationale, d'autres caractéristiques sont spécifiques à celles issues des PED ou émergents. Parmi elles, nous trouvons en premier lieu, qu'elles se caractérisent par leur capacité à produire à moindre coût (Un prix d'offre compétitif constitue le seul avantage par rapport à celui proposé par les firmes issues des PD) et à adapter leur offre de produits selon le marché pour gagner plus de parts. En deuxième lieu, elles ont profité des dotations (matières premières par exemple) de chaque pays de localisation comme c'est le cas de la présence de certains pays d'Asie en Amérique latine. Malgré ces avantages, ces firmes (à l'exception de quelques leaders mondiaux) avaient quelques insuffisances dans le domaine du savoir en marketing, du management, de la réputation et des dépenses en Recherche Développement. Le **tableau 5** donne une explication de la différence entre les firmes des PED (nouvelle vague) et celles des PD (traditionnelles) :

---

<sup>51</sup> L'offshoring, le transfert d'activité à l'étranger, surtout vers les PED et en particulier les pays émergents.

<sup>52</sup> Le retour sur le territoire d'origine d'une activité précédemment délocalisée.

**Tableau 5 : Moteurs et caractéristiques de la nouvelle vague de firmes multinationales originaires des PED comparativement aux multinationales antérieures**

	<b>Nouvelle vague</b>	<b>Multinationales antérieures</b>
<b>Cadre d'expansion</b>	PED (dont l'Asie) plus les PD	Des moins aux plus distantes géographiquement
<b>Rythme d'expansion</b>	Accéléré	Graduel
<b>Modalités d'entrée</b>	Deux voies parallèles : croissance interne et externe	Axe privilégié : croissance interne (internalisation)
<b>Avantages spécifiques</b>	Réduit. Nécessité de renforcer les compétences initiales	Substantiel. Conditions nécessaires à l'internationalisation
<b>Autres avantages</b>	<b>Significatifs</b> : soutien de leurs Etats, flexibilité découlant de l'environnement politico-économique instable ou en évolution rapide, faible présence internationale.	<b>Faibles</b> : peu ou pas de soutien de leurs Etats (sauf cas exceptionnels), rigidité des structures organisationnelles en raison d'environnements politico-économiques stables.

**Source :** (Milelli, 2013, p. 8).

Plusieurs études théoriques et statistiques ont porté leur intérêt sur la nature de ces firmes, leurs motivations et leurs modalités d'accès aux marchés étrangers. Parmi les nombreuses études qui ont été faites sur ces nouvelles multinationales, nous pouvons citer l'étude de MATHEWS J.A. sur les « *New Players* » (Mathews, 2006a) issues de l'Asie Pacifique (une région périphérique dans l'économie mondiale)<sup>53</sup> : les multinationales des PED s'internationalisent et élargissent leurs réseaux pour obtenir des avantages (technologie, des connaissances par l'apprentissage) en s'associant avec d'autres firmes au niveau international (par le biais de coentreprises, de partenariat, d'alliances), contrairement à l'idée de Dunning H.J. (Dunning, 2001) qui explique en se basant sur les *facteurs d'incitation* de la présence des firmes dans des marchés internationaux sur la base de trois éléments OLI (le paradigme éclectique OLI) ; il s'agit de la possession d'avantage spécifique (Ownership Advantages : O) que doit détenir la firme et qu'elle va exploiter sur les marchés étrangers et qui lui permet d'avoir une situation

<sup>53</sup> Comme le quatrième constructeur informatique taïwanais en 2012 : ACER (l'informatique), le conglomérat HONG LEONG GROUP (Banque) basé en Malaisie.

monopolistique par rapport à ses concurrents ; la firme bénéficie aussi d'un avantage de la localisation (Location Advantages : L) dans des pays d'accueil et profiter de leurs dotations en facteurs de production disponibles, la taille du marché, les préférences des consommateurs, la proximité culturelle, le coût du transport ou d'autres coûts, des infrastructures physiques, des politiques d'incitations à l'investissement, de fiscalité, etc. L'avantage d'internalisation (Internalisation Advantages : I) qui consiste en la diminution des coûts de transaction, la protection du savoir-faire et de la marque et le contrôle de la production et de la qualité des produits. Ainsi, les entraves aux échanges internationaux (Tarif-Jumping : barrières tarifaires et non tarifaires) selon certains auteurs comme MUNDELL R. (1957) poussent les firmes à établir des filiales étrangères plutôt que d'exporter à partir du marché local, ce qui a été le cas pour la majorité des firmes des PED (les firmes chinoises en Europe). D'autres facteurs peuvent intervenir, par exemple pour les firmes russes qui sont implantées à l'étranger. « *Mis à part les paradis fiscaux, les pays hôtes des FMN russes figurent parmi les plus importants partenaires de la Russie à l'exportation et/ou ne sont pas trop éloignés par la distance géographique et/ou ont une culture proche (langue russe) et/ou ont d'étroits liens politiques avec la Russie* » (Andreff, 2011, p. 9).

La théorie de Dunning<sup>54</sup> et quelques théories traditionnelles (le cycle de vie du produit de Vernon de 1960) ont été appliquée sur le cas de l'internationalisation des firmes des PED et les raisons de leur présence dans les différents pays. Le phénomène de multinationalisation des firmes quelle que soit leur origine (issues des PD ou PED) s'explique, d'un côté, par les deux types d'IDE : la présence à l'étranger dans la logique d'exploitation des ressources des pays d'accueil (Market resource investment) ou pour se rapprocher des marchés (Market seeking investment) ; auxquels « *S'ajoutent désormais des investissements destinés à améliorer l'efficacité d'ensemble de l'entreprise (IDE de type efficiency seeking)*. La stratégie de la firme est fondé sur la recherche des facteurs de production les plus compétitifs, leur organisation et leur mise en œuvre là où les conditions de production les plus favorables sont présentes » (Krifa-Schneider & Bauduin, 2007) ( voir la première section de notre premier chapitre).

En apportant un nouveau paradigme **ALA** (Association, effet de levier et Apprentissage) ou en anglais **LLL** (*Linkage, Leverage and Learning*), MATHEWS J. fait appel à des stratégies basées sur le couplage de l'effet de levier et de l'apprentissage (accompli par des applications

---

<sup>54</sup>Voir les travaux de Dunning J., HOESEL R., NARULA R. (1997), « Third World Multinationals Revisited: New Developments and Theoretical Implications ».

répétées de liaison et de l'effet de levier) pour expliquer le phénomène du développement à l'international des champions du Sud (FMN des PED) ; les firmes chinoises et indiennes ont adopté de nouvelles méthodes et techniques pour accéder aux nouveaux marchés (Mathews, 2002, 2006a, 2006b; Mathews & Cho, 2007).

Une thèse soutenue en 2014 par Vieu M. porte sur l'étude du comportement des firmes émergentes. Selon elle, ce nouveau phénomène mondial constitue une menace et une opportunité dans l'espace mondial, à travers les résultats empiriques<sup>55</sup>. Vieu M. a relevé les principales caractéristiques de ces nouvelles firmes : la catégorie de pays d'origine (PED) qui a joué un rôle déterminant pour la majorité de ces firmes (rôle de l'Etat), l'instabilité de leur environnement, la rapidité de leur processus d'internationalisation dans les PD et dans d'autres PED, avec un mode de croissance externe par acquisition, en adaptant (capacité d'adaptation) avec une grande flexibilité de leur offre, elle rajoute d'autres caractéristiques importantes (M. Vieu, 2014; M. M. Vieu, P-X. Guieu, G. , 2014).

Quant aux *modes d'accès des marchés étrangers*, ces firmes font appel de plus en plus aux fusions acquisitions (prises de participations dans des firmes connues) ou à des alliances avec d'autres firmes et en parallèle à des créations de filiales (*ex-nihilo*) dans le cadre de leur développement au niveau international, dans le but d'accéder à des ressources et des compétences spécifiques (savoir-faire spécifique, expertise et transfert de technologie), augmenter les parts de marché au niveau local et mondial (Milelli, 2013). Les firmes des PED de grande taille peuvent acheter la technologie, s'implanter sur un marché étranger avec un accès privilégié et en position de force avec ses fournisseurs, un pouvoir de négocier les prix ; ainsi la majorité de ces firmes ont bénéficié des marques très connues dans leurs stratégies d'acquisition au niveau international. Nous pouvons citer l'exemple de l'entreprise chinoise LENOVO (Téléphones, ordinateurs, etc.), qui a racheté la division PC IBM, devenue par la suite un leader dans son domaine et le rachat de MEDION AG (Allemagne) en préservant la marque connue au niveau mondial.

Malgré les obstacles rencontrés au niveau international tels que leurs ressources limitées (matières premières et ressources financières), la distance et le manque de compétence et d'expérience sur les marchés internationaux, ces firmes ont excellé par leur processus d'internationalisation rapide et accéléré et leur innovation stratégique et organisationnelle, ces

---

<sup>55</sup> Son étude porte sur une méthode quantitative à partir d'un échantillon de 504 firmes émergentes issues de la base des données SDC Platinum.

nouvelles firmes ont tiré avantage de la mondialisation et élaboré d'une façon intelligente et fascinante de nouvelles stratégies et formes organisationnelles (Mathews, 2002, 2006a, 2006b; Mathews & Cho, 2007).

La majorité des multinationales issues des PED sont généralement des firmes publiques pétrolières (GAZPROM, SINOPEC, etc.) ou d'autres matières premières mais avec l'insertion de ces pays (PED et surtout les pays émergents) dans l'économie mondiale, ils ont élargi leur secteur d'activité pour toucher presque tout même des industries ou services à forte valeur ajoutée (les services, les télécommunications, l'aéronautique, l'acier et l'informatique, etc.). Dans le cas des compagnies étatiques des pays en développement de certains secteurs stratégiques (pétrolier et gazier par exemple), leur comportement n'est ni homogène ni linéaire et diffère selon « la balance des intérêts »<sup>56</sup>, qu'elles soient l'instrument de politique de leur gouvernement ou qu'elles soient guidées par des intérêts commerciaux (Ferreira, 2010).

## **Section 2 : Comment les entreprises algériennes s'inscrivent-elles dans ce mouvement ?**

Cette section s'intéresse au panorama général sur le développement international des firmes algériennes et à l'étude de cas du développement international de Condor et Cevital.

### **1. Panorama général sur développement international des firmes algériennes**

Pour être une multinationale ou transnationale, il faut posséder au moins une filiale à l'étranger et exercer un contrôle<sup>57</sup> sur une firme étrangère ; en outre, il faut avoir une taille critique qui permette de satisfaire une demande élargie et différenciée dans les marchés internationaux et pour pouvoir affronter la rude concurrence internationale ; de plus la firme doit disposer de plusieurs avantages par rapport à ses concurrents.

Dans le rapport du Boston Consulting Group (BCG) « *The African Challengers : Global Competitors Emerge from The Overlooked Continent* » (Aré et al., 2010, p. 5), deux grands groupes algériens font partie de ce classement, à savoir le groupe pétrolier étatique la Sonatrach et le groupe privé Cevital. La Sonatrach est la première compagnie en Afrique et la 12ème dans le classement mondial de « *The World's 25 Biggest Oil Companies* » de (Forbes, 2012), avec un chiffre d'affaires de 71,8 milliards de dollars en 2012, 67,8 milliards de dollars en 2013 et 58,4 milliards de dollars en 2014. Le groupe a diversifié ses activités, en passant de la production,

---

<sup>56</sup>Voir l'article de FERREIRA P.G (2010) sur l'étude des compagnies pétrolières PDVSA et PETROBRAS qui sont selon lui des instruments économique, politique voire même stratégique pour les Etats.

<sup>57</sup>Le contrôle est déterminé par la prise de participation de 10% du capital d'une firme dans un autre pays.

l'exploration, la transformation, la commercialisation et le transport par canalisation d'hydrocarbures et de leurs dérivés, à la recherche d'exploitation minière, de la génération électrique, aux énergies renouvelables, au dessalement d'eau de mer en Algérie et à l'étranger, à savoir : aux Etats-Unis, en Europe (Italie, Espagne, Grande-Bretagne, Portugal), en Amérique latine (Pérou) et en Afrique (Niger, Mali, Egypte, Libye).

Selon le magazine « *Jeune Afrique en 2015* », un classement des 500 plus grandes entreprises africaines, Condor occupait 15e place parmi les entreprises algériennes et la 281e place au niveau africain. Le groupe Condor<sup>58</sup> a bien excellé dans son domaine.

## **2. Etude de cas du développement international de Condor :**

Dans l'étude des firmes algériennes qui ont commencé à s'intéresser au marché mondial, nous pouvons citer le groupe Condor qui fera l'objet de notre étude.

### **2.1. Présentation du groupe Condor :**

L'entreprise algérienne **Condor Electronic**, ou **Condor**, est spécialisée dans l'électroménager, l'électronique et le multimédia et qui fait partie du groupe Benhamadi, créé le 9 février 2002.

Le groupe a commencé son activité avec l'électroménager, l'électronique, et en 2013, il a commencé la fabrication des Smartphones (le Condor C-1).

#### **2.1.1 Le poids de Condor au niveau local :**

Le groupe est leader du marché de l'électroménager en Algérie en 2018, avec une part de 35 %, et celui des téléphones mobiles avec une part de 55 % de produits commercialisés sur le territoire algérien.

Condor est passé de l'importation à la production d'électroménager au niveau local par le biais d'une usine de montage<sup>59</sup> livrée clés en main par des partenaires chinois ; le groupe s'est lancé dans la production (montage) des téléviseurs, des climatiseurs, des réfrigérateurs, des

---

<sup>58</sup> Le groupe est présent dans l'industrie électronique, l'informatique, le BTP, les matériaux de construction, l'agroalimentaire, les transports et la logistique, la fabrication de panneaux photovoltaïques, l'hôtellerie et, bientôt, l'industrie pharmaceutique.

<sup>59</sup> Une usine d'emballage en polystyrène, une unité d'injection plastique, un atelier pour la fabrication de tiroirs de réfrigérateurs, une unité spécialisée dans la fabrication de machines à laver, sans oublier la création d'une flotte de camions aux couleurs de l'entreprise pour livrer les produits de la marque sur le territoire national, dans tous les points de vente et tous les showrooms.

congélateurs, des cuisinières, des machines à laver, des chauffages domestiques et des récepteurs satellite).

#### **A. Dans l'électronique :**

À partir de l'année 2006, le groupe Condor s'est lancé dans la fabrication d'ordinateurs et de tablettes, et par la suite dans la téléphonie (des Smartphones).

Dans l'électronique, le groupe propose : les téléphones mobiles, les tablettes tactiles, les objets connectés et les applications & services.

Sa part de marché sur le territoire algérien a atteint un taux de 55 % en 2018.

#### **B. Dans l'électroménager :**

L'activité dans l'électroménager est largement diversifiée avec une part sur le marché local de 35 % en 2018, dans plusieurs catégories de produits :

- **Cuisine** : fours à micro-ondes, plaques chauffantes, cuisinières, congélateurs, réfrigérateurs, lave-vaisselles, friteuses, cafetières, etc.
- **Salle de bains** : machines à laver, chauffe-eau, sèche-cheveux, etc.
- **Pièces à vivre** : téléviseurs, smart TV, climatiseurs, radiateurs, décodeurs TV, aspirateurs, etc.

#### **C. MultiMedia :**

Le groupe est présent dans le domaine du multimédia, avec la commercialisation de plusieurs types de produits physiques et logiciels : Ordinateurs fixes et portables, caméra, serveurs, applications mobiles, etc.

##### **2.1.2. Le poids de Condor au niveau régional et international :**

Le groupe dispose de 15 filiales et unités de production dans les trois continents, qui emploient 6.500 personnes (dont 60 en Tunisie), 15 en France et 15 autres au centre d'études du groupe en Chine, il réalise un chiffre d'affaires de plus de 553 millions de dollars (plus de 514 millions d'euros) (Arezki & Alilat, 2016). Condor a déjà vendu 25 millions unités de téléphones dans 16 pays d'Afrique et au Moyen-Orient, sans oublier son ambition de pénétrer le marché européen (France, Espagne, Portugal). Selon le patron de Condor, dans les cinq prochaines années, Condor envisage d'augmenter ses capacités de production en investissant jusqu'à un milliard de dollars dans cette perspective.

Pour se faire connaître, Condor participe régulièrement à des salons au niveau local, régional et international sur les technologies de l'information et l'électronique, tels que le CeBIT10, l'IFA11, et le MWC11. Aussi, le groupe a participé pour la troisième année consécutive au plus grand salon mondial des technologies grand public, « *l'Internationale Funkausstellung IFA* » de Berlin du 31 août au 5 septembre 2018, pour présenter un portefeuille de produit diversifié à savoir : les appareils électroménagers (Réfrigérateurs, Téléviseurs, Climatiseurs, Machines à laver, Petit Electroménager), les Smartphones et les solutions IT(Condor, 2017).

Dans sa stratégie d'expansion, Condor vise une exportation de ses produits d'une part de 80 % de sa production vers 35 pays dont la Tunisie, la France, la Mauritanie, le Sénégal, la Jordanie et le Bénin. Les exportations du groupe ont atteint en 2013 environ cinq 5 millions d'euros, vers la Tunisie et la Jordanie augmentant aussi son chiffre d'affaires de 25 %.

Selon la déclaration de son patron, le groupe exportait depuis des années vers la Tunisie, la Jordanie, le Mali et la Mauritanie, et avant la fin de 2018, il va commencer les premières opérations d'exportation de Smartphones et de téléviseurs à écran LED vers l'Europe dont la France et la Belgique.

### **Le groupe est présent en Afrique et en Europe et le Moyen Orient :**

**En Afrique :** Le groupe est présent dans ce continent, dans plusieurs pays, à savoir la Mauritanie, le Sénégal, le Congo, le Bénin et le Maroc. En Tunisie, le groupe est présent depuis 2017, avec son showroom basé à Tunis et 150 points de vente à travers tout le pays. Il dispose d'un centre de distribution qui est le deuxième le plus important avec sa surface de 4 500 m<sup>2</sup>. D'autres projets d'investissement sont prévus et déclaré par le patron du groupe Condor, dans l'avenir le groupe va installer en 2019 une unité de montage des téléviseurs en Tunisie, qui va lui coûter un montant d'investissement minimal de 15 millions d'euros (Condor, 2017).

- **L'Europe :** En 2018, le patron du groupe avait annoncé vouloir pénétrer le marché européen, comme première cible la France et en visant 10 % de parts de marché dans les Smartphones dès 2019 (Condor, 2017).
- Après le marché français, le groupe vise d'autres marchés européens, à savoir : l'Espagne, l'Italie et le Portugal.

Sur le plan international, le groupe Condor a adopté *une stratégie d'internationalisation identique à celle adoptée par le groupe Cevital*, en commençant par le marché local et la suite

aller vers des marchés étrangers même les plus développés, là où il y a des opportunités d'investissement, où la possibilité d'acquisition des autres firmes dans les meilleures conditions, afin de profiter des avantages liés à cette acquisition, tels que : profiter du réseau de distribution et assurer la distribution de ses produits, profiter du savoir faire (brevets) et la réputation de ces entreprises et enfin assurer la complémentarité entre les activités du groupe Condor et celles des firmes acquises à l'étranger par ce dernier.

### **3. Etude de cas du développement international de Cevital :**

Le groupe Cevital constitue un bon exemple d'une firme multinationale, qui possède plusieurs filiales à l'étranger. Malgré les difficultés rencontrées au niveau local, Cevital a acquis une taille qui lui a permis d'avoir une place importante et croissante au niveau local, régional et international.

#### **3.1. Le poids de Cevital au niveau local :**

Le conglomérat Cevital<sup>60</sup> est le premier groupe privé en Algérie, qui dispose de plus de 19 filiales qui emploient 14.500 en 2014 (12.900 en 2012), le nombre de filiales est arrivé à 26 filiales réparties sur trois continents qui emploient 18000 personnes en 2018<sup>61</sup>. Ce groupe créé en 1998 est le plus grand contribuable au budget de l'Etat selon son fondateur Rebrab Issad, un nouvel arrivant dans le classement « *Africa's 50 Richest 2015 RANKING* » de Forbes a été classé parmi les 10 Africains les plus riches (au 9<sup>ième</sup> rang), malgré la difficulté que rencontrent les entrepreneurs sur le territoire algérien (Forbes, 2016 ) et classé 6<sup>ème</sup> africain selon Forbes du 1<sup>er</sup> mai 2018. Selon la même source, il est arrivé au 549<sup>ième</sup> rang au niveau mondial en 2016 (577<sup>ième</sup> rang en 2015).

Le groupe Cevital est devenu un puissant groupe privé, par son chiffre d'affaires<sup>62</sup> multiplié par 70 fois en 14 ans et qui ne cesse de croître : 4 milliards de dollars en 2014, 3,56 milliards d'euros en 2013 et environ 2,6 milliards d'euros en 2012, dans un contexte d'ouverture à la concurrence internationale et de connexion avec les marchés internationaux de matières premières malgré la hausse des prix de ses dernières et la dévaluation du dinars algérien, le chiffre d'affaires de Cevital est en croissance.

---

<sup>60</sup> Voir <https://fr.wikipedia.org/wiki/Cevital/> consulté le 12/02/2015.

<sup>61</sup> Voir le site de CEVITAL : <http://www.Cevital.com/> consulté le 12/09/2018.

<sup>62</sup> Le chiffre d'affaires de Cevital pourrait attendre 25 milliards de dollars d'ici 2025, tiré en grande partie par sa présence dans les marchés internationaux et en passant de 12.500 collaborateurs à près de 100. 000 en 2025 selon Rebrab, I.

### 3.1.1. Cevital est un groupe diversifié, spécialisé dans :

**L'industrie agroalimentaire** (Cevital Food) : Le groupe est leader du **secteur agro-alimentaire** et le 1<sup>er</sup> *agro-industriel en Afrique*<sup>63</sup>, avec son plus grand et important complexe localisé à Bejaia par la mise en place en 2015 d'un pôle Agro-industrie et de Distribution spécialisée dans la distribution alimentaire et non alimentaire (Numidis), la distribution dans l'équipement de la personne, des services et de la maison ; en plus de la production de margarine et le stockage de sucre, la raffinerie d'huile, de céréales, de graisses végétales, d'eaux minérales, de boissons fruitées .... L'activité sucrière en Algérie est dominée par Cevital (Achabou, 2013) par sa grande raffinerie avec une capacité de 2 millions de tonnes de sucre produits par an et une exportation de plus de 1.500.000 tonnes de sucre qui ont été exportées dans plus de 40 pays depuis 2010. Concernant l'huile, Cevital est arrivé à une capacité de production de 570.000 tonnes de sa raffinerie qui est la plus grande raffinerie d'huile d'Afrique<sup>64</sup>.

**Avec les filiales** : Ceviagro dans la production agricole et Sierra Cevital dans la gestion de centres commerciaux avec Sierra Cevita en possédant plusieurs unités (Cevital Agro-industrie) pour la production de sucre, de margarine et de graisses végétales (une capacité de 180.000 tonnes/an : 120% des besoins du marché local), d'huile végétale (un taux de 70% de part de marché avec sa capacité de 570.000 tonnes/an d'huiles végétales : 140% des besoins nationaux), l'eau minérale et les boissons gazeuses (3 millions de bouteilles/jour), la conserverie et les jus de fruits avec l'acquisition de Cojek, trituration de graines oléagineuses (à travers une unité de production de 3 millions de tonnes/an) etc. Leader au niveau de l'Afrique et exportateur de l'agroalimentaire<sup>65</sup> vers l'Europe, le Maghreb et le Moyen-Orient), cette branche représente 60% du chiffre d'affaires du groupe, en adoptant une stratégie d'intégration verticale pour protéger la production du groupe (Zouakou, 2010) de ses profits afin de maîtriser des prix compétitifs par rapport aux autres concurrents locaux, surtout dans l'industrie sucrière (la plus grande usine au niveau mondial d'une capacité de production 1,8 million de tonnes/an de sucre blanc produites et qui couvre 180% des besoins du marché national). Avec l'introduction de nouveaux investisseurs (groupe Mazouz, groupe Beldjilali Benahmed et le groupe KOUGC) avec quatre raffineries de sucre pour casser le monopole dont dispose Cevital pour le sucre au niveau national, et l'arrivée

---

<sup>63</sup> Le groupe exporte plus de 1.500.000 tonnes de sucre dans plus de 40 pays depuis 2010. L'eau minérale, les margarines et les graisses végétales ; les huiles végétales sont exportées vers l'Europe, le Maghreb et le Moyen-Orient. Voir le site : [www.Cevital.com](http://www.Cevital.com) (Consulté le 02/08/2018).

<sup>64</sup> Voir le site : [www.Cevital.com](http://www.Cevital.com). (Consulté le 02/08/2018).

<sup>65</sup>Le sucre, l'eau minérale, les margarines et les graisses végétales ; les huiles végétales sont exportées vers l'Europe, le Maghreb et le Moyen-Orient.

de la Belle en association avec Cristal (société française), d'où la nécessité pour Cevital d'aller à l'international pour sécuriser ses approvisionnements en matières premières et faire face à ce nouveau contexte de concurrence. Le groupe est amené à adopter une stratégie *d'assurance de ces sources d'approvisionnement par une intégration vers l'amont*<sup>66</sup> pour assurer et sécuriser ses sources d'approvisionnement (sucre, maïs, soja, etc.) et dans le cadre de son expansion à l'international, Cevital a réalisé des investissements rentables en Afrique : Sénégal, Djibouti et Mali et au Brésil<sup>67</sup> en réalisant trois ports dans ce pays en difficulté en matière logistique et d'autres projets dans l'exploitation des terres au niveau du Kenya, de l'Éthiopie, de la Tanzanie, du Soudan et du Mozambique (Saidi & Miraoui, 2016).

Dans le secteur de **l'immobilier, l'automobile et les services**, par la création d'un pôle en 2012 spécialisé dans l'immobilier (Immobis), l'automobile (HMA, SODI, COGETP) les services : location de voitures (MTP) et l'affichage publicitaire (Futur Media).

Le tableau suivant (**Tableau 6**) résume le rôle de chaque filiale du groupe :

---

<sup>66</sup> Cevital a opté pour des joint-ventures dans les pays exportateurs de sucre roux (le Brésil) et le rachat des sucreries pour sécuriser ces sources d'approvisionnement en sucre.

<sup>67</sup> Le Brésil est un des plus grands pays dans le domaine de l'agroalimentaire mais celui-ci connaît un problème dans la logistique. Cevital réalise environ 70% de son commerce avec le Brésil en important 2 millions de sucre roux et l'approvisionne en ciment, fertilisants, etc.

**Le tableau 6 : Les filiales de Cevital dans l'immobilier, l'automobile et les services**

Acronyme	La filiale	Secteurs	Rôle
HMA	HMA (Hyundai Motors Algérie SPA)	l'automobile	Est le représentant officiel de <i>Hyundai Motors Company</i>
SODI	Automotive SPA	l'automobile	Spécialisée dans la distribution sur le territoire algérien des marques suivantes : <i>Fiat, Lancia, Fiat Professional</i> et <i>Alfa Romeo</i>
COGETP		l'automobile	Spécialisée dans la distribution d'engins de travaux publics des marques : <i>MSB, ASTEC industries, KOBELCO, SAKAI, TADANO</i> et <i>BOBCAT</i> .
Immobis		Service	Dans la promotion immobilière et la construction de : centres commerciaux, hôtels, bureaux, des plates-formes logistiques
MTP		Service	Dans la logistique et le transport, la location d'engins et de véhicules
Futur Media		Service	qui produit des médias d'affichage grand format
AAI	Algérie Automobile Industrie	Projet en cours	projet industriel de montage de camions et de véhicules automobiles
DFM	Dongfeng Motors Algérie SPA	Projet en cours	le distributeur officiel de DFM et de ses différentes marques de véhicules légers et lourds sur le territoire algérien.

**Source :** Elaboration personnelle à partir des données en ligne ([www.Cevital.com](http://www.Cevital.com)) sur Cevital

Dans le secteur industriel, un pôle Industrie a été créé en 2014, spécialisé dans :

- **Le verre et ses dérivés :** À travers son unité *Mediterranean Float Glass MFG*, spécialisée dans la fabrication et la commercialisation du verre à travers ses deux floats et son unité de transformation. Le groupe exporte 70% de la production (une capacité de production de 600 tonnes/jour de verre plat) de verre plat vers l'Europe du Sud et l'Afrique (la Tunisie, le Maroc...) en exploitant ses plateformes à Tanger au Maroc, en Espagne et en Italie (MFG, 2016).
- **L'électroménager :** Un réinvestissement de ses profits en rachetant des groupes comme le français FAGOR-BRANDT dans l'électroménager de renommée mondiale en 2014 grâce à

un prêt contracté auprès d'une institution financière française. Ce géant dispose de cinq filiales et est présent en Europe, en Afrique du Nord, en Asie Pacifique et au Moyen-Orient.

En 2017, en plus d'un projet d'aciérie de production des ronds à béton à Oran, un autre projet d'un complexe d'électroménager à Sétif qui va permettre de créer 7.500 postes d'emploi (Rebrab, 2017).

- **Les fenêtres et fermetures** : le groupe s'est spécialisé dans la production des articles à base d'aluminium sur son unité ALAS de la transformation d'aluminium après son rachat en Espagne en 2013. Le groupe dispose aussi de deux sites qui fourniront des solutions de fermetures en PVC de meilleure qualité pour le secteur de bâtiments, sous la marque du leader français OXXO acquise par le groupe en 2013 (Rebrab, 2016).
- **La construction** : à travers les filiales : Baticompos, PCA, Cevital Entreprise et Métal Structure.
- **La logistique et les services** : Le groupe s'est spécialisé dans la logistique et le transport représenté par sa filiale NUMILOG, le transport maritime par sa filiale Nolis et la vente de pneus du leader pneumatique Michelin (Atlas Pneu).
- **Le groupe a racheté le deuxième producteur d'acier en Italie** : Lucchini, avec un montant de 400 millions de dollars, en investissant environ un milliard d'euros.

Le groupe Cevital a élargi ses activités en passant de l'agroalimentaire jusqu'à l'investissement dans la grande distribution, l'industrie primaire et manufacturière, la construction et les services dont la logistique comme une partie intégrante du système de production en utilisation la méthode "BIBO" : Bulk In, Bags Out (navire-usine,<sup>68</sup> par sa filiale Numilog qui dispose de deux plateformes logistiques (Oran et Bouira).

Cevital exporte 70% de sa production de verre plat (une capacité de production de 600 tonnes/jour de verre plat) de son usine *Mediterranean Float Glass* (MFG) vers l'Europe (l'Espagne, l'Allemagne, la France et l'Autriche), l'Afrique de l'Ouest (le Maroc, la Tunisie et d'autres pays de l'Afrique), à travers ses plateformes telle que celle de Tanger au Maroc (d'une surface de 110.000 m<sup>2</sup> pour approvisionner le Maroc et d'autres pays d'Afrique), et d'autres plateformes en Espagne et en Italie (d'une superficie de 25.000 m<sup>2</sup> pour chaque plateforme, pour approvisionner l'Europe) ; ces plateformes servent pour le stockage, la commercialisation du

---

<sup>68</sup> Le navire usine, pour le sucre roux chargé en vrac dès le départ du navire et à l'arrivée, il sera emballé et par la suite déchargé.

verre plat de la grande usine (implantée en Algérie) de verre plat (MFG) (MFG, 2016). Un investissement dans la fabrication du verre creux, qui permet de satisfaire la demande des filiales des autres branches (l'électroménager, l'agroalimentaire, etc.) du groupe en matière d'emballage de leurs produits ainsi que d'autres projets dans le verre pyrolytique pour le secteur du bâtiment, ce qui nous révèle une stratégie de complémentarité entre les différentes unités du groupe, en créant un réseau (relation entre les filiales) au sein du groupe Cevital. Dans ce cadre, l'unité Cevico en association avec un groupe espagnol Prainsa<sup>69</sup> (Prainsa Cevico Algérie : PCA), est une unité spécialisée dans la fabrication des éléments préfabriqués en béton qui les met au service des projets de construction du groupe.

D'autres nouveaux projets pour le groupe sont en cours de réalisation : la fabrication de pièces de rechange automobiles à la base de poudre d'acier avec moindre coût (moins de 30%) et de grande qualité dans le cadre d'un système d'innovation. En créant un effet de synergie entre ses filiales (Lucchini pour l'acier, MFG pour le verre plat, l'expertise, etc.), un projet de fabrication de véhicules industriels et d'engins sera lancé par le groupe dans le secteur automobile. Un autre projet est celui d'une station de dessalement d'eau par l'énergie solaire (Rebrab, 2016).

Enfin, un potentiel très important d'une technologie révolutionnaire est développé par une start-up dont Cevital en détient 80% et révélé lors du salon international de l'innovation de Frankfurt le 18 juin 2018 comme un événement mondial<sup>70</sup>.

### **3.2. Le poids de Cevital au niveau international : Stratégie de présence et motivations**

Plusieurs facteurs et atouts ont permis à Cevital d'être présent dans les marchés internationaux : la main d'œuvre peu coûteuse et qualifiée avec le programme de formation des cadres du groupe, une capacité importante de raffinage, l'emplacement géographique stratégique ; tout cela lui a permis d'être le leader sur le marché algérien dans son domaine et de faire face à la concurrence de nouveaux entrants au niveau national (Achabou, 2013).

Par ailleurs, le réinvestissement des bénéfices est opéré dans des secteurs porteurs. En plus de ses avantages, Cevital a acquis d'autres avantages en rachetant des groupes de

---

<sup>69</sup>Prainsa est un groupe espagnol leader du préfabriqué en Espagne, France, Arabie Saoudite, Chili, Argentine, Pérou et en Algérie.

<sup>70</sup> Voir : <https://www.cevital.com/cevital-presente-une-technologie-revolutionnaire-a-la-achema-fair-de-frankfurt/>  
Consulté le 29 /09/2018.

renommée internationale en Europe qui lui ont permis d'acquérir un savoir-faire accumulé pendant des siècles, bénéficiant de marques connues au niveau mondial et d'un réseau de distribution mondial. Enfin, il a su tirer profit de **fortes synergies** entre les filiales du groupe au niveau national et international pour permettre de développer les activités et les exportations en Algérie.

Ainsi, avec la crise qui a touché l'Europe,<sup>71</sup> Cevital a adopté des stratégies d'acquisition de groupes internationaux, à savoir le rachat des groupes français Fagor-Brandt (Electroménager) et OXXO (Menuiserie PVC) et en Italie l'acquisition du pôle sidérurgique de l'usine Lucchini ainsi que d'autres investissements rentables en Afrique (Sénégal, Djibouti et Mali), et au Brésil<sup>72</sup> dans le cadre d'une stratégie de sécurisation de son approvisionnement en sucre roux, soja et maïs en réalisant trois ports dans le nord de ce pays qui a un problème de logistique. Et en exportant en satisfaisant la demande du Brésil en matière de clinker et d'engrais. Cette stratégie s'inscrit dans le cadre de l'expansion de Cevital au niveau mondial qui va lui permettre de devenir un acteur mondial.

**Le tableau 7** suivant nous résume les opérations d'acquisitions de Cevital et ses activités au niveau international :

---

<sup>71</sup> Avec la crise en Europe, plusieurs entreprises étaient en difficultés financières, ce qui a permis à Cevital d'acquérir des groupes leaders dans leurs domaines, comme Fagor-Brandt en France renommé Groupe Brandt avec l'aide du gouvernement français dont l'objectif est de préserver l'emploi en France (1200 salariés sur les 1800 avant l'acquisition).

<sup>72</sup>Le Brésil est un des plus grands pays dans le domaine de l'agroalimentaire mais celui-ci connaît un problème dans la logistique. Cevital réalise environ 70% de son commerce avec le Brésil en important 2 millions de sucre roux et l'approvisionne en ciment, fertilisants, etc.

**Tableau 7 : les opérations d’acquisition de Cevital à l’international**

Année	Pays	Entreprise acquise	Objectifs / Avantages de l’acquisition
2014	Italie	Lucchini de Piombino (Aciérés)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lucchini est le deuxième producteur d’acier en Italie,</li> <li>- Rachat qui a coûté 10 millions d’euros avec une injection d’un montant de 130 millions d’euros<sup>73</sup>,</li> <li>- Permet de profiter d’une grande plateforme logistique en Italie pour les exportations à partir de l’Algérie,</li> <li>- Savoir-faire,</li> <li>- L’acier va permettre de développer l’industrie mécanique en Algérie : outillage, des pièces de rechange automobiles, etc.</li> <li>- Le groupe <b>a cédé cette usine</b> au profit du groupe indien JSW Steel, faute d’avoir pu transférer son argent en Italie, à cause d’un blocage de la Banque centrale<sup>74</sup>,</li> </ul>
2014	France	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brandt,</li> <li>- Vedette,</li> <li>- Sauter,</li> <li>- De Dietrich</li> </ul> dans Electromé	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brandt est le numéro deux de l’électroménager en France et qui exporte ses produits vers les PD (Singapour, États-Unis et Chine), racheté par Cevital avec un montant de 25 millions d’euros pour l’acquisition de deux grandes usines en France, un centre de R&amp;D et quatre marques, en préservant plus de 1.200 emplois en France et en créant 300 emplois en Espagne et en Pologne et dans le but de créer plus de 10.000 emplois en Algérie,</li> <li>- Ce sont des marques de réputation mondiale,</li> <li>- 1300 brevets acquis, une technologie et un savoir-faire,</li> <li>- Profiter et assurer un réseau de distribution au niveau mondial (vers les PD, le Moyen-Orient et l’Afrique),</li> </ul>

<sup>73</sup> Selon Maghreb émergent, consulté le 17 /09/2018, en ligne sur : [https://www.maghrebemergent.info/cevital-aurait-perdu-65-millions-deuros-en-italie-a-cause-des-blocages-de-la-banque-dalgerie/?amp\\_markup=1](https://www.maghrebemergent.info/cevital-aurait-perdu-65-millions-deuros-en-italie-a-cause-des-blocages-de-la-banque-dalgerie/?amp_markup=1)

<sup>74</sup> Selon la déclaration de M Rebrab faite à Liberté le 28 juin 2018 : « La Banque d’Algérie s’est engagée, conformément à la loi, à accorder 20% de rétrocession de devises, libre utilisation, à la discrétion de l’opérateur mais, dans les faits, cela ne se fait pas ».

		nager	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Depuis l'acquisition de Brandt, un investissement industriel d'environ 250 millions d'euros est engagé, et la construction de deux grands pôles de l'électroménager : la production à haute valeur ajoutée en France et Low-cost en Algérie (transférée de Pologne), vu qu'en Algérie le coût de travail est plus bas qu'en France, qui va permettre de créer des postes d'emploi en Algérie,</li> <li>- le but est aussi de satisfaire la demande nationale au niveau de l'Algérie et d'arriver à exporter 1,5 milliard d'euros de produits électroménagers fabriqués,</li> </ul>
2013	Espagne	ALAS Aluminium,	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Son rachat d'un montant de 8,5 millions d'euros, après son entrée en liquidation en 2012. Et un investissement d'un montant de 11 millions d'euros pour arriver à produire 13.000 tonnes d'aluminium en 2016, pour servir à compléter des besoins des autres activités du groupe.</li> <li>- Un site industriel de production de métallurgie d'aluminium pour compléter les activités du groupe.</li> </ul>
2013	France	Oxxo Evolution, Menuiserie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Oxxo est un grand fabricant français de fenêtres en PVC de qualité supérieure et performant pour le logement collectif, en utilisant un modèle de production moderne et une capacité de 200 000 fenêtres double vitrage /an,</li> <li>- Le fabricant a rencontré depuis 2012 des difficultés financières et placé en redressement judiciaire, dues à la crise et à la concurrence qu'a connue le marché de logements collectifs,</li> <li>- Cette acquisition a permis de maintenir le réseau et les brevets d'Oxxo et de renforcer sa présence au niveau international et devenir un grand exportateur en intégrant l'unité de Bordj Bou Arreridj en Algérie et en satisfaisant à la demande nationale. Ce complexe est le plus grand au niveau de l'Afrique et de la Méditerranée avec un investissement de 200 millions de dollars qui a permis une capacité de production de 2.1 millions unités/an, en réduisant la consommation énergétique dans la production de 25 %, avec un taux d'intégration technique d'environ 90 % sur le territoire local et la création de 3000 d'emplois directs et plus de 30.000 indirects,</li> <li>- Le but est de cette opération est de créer une activité de menuiserie aluminium et devenir un géant dans ce domaine,</li> </ul>

**Source :** Elaboration personnelle à partir des données sur Cevital et la communication de (Rebrab, 2016) : « L'économie de Cevital et ses perspectives de développement ». La Première édition d'Algerian Leadership, Université Abderrahmane MIRA Bejaia, Le Club Scientifique d'Hydraulique, Cevital.

A travers le **tableau 7**, nous constatons que la stratégie de Cevital a été adoptée dans un contexte de mondialisation, marqué par les stratégies d'acquisitions des grands groupes issus des PD par les firmes issues des PED (développées dans la section 1 de ce chapitre) dans la perspective d'acquérir un certain nombre d'avantages (savoir-faire et brevets, profiter de la réputation des marques acquises, utiliser le réseau dont dispose la firme rachetée pour protéger la production, etc.).

En acquérant les grands groupes en Europe, Cevital va bénéficier d'une complémentarité et d'une synergie entre ses activités domestiques en Algérie et celles internationales au niveau mondial ; cela va lui permettre de créer de nouvelles activités en Algérie, de lui assurer des sources d'approvisionnement et d'améliorer la rentabilité de ses sources d'approvisionnement (le sucre au Brésil) et de dynamiser son réseau à l'international : exporter en Europe et dans d'autres régions ou importer la production de ses filiales étrangères pour le marché algérien.

D'autres projets dans l'exploitation des terres fertiles et arrosées sont envisagés au Soudan, au Kenya, en Ethiopie, en Tanzanie et au Mozambique.

Le groupe Cevital qui occupe de plus en plus une place importante, vient de renforcer sa position, grâce à sa Start-up d'une part de 80% et qui lui a permis de posséder une technologie révolutionnaire.

Le groupe possède quatre centres de recherche et développement en Algérie et de par le monde. Il s'est lancé depuis cinq ans dans l'innovation technologique « EvCon » en mettant au point une technologie révolutionnaire le domaine de la production d'eau ultra pure, du dessalement d'eau de mer et du traitement des eaux industrielles, cette technologie a été présentée du 11 au 15 juin 2018 à la foire spécialisée de Frankfurt en Allemagne. Elle s'applique à de nombreux secteurs industriels, comme le dessalement d'eau de mer, le traitement des eaux de l'industrie chimique et du gaz et du pétrole de schiste, l'industrie de l'agro-alimentaire, l'industrie des semi-conducteurs, et l'industrie pharmaceutique<sup>75</sup>.

### **3.3. Les facteurs de succès de Cevital :**

Cevital est devenu leader dans son domaine malgré l'arrivée de nouveaux entrants sur le marché local et international. Ce groupe a acquis une place importante grâce à une main d'œuvre bon marché et bien formée, une position géographique stratégique, une capacité importante de production avec ses unités de production de grande taille équipées de la meilleure

---

<sup>75</sup> Voir le site web de Cevital : <https://www.cevital.com/achema-2018-impossible-nest-pas-algerien/> . Consulté le 09/10/2018.

technologie due à l'importance accordée à la recherche développement au sein du groupe (Achabou, 2013).

Grâce à son aisance financière, Cevital a réalisé des investissements dans des projets rentables pour assurer une meilleure *complémentarité* et *synergie* entre les filiales des différentes branches du groupe, au niveau local et international, qui *constitue un réseau* et de créer de nouvelles activités en Algérie en satisfaisant la demande locale et en créant des postes d'emploi et contribuer au budget de l'Etat. Par exemple : une unité de fabrication des éléments préfabriqués en béton créée par le biais d'une association de la filiale Cevico avec un groupe espagnol Prainsa, pour les besoins du secteur de construction du groupe (Rebrab, 2016).

Dans le cadre de son expansion à l'international, le groupe a réalisé des investissements rentables en Afrique, pour assurer et **sécuriser ses sources d'approvisionnement** (sucre, maïs, soja, etc.).

Le groupe a opté comme la majorité des nouvelles firmes issues des PED, et avec sa stratégie de *la Co-localisation*<sup>76</sup> qui lui a permis l'acquisition des groupe de renommée mondiale en difficultés financières (Fagor-Brandt, Oxxo, Lucchini, ALAS, etc.) lui a permis d'acquérir des avantages en profitant de la mondialisation actuelle qui a facilité l'ouverture des marchés internationaux et faciliter le redéploiement des grandes firmes à l'international. Ces acquisitions étaient dans le but de permettre au groupe d'avoir l'accès aux actifs stratégiques des firmes rachetées (compétences, expertise, savoir-faire, technologie), l'acquisition des marques connues, profiter d'un réseau de distribution international en supportant les exportations de Cevital à l'étranger et en créant aussi une certaine dynamique et assurer son internationalisation rapide et accélérée : en exportant en Europe et dans d'autres régions et en important la production de ses filiales étrangères pour le marché algérien avec un prix abordable localement. Comme le rachat de Brandt , Cevital a pu acquérir 1300 brevets, d'un savoir-faire et de technologie et d'avoir un réseau de distribution au niveau mondial (vers les PD, le Moyen-Orient et l'Afrique), l'acquisition de deux grandes usines en France et un centre de R&D et quatre marques de réputation mondiale (Brandt, Vedette, Sauter, De Dietrich), dans le but de satisfaire la demande locale en électroménager et d'arriver à exporter 1,5 milliard d'euros d'unités dans l'avenir.

---

<sup>76</sup> **La Co-localisation** se définit comme étant « être localisé sur deux sites situés dans deux pays différents, mais qui ne produisent pas forcément la même chose.» « En adoptant ce concept de Co-localisation, nous avons acquis, en 2014, le leader de l'électroménager en France, Fagor-Brandt, pour 37,5 millions d'euros, grâce à un prêt contracté auprès d'une institution financière française».

## **Conclusion du deuxième chapitre**

A travers ce chapitre, nous avons essayé de montrer et d'expliquer le phénomène de multinationalisation de firmes issues des PED et PE, le développement international de ces firmes a été caractérisé par un rythme accéléré d'internationalisation

En analysant les stratégies adoptées par quelques groupes. Parmi ces derniers, certains ont parfaitement réussi à surmonter les différentes barrières et à devenir des leaders dans leur domaine et ils sont même parvenus à prendre la place des firmes des pays développés.

Les entreprises algériennes ont pris conscience de la nécessité du développement international, dont le groupe Condor et Cevital. Malgré les obstacles rencontrés, le géant algérien Cevital à travers ses stratégies d'internationalisation et de redéploiement à l'international (en Europe et l'Amérique latine) en rachetant des grands groupes internationaux qui ont connu des difficultés financières engendrées par la baisse de la valeur de leurs d'actifs. C'est ce qui constitue la clef de la réussite de ce groupe qui a émergé sur la scène mondiale. En plus d'une stratégie de sécurisation qui s'inscrit par l'intégration vers l'amont (investissement au Brésil et en Afrique), afin d'assurer à moindre coût ses ressources en matières premières.

Cevital est parvenu avec un grand succès à développer une synergie entre ses différentes unités dans le but soit de produire à l'étranger et importer sa production pour le marché algérien ou soit dans le cas contraire, exporter ce qui a été produit en Algérie dans les différentes régions, en profitant d'un réseau international. Ce conglomerat a excellé dans son domaine avec une forte croissance, en construisant son avantage compétitif pour devenir un leader national, régional dans l'agroalimentaire et dans le verre plat et envisage même de devenir un leader mondial dans l'électroménager et dans d'autres activités par les compétences acquises à travers son redéploiement à l'international et une stratégie de délocalisation ou Co-localisation de ses activités. Cette stratégie est menée par des grands groupes internationaux, pour réaliser les économies d'échelle et profiter des avantages comparatifs de chaque pays de localisation (bas salaires, réglementations allégées, etc.). Le groupe a atteint une taille qui lui a permis d'acquérir le statut d'une firme multinationale : acteur majeur dans tous les niveaux.

Quant au groupe Condor, il a adopté une stratégie d'internationalisation identique à celle adoptée par le groupe Cevital, en poursuivant son envol à l'international et il vise dans les années à venir de pénétrer le marché européen.

Après avoir étudié dans ce chapitre la place des entreprises algérienne dans la perspective de multinationalisation des firmes, nous passerons à l'étude de la présence de ses dernières dans les PED en particulier, en Algérie, ce qui fera l'objet du prochain chapitre.

### **Chapitre III : la présence des FMN dans les pays en développement : cas de l'Algérie**

## **Chapitre III : la présence des FMN dans les pays en développement : cas de l'Algérie**

Ce chapitre se propose d'aborder les points suivants :

La première section va étudier l'ancrage théorique sur la présence des FMN dans les pays en développement au niveau mondial, en passant par :

- Les approches théoriques sur ce phénomène,
- Les effets des multinationales sur les pays notamment les PED,
- L'analyse de l'impact sur l'emploi,
- L'étude de l'investissement direct étranger en Algérie,

Dans la deuxième section de ce chapitre, nous allons étudier la présence des multinationales en Algérie en passant en revue les points suivants :

- L'analyse de la présence des multinationales dans quelques secteurs stratégiques de l'activité économique en Algérie hors hydrocarbures,
- Le deuxième point de la deuxième section va étudier et analyser la présence des multinationales dans le secteur automobile.

## Section 1 : La présence des firmes multinationales dans les PED

Nous allons examiner plusieurs points dans cette section.

### 1. Cadre théorique de la présence des firmes dans les PED :

Des auteurs ont essayé d'expliquer le phénomène de la présence des multinationales dans les pays en développement PED ou en transition ; Kriffa H. : A travers ses travaux de recherche et son étude: « *Political Risk, Business Climate and FDI in developing and transition countries* » : « *Evidence from panel data* », en 2010 considère que l'apport des IDE est bénéfique pour les pays d'accueil en soutenant les constats de certains auteurs comme *Broadman and Reccatini 2001*; *Busse and Groizard 2008* ; *Kinda 2010* ; ces IDE sont considérés comme un moteur de croissance pour ces pays en offrant des opportunités d'emploi et en favorisant le transfert de technologie et des compétences managériales et les flux de capitaux financiers et des informations ; cela conduit à booster la productivité et la compétitivité des économies d'accueil et faciliter son rattrapage technologique ; attirer l'IDE des firmes multinationales est devenue une priorité des pays en développement (Krifa-Schneider & Matei, 2010a; Newman et al., 2015).

Pendant les années 1990 et 2000, l'environnement international a ouvert de nouvelles opportunités aux PED et émergents, avec leur participation aux échanges internationaux qui peut être un levier de développement économique<sup>77</sup> de ces pays ; la libéralisation du commerce extérieur intégrée dans les réformes économiques et le développement des technologies de l'information et de la communication TIC leur ont permis de participer à la division internationale du travail, en se spécialisant sur les segments de la chaîne de valeur, soit parce qu'ils avaient un avantage de coûts et/ou grâce à leur taille qui leur permet d'exploiter des économies d'échelle, ce qui a favorisé l'essor et le développement international des firmes, accéléré l'éclatement des processus de production et l'essor des opérations d'assemblage et de sous-traitance (Goldstein & Lemoine, 2013).

L'insertion des pays en développement et surtout les pays émergents comme la Chine dans l'économie mondiale a été favorisée par la présence des multinationales dans ces pays, par

---

<sup>77</sup> Selon la Banque Mondiale, l'ouverture commerciale est un facteur favorisant la croissance économique ; les PED les plus intégrés dans les échanges internationaux marquent une forte croissance comme les BRIC qui sont devenus des pays émergents grâce à la dynamique de la mondialisation, malgré qu'ils soient plus exposés aux chocs extérieurs (Goldstein & Lemoine, 2013).

le biais des transferts de technologie et l'augmentation des performances d'exportation de ces derniers (Saidi & Miraoui, 2016).

### **1.1. Les Etats attirent les firmes multinationales :**

Dans le cadre de la recherche systématique des avantages de localisation de leurs activités, les firmes multinationales effectuent leurs choix en comparant leurs avantages dans les différents territoires et dans le cas où les conditions de rentabilités ne les arrangent pas ou ne leur paraissent pas requises, elles n'hésitent pas à transférer leurs activités ; cette nouvelle logique stratégique de ces dernières a suscité les inquiétudes des pays qui se mettent en concurrence pour recevoir ces firmes dans les meilleures conditions, et qui accentue de plus en plus le pouvoir des firmes (Krifa-Schneider & Bauduin, 2007), « *Les conditions d'entrée des investisseurs étrangers ont été libéralisées dans divers secteurs et nombre de pays ont simplifié leurs procédures d'enregistrement, proposé de nouvelles mesures d'incitation ou poursuivi les privatisations* » (CNUCED, 2017).

Une firme cherche à atteindre son objectif premier lors de son implantation à l'étranger (Benhabib, 2013; Denisia, 2010; Michalet, 1999; Ouguenoune, 2014) :

- ↳ Le degré d'ouverture<sup>78</sup> du pays, plus un pays d'accueil est ouvert, plus, les firmes multinationales s'installent dans son territoire,
- ↳ Se rapprocher des marchés et rechercher de nouveaux débouchés vastes et intéressants ; la taille du marché<sup>79</sup> du pays d'accueil et le taux de sa croissance sont des facteurs importants et déterminants à long terme de flux d'IDE entrants.
- ↳ L'accès aux ressources naturelles (exploitation des matières premières) est un déterminant traditionnel dans le contexte actuel ; ce déterminant se révèle insuffisant pour attirer les firmes étrangères qui recherchent un environnement favorable à l'apprentissage et l'innovation, d'où l'émergence des pôles de compétitivité et la concentration des firmes du même secteur (Ouguenoune, 2014),
- ↳ Le capital humain et le coût de la main d'œuvre (implantation dans les pays à bas salaires) ; Selon les données du Bureau of Labor Statistics<sup>80</sup>, les coûts unitaires (en

---

<sup>78</sup> L'ouverture commerciale d'un pays est mesurée par le ratio des importations et des exportations par rapport au PIB de ce pays.

<sup>79</sup> Elle est généralement mesurée par le PIB par habitant. L'augmentation du PIB est associée à l'augmentation des flux d'IDE entrants dans le pays d'accueil.

<sup>80</sup> Le Bureau of Labor Statistics (BLS) est un établissement du gouvernement américain dans le domaine de l'économie du travail et des statistiques qui est lié au Département du Travail des États-Unis. Il a pour vocation de

monnaies nationales) du travail dans l'industrie ont baissé de 0,3 % en Allemagne entre 2000 et 2011, contrairement à la France (ils ont progressé de 7,8 %) et la plupart des autres pays européens, les firmes allemandes dans le secteur industriel ont externalisé la plupart de leurs activités vers le secteur des services (les salaires sont plus faibles) et elles ont également beaucoup délocalisé, notamment dans le secteur automobile, avec l'entrée des pays d'Europe de l'Est dans l'Union européenne UE, en profitant de leur main d'œuvre bon marché (ils sont payés au niveau des salaires des pays de l'Europe de l'Est)<sup>81</sup> ; ce qui a permis à ces firmes de réaliser beaucoup de profits et donc innover et investir davantage et gagner sur la compétitivité-qualité en plus de la compétitivité-coût (le coût du travail réduit), ce qui caractérise le modèle allemand (Gautié, 2014). L'existence de main d'œuvre hautement qualifiée (ingénieurs, techniciens) peut représenter un avantage majeur d'un pays d'accueil surtout pour les PED, pour attirer les firmes dans des secteurs de haute technologie.

La firme fait le choix entre les pays qui sont mis en concurrence pour les attirer par :

- ↳ Une fiscalité et réglementation plus attractives : des taux d'imposition dérisoires et contraintes réglementaires très allégées, contrôle des profits rapatriés, normes sociales, agrément pour les expatriés. L'un des obstacles des investissements évoqués par les IDE porte sur le manque de clarté, le changement et l'absence de transparence des législations et des textes réglementaires des pays d'accueil, étant donné que chaque firme qui veut s'implanter dans un pays, recherche un cadre législatif et réglementaire favorable (la flexibilité de la législation du marché du travail dans l'embauche et le licenciement des travailleurs, par exemple), une stabilité et un fonctionnement efficace du système juridique du pays d'accueil afin de réduire les coûts de transactions (Ouguenoune, 2014).
- ↳ La qualité des infrastructures (transport terrestre, maritime et aérien bon marché, rapide et fiable) de base dans les conditions les mieux adaptées, et avec un faible coût

---

collecter, traiter, analyser et diffuser des données statistiques à la population américaine (dont les représentants syndicaux), le Congrès des États-Unis et d'autres organismes fédéraux et locaux.

<sup>81</sup> Les firmes allemandes ont eu recours à des travailleurs "détachés" venus des pays d'Europe de l'Est. En particulier dans l'agroalimentaire, ces travailleurs "détachés" sont officiellement des salariés de firmes polonaises, par exemple, et ils sont payés au niveau des salaires polonais.

D'exploitation et un réseau de télécommunication efficace pour faciliter la circulation des informations intragroupe multinational,

- ↳ Les pôles de compétitivité ou districts industriels dans le pays d'accueil sont nécessaires pour l'implantation des unités productives et leur spécialisation pour générer des économies d'échelle. L'existence de réseaux de partenaires (des sous-traitants par exemple) et de fournisseurs locaux dans le pays d'accueil peut attirer les firmes étrangères qui veulent développer leurs activités dans ce pays et représenter une opportunité d'acquisition des firmes locales par la firme étrangère, et donc acquérir un réseau de distribution et agrandir sa part de marché dans le pays d'accueil. « *Le développement économique d'un territoire repose pour une large part sur la densité et la vitalité de son tissu d'entreprises. Cette vitalité dépend en premier lieu de la qualité de la spécialisation de l'économie locale : toutes choses égales par ailleurs, les performances économiques du territoire seront meilleures si son appareil productif est spécialisé dans des activités adossées à des marchés en croissance que s'il se trouve engagé dans des activités en déclin* » (P. P. Moati, Annie. Couvert, Nadège 2001, p. 1).

D'autres déterminants de l'avantage concurrentiel des nations de Porter (1990) qu'on peut considérer comme déterminants de la présence des firmes dans les pays, tels que la dotation des facteurs de production complexes et spécialisés, la taille de marché (grande), le taux de croissance élevé, la présence des fournisseurs et d'autres industries attirent de plus en plus les multinationales (Krifa-Schneider & Bauduin, 2007).

Par sa politique économique, l'Etat peut créer, modifier ou détruire ses avantages concurrentiels, des externalités et des effets d'entraînement pour les multinationales (Charmettant, Sébastien, & Vallet, 2017, p. 117). Néanmoins, pour les pays en développement ou en transition l'une des conditions qui relèvent du degré de difficulté d'implantation des firmes dans ces pays est le « *risque pays* »<sup>82</sup> (Meier & Schier, 2005) ; « *l'absence ou la faiblesse*

---

<sup>82</sup> Selon (Charmettant et al., 2017), le risque-pays peut être défini comme : « *le surplus d'incertitude qui affecte les opérations de l'entreprise du fait d'une connaissance imparfaite des contextes institutionnels et de leurs évolutions* ». Dans sa *composante objective*, ce surplus est influencé par des facteurs tels que : *Le risque politique, Le risque réglementaire imputable à des changements importants du cadre juridique, Le risque économique*. Au-delà des composantes objectives, le risque-pays comprend aussi les risques liés à une mauvaise interprétation du cadre institutionnel local, des règles non écrites, des coutumes et usages du pays concerné ainsi qu'à la sous-estimation des différences culturelles. Alors que les risques « objectifs » peuvent bénéficier de mécanismes d'assurance-crédit ou de garanties bancaires spécifiques, les risques subjectifs qui « *portent sur la capacité de*

*de la prévisibilité de long terme, la faible confiance des acteurs économiques dans les cadres institutionnel et juridique du pays, la corruption et plus simplement la faible confiance dans l'avenir sont des obstacles à l'IDE comme des investissements domestiques » (Krifa-Schneider & Bauduin, 2007, p. 167).*

La qualité des institutions joue un rôle important comme déterminant de l'investissement des firmes et comme un avantage décisif d'un pays d'accueil, les bonnes institutions transmettent efficacement l'information aux acteurs du marché (firmes) et permettent une exploitation adéquate des opportunités de marché, ce qui favorise le transfert de technologie (Jude & Leveuge, 2013) ; un cadre institutionnel adéquat qui garantit les droits de propriété, la convertibilité de la monnaie, les lois sur la faillite des entreprises et le suivi des marchés, la stabilité politique, affaiblissent la corruption, l'adoption des réformes favorables à la l'économie de marché (libéralisation des prix, privatisation des entreprises publiques et encouragement de secteur, réorganisation du système financier, libéralisation du compte de capital ...) pour promouvoir un bon climat d'investissement (Krifa-Schneider & Matei, 2010a, 2010b).

A partir des années 90, des politiques d'attractivité de l'IDE sont entreprises par les gouvernements des pays dans le monde : *« Plus largement, parce qu'elles possèdent un côté « nomade », ces firmes peuvent jouer sur les différences de niveau de développement entre les territoires et mettre en concurrence les états. Elles comparent par exemple les coûts salariaux, les taux d'imposition et les réglementations de toute nature. Et dans la mesure où leurs investissements s'accompagnent de création d'emploi, les états en particulier ceux qui connaissent des problèmes de chômage importants, sont parfois prêts à faire d'importantes concessions pour les attirer sur leur territoire » (Charmettant et al., 2017, p. 127).*

## **1.2. Les effets des multinationales sur les pays :**

Nous examinerons plusieurs effets des multinationales sur les pays.

### **1.2.2 Les effets positifs des multinationales :**

Les multinationales sont admirées pour leur réussite à l'échelle internationale car elles peuvent avoir des effets (impacts) positifs qu'on peut résumer de la sorte :

L'IDE des firmes multinationales joue un rôle primordial dans le processus de mondialisation actuelle, c'est un moyen de tisser des liens directs, stables et durables entre les

---

*l'entreprise à opérer efficacement dans un contexte multiculturel » sont souvent plus délicats à gérer (Krifa-Schneider & Bauduin, 2007).*

économies des différents pays qui lui assurent un contexte favorable en termes d'action publique (OCDE, 2010). Les pays se mettent en concurrence pour créer de plus en plus toutes sortes d'incitations pour attirer l'investissement des firmes multinationales qui est supposé être un moteur de la croissance et du développement économique (Alvarez & Marin, 2013; Jude & Leveuge, 2013; Krifa-Schneider & Matei, 2010b).

Dans la littérature sur le rattrapage du retard technologique des économies des pays en développement (PED), les auteurs ont tenté d'explorer les facteurs favorisant ce rattrapage dans une perspective de croissance, d'où le rôle de la capacité d'absorption de ces pays pour être compétitifs au niveau mondial ; dans cette perspective, des travaux se sont multipliés grâce au développement d'investissements directs étrangers (IDE), un facteur favorisant le transfert de technologies des pays développés PD vers les autres pays moins avancés technologiquement (Ben Slimane & Zouikri, 2016).

Les firmes multinationales jouent un rôle primordial dans la configuration et l'augmentation des flux d'investissements internationaux, d'un côté, et dans le processus de renforcement des capacités concurrentielles et l'amélioration des niveaux de développement des firmes des pays en développement, grâce au transfert de technologie qui s'effectue par les filiales étrangères, leur présence peut jouer un rôle primordial dans la transformation productive et dans le processus d'industrialisation des PED. Ainsi, les IDE des multinationales (la production dans les pays d'accueil) vont substituer les importations et dans certains cas l'installation d'une filiale de production va servir comme une base d'exportation et donc devient parfois un acteur actif à l'exportation dans les pays d'accueil vers leurs pays d'origine et d'autres pays, ce qui permet au pays d'accueil de promouvoir ses produits à l'échelle mondiale et d'afficher une amélioration de sa balance des paiements (Alvarez & Marin, 2013; Newman et al., 2015). La présence des firmes multinationales peut rendre l'économie d'un pays d'accueil plus concurrentielle au niveau mondial et promouvoir sa croissance économique (Krifa-Schneider & Matei, 2010b). L'étude de (Markusen & Venables, 1999) a montré comment l'IDE joue un rôle de catalyseur, qui conduit au développement d'une industrie locale dans le pays d'accueil, qui devient si forte qu'elle réduit à la fois la position relative et absolue des multinationales dans l'industrie, comme le cas dans les économies de l'Asie du Sud-est (Markusen & Venables, 1999).

*« L'essor des investissements directs étrangers qui reposait sur une mobilisation de ressources considérables, portait l'espoir non seulement de générer des avantages comme les emplois, les réserves de change et les recettes fiscales, mais aussi la réalisation d'avantages*

dynamiques pour l'économie nationale à travers leurs « retombées »... Ces externalités se réfèrent généralement à des améliorations de productivité résultant de la diffusion des connaissances des filiales de multinationales aux entreprises nationales, englobant simultanément la technologie et toutes les formes de « connaissances tacites » liées à la production, y compris la gestion et les pratiques organisationnelles » (Ben Slimane & Zouikri, 2016, p. 20). Les firmes apportent des technologies et le savoir-faire technique, le marketing, le management, la qualification entre les économies et peuvent les transférer vers le pays d'accueil à travers les alliances avec des firmes locales des pays hôtes, l'assistance technique, l'accord de licence... ; le transfert de compétence et de la technologie peut favoriser le développement économique (le cas du Japon vers les nouveaux pays industrialisés NPI). Plusieurs auteurs confirment l'effet positif des IDE des firmes sur la croissance économique des pays d'accueil différents, c'est un canal de transfert de la technologie des pays développés PD vers les pays en développement PED, en favorisant l'introduction de nouveaux processus, les gains de productivité et l'ouverture de nouvelles opportunités de marché (Benhabib, 2013).

Dans le cadre de la stratégie de développement adoptée par les PED, grâce à la présence des multinationales en collaboration avec le gouvernement et les firmes locales de certains pays émergents, ces pays ont pu développer leurs propres technologies<sup>83</sup> et ils se sont excellés dans plusieurs domaines comme le cas de la Malaisie dans l'électronique, l'Inde dans l'informatique et le Brésil dans l'aéronautique, de l'électronique et de l'informatique (Alvarez & Marin, 2013).

Au niveau mondial, les FMN peuvent accroître la production mondiale et la qualité des produits dans les différents marchés ; ainsi leur présence dans les différents pays pousse les gouvernements à libérer le commerce et l'investissement et donc elles peuvent contribuer à l'amélioration du bien-être. Le développement des activités de ces multinationales dans les pays d'accueil va permettre une création du revenu et d'emploi (création d'emploi surtout dans les pays émergents). Le transfert des techniques et du savoir-faire qu'apportent les firmes multinationales dans les pays d'accueil, peut conduire à une amélioration de la qualité du travail

---

<sup>83</sup> Dans d'autres cas, certains pays ont adapté les technologies importées de l'étranger à leur niveau local : l'analyse de Luo, Y., Sun, J., Lu Wang, S., 2011. *Comparative strategic management: an emergent field in international management*. Journal of International Management 17. Montre que dans le cas des pays de BRIC, il y a une grande différence observée dans la possession de la capacité technologique : par exemple dans le cas de l'Inde et la Chine leur avance dans les industries liées aux TIC est due au grand nombre de diplômés universitaires en ingénierie, technologie et informatique, pour le cas de Brésil, ses capacités dans les secteurs de l'aviation et de l'automobile ont été renforcées grâce à sa proximité des Etats-Unis.

local, par la formation du capital humain et l'amélioration des compétences de la main-d'œuvre, comme résultat de l'application du principe "*Learning by doing*" (Benhabib, 2013).

L'entrée des FMN permet de réduire la dominance (monopole) des entreprises locales dans certains secteurs d'activité et donc stimuler la concurrence locale et internationale et encourager l'arrivée des multinationales à travers les politiques de privatisation et de déréglementation dans le monde.

L'IDE des firmes est bénéfique pour les pays d'accueil en lui offrant un paquet de capital financier et favorise l'augmentation du stock du capital national et il est considéré aussi comme une source de financement (pour le pays d'accueil et d'origine) moins volatile<sup>84</sup> que les autres types de flux de capitaux (Benhabib, 2013; OCDE, 2010). « *Les pays ne devraient pas fonder leurs stratégies de développement sur l'IDE. Ces entrées devraient être considérées comme un complément des efforts locaux et non comme un élément déterminant de la croissance. En effet, les encours d'IDE représentent en moyenne 15% de la formation brute de capital dans les pays en développement, l'investissement étranger vient compléter le capital fixe d'origine locale et ne peut, en aucun cas, constituer une source essentielle de financement* ». (Ouguenoune, 2014, p. 128).

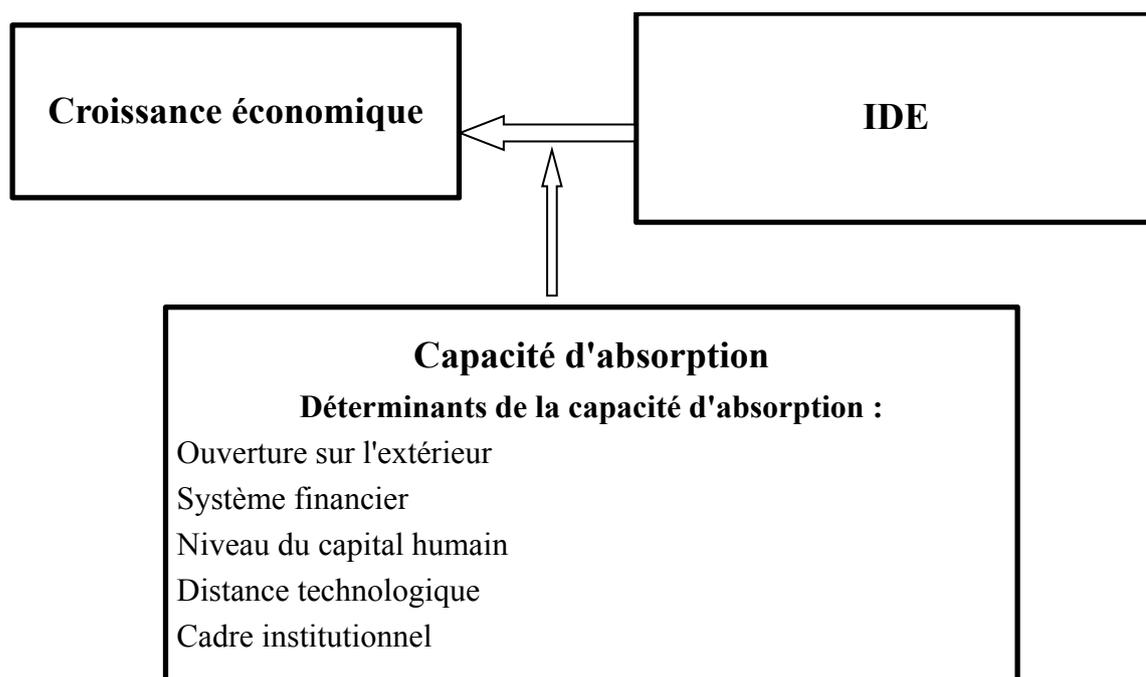
D'autres effets peuvent être résumés pour soutenir l'idée que la présence des firmes et leur IDE peut favoriser l'industrialisation du pays hôte en lui permettant d'accroître sa productivité et de développer de nouvelles spécialisations, grâce aux retombées macroéconomiques de cette présence, des revenus distribués, les transferts technologiques, le développement des relations de sous-traitance augmente le taux de salaire local et accroît la productivité et favorise l'industrie du pays accueil en élargissant les capacités d'exportations de ce dernier (Crozet, 2000).

Cependant, la diffusion des connaissances et le transfert technologique, grâce à la présence de firmes étrangères dans un pays et qui a un effet positif sur la croissance économique, s'appuie que sur **la capacité d'absorption** nationale de ce pays à tirer profit ou à étendre les effets positifs de la présence des firmes multinationales, la figure suivante nous explique cette relation (Ben Slimane & Zouikri, 2016) :

---

<sup>84</sup> Du fait qu'elle rend les pays moins vulnérables aux brusques arrêts et reprises de flux.

**Figure 1 : Caractérisation du lien entre IDE et croissance économique**



**Source :** (Ben Slimane & Zouikri, 2016, p. 22)

Par contre, d'autres auteurs trouvent que cette présence a plus d'effets négatifs que positifs qui peuvent être résumés dans le point suivant.

### **1.2.2. Les effets négatifs des multinationales :**

Durant les années 70, certains économistes et gouvernements des pays hôtes ont considéré l'IDE et la présence des firmes dans leurs pays est nuisible au bien-être et au développement économique ; selon eux, la présence des firmes étrangères qui exploitent leurs ressources peut créer des situations de monopole et stimuler la concurrence locale (Markusen & Venables, 1999). Parmi les autres effets négatifs de la présence des multinationales, on trouve :

La présence des multinationales -en particulier dans les PVD- peut représenter une menace à la souveraineté de l'Etat qui est soumis aux exigences et à l'influence mondiale de ces dernières qui imposent leurs conditions dans les pays hôtes (les filiales dans différents pays sont assujetties aux décisions de leur maison-mère). « *Ces changements ont fortement influencé les stratégies des firmes multinationales et réciproquement les pays en développement ont dû adapter leur attractivité aux nouvelles exigences des firmes* » (Regnault, 2013).

L'importance stratégique de la technologie dans l'économie et son rôle dans le développement des pays semble primordiale dans l'organisation de l'espace économique

mondial et une des conditions nécessaires au redéploiement de l'industrie des pays (Dlala, 1990). Les multinationales transfèrent des technologies dans les pays hôtes contre une redevance avec un taux élevé<sup>85</sup>, mais généralement au sein du même groupe, c'est-à-dire ces redevances et droits viennent de la part des filiales de la même multinationale, ce qui nous montre que les FMN préfèrent conserver la technologie qui leur procure un avantage par rapport aux autres firmes concurrentes, ce qui leur donne la possibilité de dominer certains secteurs au niveau mondial. D'un autre côté, une grande partie des technologies sont développées par de grandes firmes qui refusent de se plier aux réglementations nationales des pays d'accueil trop strictes à l'égard des investisseurs étrangers (détenteurs de la technologie) ou de répondre aux demandes par manque d'intérêt dans le cas où les marchés du pays d'accueil se révèlent trop étroits (Dlala, 1990).

Pour les pays en voie de développement qui cherchent par leurs politiques à attirer les FMN, ils encouragent le transfert de technologies mais généralement ces dernières apportent une technologie perfectionnée (Techniques et méthodes de production) inappropriée aux besoins de ces pays.

L'impact socioculturel des multinationales réside dans la modification des habitudes des consommateurs et les modes de vie dans les pays d'accueil (McDonald's, Coca-Cola, Jean), et des changements culturels tels que l'anglicisation, etc....

Parmi les plaintes des pays hôtes contre les multinationales, la première est qu'elles dominent leur économie : cela est certainement vrai pour le Canada où 60% du capital de l'industrie manufacturière sont possédés ou contrôlés par des étrangers (dont 40% par les Etats-Unis) et pour certaines des nations en développement les plus petites (Salvatore et al., 2008).

Selon le dernier rapport de la CNUCED de l'année 2017 : « *Les nouvelles restrictions ou réglementations (des gouvernements des pays d'accueil) font surtout écho à des inquiétudes concernant les prises de participation étrangères dans des secteurs stratégiques, la sécurité nationale ou la compétitivité des producteurs locaux* » (CNUCED, 2017 p. 23).

---

<sup>85</sup> Les taux de redevance excessivement élevés pouvant atteindre 30 du coût réel des produits fabriqués sous licence en Tunisie par exemple, voir l'étude de (Dlala, 1990) : Dlala Habib. Le transfert de technologie et de savoir-faire industriels en Tunisie. In: Annales de Géographie, t. 99, n°554, 1990.pp. 441-457.

### **1.2.3. L'analyse de l'impact sur l'emploi :**

L'analyse de l'impact sur l'emploi est complexe car les effets des multinationales sont à la fois directs et indirects, positifs et négatifs pour l'emploi national, elle se complique du fait que cet impact dépend du mode d'implantation (Greenfield ou acquisition), du secteur plus ou moins intensif en travail, du degré de concurrence entre les multinationales et les firmes locales et du degré d'ouverture du pays à l'IDE, (Andreff, 2003).

#### **1.2.3.1. Impact de l'entrée de l'IDE sur l'emploi dans le pays d'accueil :**

Parmi les effets directs d'une entrée des multinationales sur l'emploi dans les pays hôtes, nous relevons (Andreff, 2003) :

- La création d'emploi dans les activités,
- Les salaires versés par les multinationales qui s'implantent, peuvent être plus élevés (avec une productivité des travailleurs élevée),
- L'aggravation des disparités régionales d'emploi,

Parmi les effets indirects sur l'emploi dans les pays hôtes, nous recensons :

- La création de postes de travail chez les fournisseurs (les sous-traitants) de la multinationale qui restent dans le pays d'accueil,
- Lors de l'acquisition d'une entreprise locale par une firme étrangère, cette dernière rationalise sa production, ce qui va conduire à réduire l'emploi dans le pays d'accueil.

#### **1.2.3.2. Impact de sortie de l'IDE sur l'emploi dans les pays d'origine :**

Parmi les effets directs sur l'emploi dans le pays d'origine, nous relevons :

- Le maintien de l'emploi dans la maison-mère qui fournit des services aux filiales à l'étranger,
- L'implantation des multinationales dans les pays à bas salaires conduit à la baisse des salaires dans les pays d'origine.

Parmi les effets indirects sur l'emploi dans le pays d'origine, mentionnons :

- Le maintien de l'emploi (ou la création) chez les fournisseurs de la filiale étrangère qui travaille depuis le pays d'origine.

L'impact négatif des FMN est régulièrement mis en avant, suite à la fermeture d'usines qui sont ensuite délocalisées à l'étranger, que ce soit en termes d'emplois ou de commerce extérieur. Dans la réalité, l'impact de la multinationalisation des firmes est bien plus complexe. Il doit être analysé dans ses dimensions quantitatives et qualitatives.

L'impact de **la délocalisation** est souvent débattu en raison de son effet sur l'emploi, au sens strict, une délocalisation correspond à la fermeture d'un site de production sur un territoire donné afin de l'installer sur un autre territoire aux conditions plus avantageuses, toute délocalisation constitue donc un IDE (Deshayes, 2011). Les effets contradictoires de la délocalisation concernent généralement l'emploi pour la catégorie de travailleurs les moins qualifiés.

*« Dans certains cas, la délocalisation est réversible : c'est la **relocalisation**. Celle-ci se définit au sens strict et au sens large. Au sens strict, la relocalisation est le retour dans le pays d'origine d'unités productives, d'assemblage ou de montage antérieurement délocalisées sous diverses formes dans les pays à faibles coûts salariaux. Au sens large, la relocalisation peut se définir comme le ralentissement du processus de délocalisation vers les pays à bas salaires, c'est-à-dire la remise en cause des décisions de délocalisation ou la non-délocalisation dans les secteurs sensibles à la compétition par les coûts »* (Mouhoud, 2011b, p. 41).

Dans son étude, McKinsey recense trois facteurs qui remettent en cause l'intérêt des délocalisations (Amelon et al., 2010, p. 112) :

1. L'augmentation du coût de transport, par la hausse des prix du pétrole,
2. l'augmentation des salaires en Asie, en Chine (hausse de 19% depuis 2003),
3. La baisse du dollar.

D'autres raisons telles que les problèmes de qualité et de fiabilité des produits, le souci de se rapprocher des clients pour les services (centres d'appel), pour certains les craintes d'espionnage et de copies.

## **2. L'investissement direct étranger dans les pays en développement :**

Ces dernières décennies, l'investissement direct étranger IDE est considéré comme un facteur clé pour promouvoir le développement économique pour les pays en développement PED comme l'Algérie. *« Les flux d'investissements directs étrangers vers le Sud de la Méditerranée restent instables et faibles. Dans les années 1990, les pays du sud de la Méditerranée ont mis en place un certain nombre de réformes nécessaires à l'attraction des IDE. Les régimes off-shore créés par le Maroc et la Tunisie ont eu un réel succès. Mais celui-ci s'est borné à un nombre limité d'activités hors du secteur primaire (confection, composants électroniques et services, call center, tourisme) à très faible valeur ajoutée et dans une approche qui relève encore de la sous-traitance. Les entrées de capitaux étrangers fluctuent d'année en*

*année, au gré des privatisations et des concessions de services publics » (Ouguenoune, 2014, p. 129).*

Au niveau du Maghreb, en 2016, l'Algérie s'est classée 2e au Maghreb, derrière le Maroc, où le flux des IDE a baissé de 29% pour se situer à 2.3 milliards de dollars, mais devant la Tunisie, dont les IDE ont reculé à 958 millions de dollars. Les flux d'IDE à destination de l'Afrique du Nord ont enregistré une hausse de 11% à 14,47 milliards de dollars en 2016, tirés par la vigueur des flux d'IDE vers l'Egypte qui a enregistré une hausse de 17% avec un montant de 8,1 milliards de dollars, suite à la découverte de réserves de gaz par des firmes étrangères dans ce pays. *« Cependant, les réalisations de l'Algérie en matière d'attraction des IDE restent encore faibles eu égard à son potentiel et ses performances supérieures aux autres pays de la région, ce faible taux est lié à la période de crise importante qu'a connue le pays dans les années 1990 ainsi qu'à certains autres obstacles économiques et financiers. »* (Benhabib, 2013, p. 11).

## **2.1 L'étude de l'investissement direct étranger en Algérie :**

Après les changements économiques opérés depuis l'indépendance et les réformes structurelles entreprises à partir des années 90 par le gouvernement algérien visant la stabilité macroéconomique et la mise en place d'un programme de privatisation qui a favorisé la libéralisation économique, nous allons dresser l'état de l'économie algérienne. *« La corrélation entre l'investissement étranger, la création d'emplois et le transfert de technologies en Algérie n'a jamais occupé une place aussi centrale dans le discours politique algérien que ces trois ou quatre dernières années. En même temps la loi impose désormais aux investisseurs des contraintes plus strictes en matière de formation et de transferts de compétences. Certains diront que de telles exigences sont préjudiciables à la promotion des IDE en Algérie. Avec la crise actuelle qui touche l'ensemble du monde arabe, le gouvernement algérien a durci ses exigences à l'égard des entreprises étrangères. Le débat qui a lieu actuellement en Algérie au sujet d'un nouveau code d'investissement »* (B.A.D, 2012).

### **2.1.1 La fragilité de l'économie algérienne réside dans les points suivants :**

L'impact de la fluctuation du dollar USD est important puisque la facture des hydrocarbures (les exportations) est exprimée en dollars USD mais la grande partie de la facture des importations algériennes est exprimée en Euros (le principal partenaire est l'Union européenne).

La balance commerciale de l'Algérie est soumise à l'effet des cours des hydrocarbures dans les marchés internationaux ainsi qu'à l'effet de la baisse constante des prix de ces derniers qui

peut entraîner de graves conséquences au niveau économique (sur la finance publique, les réserves de change et la balance commerciale) et même social (la crise pétrolière de 1986) (CNUCED, 2017), « *Les économies fortement dépendantes des hydrocarbures, comme l'Algérie, présentent souvent la diversification économique comme une dimension essentielle de leurs politiques de développement car la dépendance des hydrocarbures est perçue comme porteuse de risque* » (Bouklia-hassane, 2013, p. 37) .

La structure de l'économie algérienne ne permet donc pas au pays de tirer profit de la richesse de son sol et de son sous-sol, puisque ces ressources sont extraites et exportées vers les pays européens. La forte dépendance de l'économie algérienne vis-à-vis des hydrocarbures est de plus en plus menaçante d'autant plus que c'est une ressource non renouvelable dont la durée de vie est bien limitée. Au terme de cette brève présentation des grandes orientations de l'économie algérienne, il apparaît que la stratégie de la diversification économique repose sur l'orientation des recettes de la rente vers des projets d'investissement dans le tourisme, l'agriculture et le capital humain (MOCI, 2013). Les objectifs visés par cette stratégie sont la création d'autres recettes autres que la rente, réduire le taux de chômage et en même temps que la dépendance alimentaire vis-à-vis de l'extérieur. Ceci ne peut se faire que par l'adaptation de l'environnement des affaires aux besoins internationaux, la résolution du problème de la gouvernance des institutions financières qui se caractérise actuellement par un niveau élevé de dépenses publiques et aussi il faut transiter vers une approche libérale qui privilégie le développement d'une nouvelle forme de gouvernance démocratique du pays et oublier le libéralisme dirigé et planifié (OBG, 2017).

Depuis le milieu de l'année 2014, le cours du pétrole est à la baisse dans les marchés internationaux (CNUCED, 2017). Sachant que l'économie algérienne est dépendante des hydrocarbures d'une part de 95% des exportations et d'autre part de 75% des recettes publiques selon les données de la *Banque Mondiale* (BM), les réserves de change sont en baisse depuis la chute des prix de pétrole ; elles ont atteint un montant de 144 milliards de dollars à la fin de 2015. Selon les estimations du même organisme (BM), durant les trois prochaines années, la balance des paiements devrait se situer entre 27 et 28 milliards USD, en 2017, une légère augmentation des cours du pétrole brut (pas plus de 80 Dollars) a été enregistrée (BM, 2017) .

Suite à cette situation économique de l'Algérie, le gouvernement par le biais de la loi de finance 2016 (sur la base d'un prix moyen du pétrole de 35 USD) a adopté de nouvelles

mesures : augmentation des recettes fiscales, réduction des dépenses, limitation des importations et tentative d'amélioration du secteur économique hors hydrocarbures, etc.

Ces mesures adoptées par le gouvernement pour essayer de sortir de la dépendance pétrolière et gazière sont insuffisantes, il faut tout d'abord régler le climat des affaires pour attirer et développer l'investissement local et étranger.

Ce point va faire l'objet d'une analyse en 4 éléments suivants :

#### **2.1.1.1 La politique de l'IDE en Algérie :**

Du point de vue de la législation algérienne, on considère comme investissements toutes :

- Les acquisitions d'actifs dans le cadre de la création de nouvelles activités ou qui permettent d'étendre les capacités de production, de la réhabilitation ou de la restructuration de l'outil de la production,
- La reprise des activités dans le cadre d'une privatisation partielle ou totale,
- La participation sous forme d'apport en numéraire ou en nature dans le capital des sociétés.

Selon le Guide « investir en Algérie *KPMG* », pour toute entreprise étrangère qui désire s'implanter en Algérie, trois formes d'investissement existent en Algérie : la création d'une société commerciale, l'exécution d'un contrat dans le cadre d'un établissement permanent, le bureau de liaison.

Le gouvernement algérien a entamé une politique d'ouverture ainsi que des réformes structurelles (programme d'ajustement structurel PAS), avec l'adoption de l'économie de marché et des réformes législatives et réglementaires : nouveau code d'investissement en 1993 (décret législatif n° 93-12 du 05/10/1993) puis son amendement en 2001 (l'ordonnance du 20/08/2001) et en 2006, l'ordonnance n°06-08 du 15/07/2006. **La loi de finance 2009** a apporté de nouvelles dispositions qui encadrent les IDE en Algérie, L'essentiel des mesures phares retenues par l'Etat algérien sont selon le MOCI N°1940 du 16 mai 2013. page 26 : l'obligation de participation locale d'au moins 30% dans le capital des sociétés importatrices (article clé 58), l'obligation de participation locale d'au moins 51% dans le capital des entreprises étrangères souhaitant s'implanter en Algérie dans l'industrie (51-49 dans les industries et 70-30 dans les services), l'obligation de recourir au crédit documentaire pour le financement des importations (montant supérieur à 1000 euros), l'examen préalable de tout projet d'investissement étranger par le CNI (Le conseil national d'investissement) et diverses autres restrictions comme l'interdiction

d'importation des médicaments fabriqués en Algérie, l'interdiction d'importer des biens équipements d'occasion et des pièces de rechange usagées (MOCI, 2013). Plusieurs organes d'investissement chargés de la promotion des investissements ont été créés : le Conseil national de l'investissement (CNI), l'Agence nationale de développement des investissements (ANDI), le Guichet unique en plus de plusieurs accords et conventions internationaux : Conventions fiscales (avec les pays de l'Union européenne), les accords douaniers préférentiels (l'Accord d'association de l'Algérie avec l'Union européenne UE en 2001), l'accord multilatéral en matière d'arbitrage, les accords multilatéraux en matière d'investissement (La Convention pour le règlement des différends relatifs aux investissements C.I.R.D.I. et à la Convention portant sur la création de l'Agence multilatérale de garantie des investissements A.M.G.I.).

L'objectif du gouvernement à travers ses politiques d'encouragement de l'IDE est d'établir des partenariats pour développer et faire bénéficier les entreprises locales du savoir-faire étranger dans les différents domaines d'activités (l'industrie), réduire la facture des importations et diversifier l'économie algérienne (réduire la dépendance du secteur des hydrocarbures).

#### **2.1.1.2 Les contraintes de l'investissement étranger en Algérie :**

Pour le grand nombre de sociétés étrangères, le climat des affaires reste encore faiblement attractif à savoir :

- **Le risque politique** : une dégradation de la sécurité durant les années 1990 et une instabilité politique, qui a un effet sur le comportement futur des firmes étrangères (plus d'exigences en matière de sécurité) présentes sur le territoire algérien. Cependant, on assiste à une situation sécuritaire en Algérie qui ne représente plus un obstacle aux déplacements d'affaires dans le pays ces dernières années (Ouguenoune, 2014). Le risque politique recouvre le risque de non paiement par l'Etat, le risque de rupture politique, le risque de non transfert ou d'inconvertibilité (des devises).
- **L'accès à l'information** (réglementaire, les statistiques, évolution de la demande...) représente un enjeu majeur pour les entreprises mais le problème de la fiabilité ou même de l'accessibilité à l'information en Algérie peut freiner l'investissement étranger.
- **Difficulté d'accès aux sources de financement** dans les délais envisageables,
- **Difficultés juridiques et législatives** : les procédures juridiques coûteuses et lentes, la corruption, des magistrats non qualifiés, etc....
- **La lenteur et la complexité des procédures administratives** et des pratiques illégales (la corruption),

- **La lenteur des services publics** (réseaux électrique et de télécommunication, les opérations d'import/export) et la part du secteur informel dans l'activité économique.
- Dans le classement « *Doing Business* »<sup>86</sup> de 2018, l'Algérie est arrivée au 166<sup>ème</sup> rang sur 190 économies sur la facilitation de faire les affaires, elle a perdu dix places (166e rang) dans cet indice publié le mardi 31 octobre 2017 par la Banque Mondiale par rapport au classement de l'année 2017 qui était au 156<sup>ème</sup> rang, contre 163<sup>ème</sup> en 2016, 156<sup>ème</sup> en 2015, 128<sup>ème</sup> rang en 2006, 148<sup>ème</sup> rang en 2012 (sur 189 économies évaluées dans le même rapport) et au niveau africain, elle est arrivée à la 37<sup>ème</sup> place sur 57 économies étudiées. Quant au Maroc, il est arrivé à la 69<sup>ème</sup> classe au niveau mondiale et 2<sup>ème</sup> rang au niveau africain dans le classement de la même année.

Le climat des affaires en Algérie qui est difficile, nécessite une amélioration suite à la crise que traverse le pays à cause suite de la chute qu'a connue le prix de pétrole. Dans le classement de la Banque Mondiale, sur l'ensemble des indicateurs nous assistons à une détérioration, nous pouvons citer l'exemple de la création d'entreprises, les lourdeurs bureaucratiques qui persistent toujours ; la qualité de la main d'œuvre algérienne qui reste insuffisante ; la nécessité d'adoption des procédures pour l'enregistrement d'un titre de propriété ; sans oublier les mesures adoptées suite à la loi de finance 2009 (Voir en annexe) en matière d'ouverture au capital étranger (Ouguenoune, 2014).

### **2.1.2. Flux d'IDE en Algérie : Etat des lieux :**

Les flux entrants d'investissement direct étranger (IDE) en Algérie ont atteint à la fin de 2015 un montant de 26,2 milliards de dollars USD. Le tableau suivant retrace l'évolution des IDE en Algérie à partir de l'an 2000.

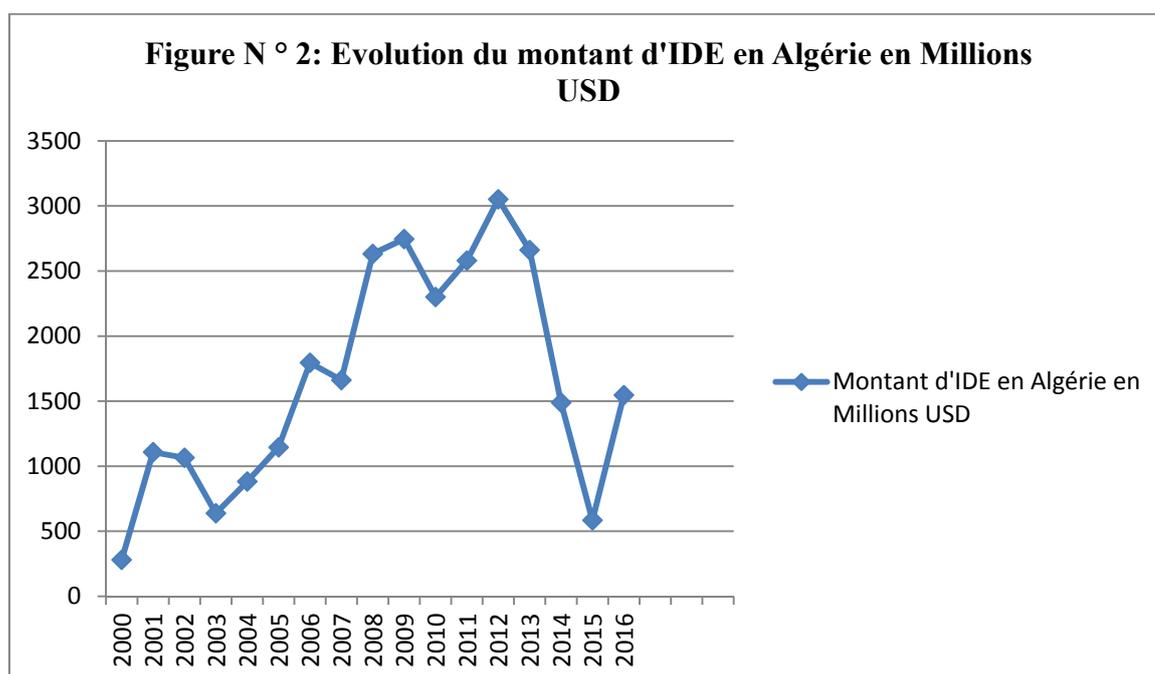
---

<sup>86</sup> Dans cet indice, les économies sont classées de 1 à 190 par rapport à la facilité d'y faire des affaires. Une note plus élevée indique un environnement réglementaire des affaires plus favorable à la création et au développement d'entreprises locales. Il mesure les régulations touchant 11 critères de l'environnement entrepreneurial: le lancement d'un business, l'obtention de permis de construction, l'accès à l'électricité, la déclaration des biens, l'accès aux crédits, la protection des investisseurs minoritaires, le paiement des taxes, le commerce transfrontalier, l'application des contrats et la résolution de l'insolvabilité.

**Tableau N°1 : Evolution des flux d'IDE à destination de l'Algérie en millions USD**  
**(2000-2016)**

<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>
280	1108	1065	638	882	1145	1795	1662	2632
<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	
2746	2300	2580	3052	2661	1 488	584	1 546	

**Source : CNUCED 2000-2016**



**Source : Elaboration personnelle à partir des données de la CNUCED (2000-2017)**

Selon le rapport de la CNUCED (CNUCED, 2017) : Les flux IDE entrant à destination de l'Algérie ont augmenté en 2016 à un montant de 1,5 milliard de dollars par rapport à l'année 2015. Le montant des flux d'IDE à destination de l'Algérie était de 1 546 milliard de dollars en 2016 contre 584 millions de dollars en 2015. Cette l'amélioration était due aux politiques d'investissement engagées par le gouvernement algérien et un récent redressement de la production pétrolière selon le même rapport, s'ajoute une mise en place d'une nouvelle loi sur en faveur des investisseurs en leur offrant des avantages fiscaux et la mise en place des infrastructures. Après avoir enregistré aussi une diminution de 44,1% en 2014 (passant de 2 661 millions de dollars USD à 1.488 millions de dollars). Le territoire algérien était de moins en moins attractif aux flux d'IDE entrant.

Le gouvernement essaye de plus en plus d'améliorer le climat d'investissement et de rendre le territoire algérien de plus en plus attractif, par la libéralisation économique et les programmes de privatisation de grande envergure pour promouvoir l'investissement dans les secteurs stratégiques comme les télécommunications, le marché bancaire, etc. et par la mise en place d'une nouvelle loi sur l'investissement offrant des incitations fiscales et des infrastructures nécessaires aux projets d'investissements ; « *Cependant, la série de mesures protectionnistes prises par le gouvernement algérien, dont la nouvelle réglementation relative aux IDE imposant une participation majoritaire algérienne de 51%, est un facteur décourageant les IDE. De même, la corruption, les lourdeurs bureaucratiques, la faiblesse du secteur financier et l'insécurité juridique relative aux droits de propriété intellectuelle sont des freins à l'investissement* » (Benhabib, 2013, p. 9). Ce qui classe l'Algérie comme peu attractive par rapport aux pays voisins comme le Maroc qui a enregistré un montant supérieur à 2,3 milliards de dollars de flux d'IDE en 2016 et un montant de 3,2 milliards de dollars pour l'année 2015.

En général, le secteur des hydrocarbures est en tête des flux d'IDE vers l'Algérie depuis longtemps. Hors ces dernières années, un début de diversification pour les flux d'IDE, qui s'orientent de plus en plus vers les autres secteurs de l'activité économique, Une étude de la Chambre de Commerce et d'Industrie Algéro-Française (CCIAF) montre que 300 entreprises étrangères génèrent une part de 1,6% du PIB algérien hors hydrocarbures, dont l'industrie chimiques (20%), la finance (18%), les boissons (13%), les matériaux de construction (12%)<sup>87</sup>.

## **Section 2 : L'analyse de la présence des multinationales en Algérie**

Dans cette section, nous allons étudier et analyser la présence des multinationales dans quelques secteurs stratégiques de l'activité économique en Algérie hors hydrocarbures. Le but est ici de stimuler la croissance et l'émergence de l'économie émergente par le biais de l'amélioration de la compétitivité et la diversification de l'économie algérienne<sup>88</sup>, en adoptant une stratégie de la substitution aux importations et promouvoir des exportations, dont l'objectif final des pouvoirs publics est d'aboutir d'une façon graduelle à la réduction de la dépendance de l'économie algérienne et les dépenses publiques des recettes des hydrocarbures tout en assurant

---

<sup>87</sup> Dans : B. Khaled, du jeudi 8 juin 2017. « Algérie - 300 entreprises étrangères produisent 1,6% du PIB hors hydrocarbures (étude de la CCIAF) » disponible sur : <https://www.maghrebemergent.info/economie/algerie/74431-algerie-300-entreprises-etrangeres-produisent-1-6-du-pib-hors-hydrocarbures-etude-de-cciaf.html> (Consulté le 12/12/2017).

<sup>88</sup> Voir ANDI sur : <http://www.andi.dz/index.php/fr/secteurs> (Consulté le 12/12/2017).

l'atteinte des objectifs de croissance et de développement d'une économie émergente (ANDI, 2017).

## 1. Répartition sectorielle de la présence des firmes en Algérie :

Ce point va étudier la présence des firmes multinationales, l'évolution du nombre des firmes dans tous les secteurs en Algérie en général et dans quelques secteurs stratégiques en particulier.

### 1.1. Evolution du nombre des firmes multinationales en Algérie :

Le nombre des firmes étrangères qui activent sur le marché algérien a augmenté durant cette décennie, selon les chiffres du Centre National du Registre du Commerce CNRC (CNRC, 2016):

- ✓ En 2016, le nombre des firmes étrangères exerçant en Algérie est arrivé à 10 160 entreprises jusqu'à fin septembre 2016 (contre 9 715 en septembre 2015). Dont 4 371 entreprises exercent dans les activités de service, 4 241 dans la production, 2 312 dans l'import, 1 008 dans la distribution de gros et 973 dans la distribution de détail.
- ✓ En 2017, le nombre des firmes étrangères a augmenté pour en arriver à 13 107. Un grand nombre de ces firmes est en provenance de France, Syrie, Turquie, Chine, Tunisie...etc. selon le **tableau 2** et **Figure N03** ci-dessous.

**Tableau N° 2 : Nombre des firmes étrangères en Algérie (Septembre 2016)**

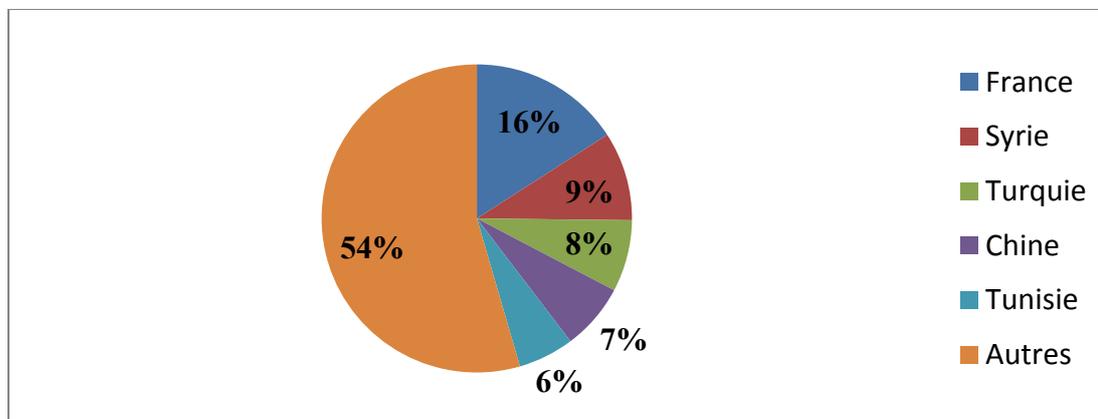
Le pays	2016 (Septembre)		2017 (Juin)	
	En nombre	En %	En nombre	En %
France	2 006	19,7	2 080	15,87
Syrie	1 196	11,77	1 221	9,315
Turquie	881	8,6	988	7,537
Chine	862	8,48	914	6,974
Tunisie	698	6,87	763	5,8213
Autres	4517	44,458	7141	54,5
Total	10 160	100	13107	100

**Source :** Elaboration personnelle à partir des données du CNRC (CNRC, 2017) et de celles du Ministère du commerce en Algérie (Ministère & commerce, 2016) <sup>89</sup>

<sup>89</sup> Disponible sur le lien : <https://www.commerce.gov.dz/statistiques/les-creations-d-entreprises-en-hausse-sur-les-neuf-premiers-mois-2016#search> . Consulté le 12/02/2017.

La figure N°3 représente la part de chaque pays investisseurs sur le territoire algérien en fonction du nombre des firmes qui le représentent.

**Figure N03 : La part des pays dans le nombre des FMN en Algérie**



**Source : Elaboration personnelle à partir des données du CNRC (2017) et du Ministère du commerce en Algérie (CNRC, 2017; Ministère & commerce, 2016)**

Plusieurs sociétés sont présentes en Algérie ; une forte présence des compagnies syriennes et des compagnies françaises (bureaux d'étude, informatique et banques, importation d'équipements industriels), qui a permis à la France d'être le premier investisseur en Algérie hors hydrocarbures dans des secteurs diversifiés avec un stock d'IDE d'un montant de 2,5 milliards d'Euros et des compagnies chinoises dans l'électronique, l'électroménager, les vêtements.etc. Des compagnies égyptiennes existent dans l'agriculture, la téléphonie, la construction. De plus, des entreprises italiennes (dans le secteur des travaux publics, l'hydraulique, l'énergie, les infrastructures ...) et turques...etc. sont présentes. Selon le Centre national du registre de commerce, la majorité de ces entreprises étrangères en Algérie sont des PME.

Quant aux firmes françaises d'un nombre de près de 500 firmes du secteur hors hydrocarbures : dans des secteurs tels que agro-alimentaire, chimique, l'automobile et le secteur bancaire, par le biais de partenariat industriel, nous pouvons citer le cas : Sanofi (pharmaceutique), Renault (l'automobile), Schneider Electric (gestion d'électricité et d'automatisme) et Alstom mais aussi bien d'autres qui associent de nombreux opérateurs français et algériens. Au total, ces implantations génèrent environ 40.000 emplois directs en Algérie et plus de 100.000 emplois indirects.

## 1.2 Les flux d'IDE et la présence des firmes selon les secteurs d'activité en Algérie:

Le marché algérien constitue un ensemble d'opportunités d'affaires, des possibilités d'investissement étranger en Algérie dans plusieurs secteurs de l'économie à savoir :

### A. Le secteur des hydrocarbures :

Trois pays de l'UE activent en Algérie dans le secteur des hydrocarbures : La France, Espagne et l'Italie, par le biais de Elf/ TotalFina, Cepsa et Agip (Ouguenoune, 2014). Pour développer le secteur de la pétrochimie à travers une valorisation locale optimale des hydrocarbures et des produits issus du raffinage, la Sonatrach a conclu un protocole d'entente avec la société italienne Versalis (filiale du groupe ENI) ainsi qu'un contrat avec la société indienne Engineers India Limited (EIL) pour la réalisation d'études relatives à des projets pétrochimiques. Le protocole d'entente avec Versalis porte sur les études de faisabilité de réalisation de complexes pétrochimiques en Algérie et le renforcement de la coopération entre les deux sociétés dans le domaine de la pétrochimie. Quant au contrat paraphé avec l'EIL, il porte sur la réalisation d'études-suivi-conseils pour la réhabilitation de l'unité d'éthylène du complexe CP1K de Skikda.

Aussi, le Groupe Sonatrach et la compagnie française Total ont signé le 10 mai 2018 un accord qui permettra, entre autres, d'élargir la coopération entre les deux parties dans la pétrochimie.

La majorité des IDE est concentrée dans le secteur des hydrocarbures dans le développement et l'exploitation des gisements, plusieurs firmes étrangères sont déjà présentes dans ce secteur, avec une légère présence dans le secteur hors hydrocarbures : les services, la construction et la fabrication des médicaments, l'automobile, etc. :

**B. Les mines :** à travers la loi minière du 3 juillet 2001 encourageant l'investissement, L'acquisition d'Arcelor Mittal (Inde) du complexe de sidérurgie El Hadjar (Annaba) avec une participation de 70% du capital pour Arcelor et de 30% pour le groupe public SIDER.

**C. Le secteur de l'hydraulique :** dans le traitement et l'assainissement, la distribution, les études,

**D. Le secteur de l'immobilier et des travaux publics,** des transports et des infrastructures,

**E. Le secteur bancaire :** les banques françaises ont démontré leur intérêt pour le marché algérien par la présence de Natexis Banque, la Société Générale, la BNP Paribas, le Crédit Industriel et Commercial CIC.

## **F. L'agroalimentaire :**

La facture d'importation dans ce secteur a augmenté pour arriver à un montant de 6,5 milliards USD en 2017. Cette filière recèle un potentiel très important, un besoin nécessaire au développement de cette dernière, tant en amont qu'en aval. Ce secteur représente 20% des exportations hors hydrocarbures en 2010. Plusieurs firmes se sont implantées dans ce secteur.

La présence de Danone en Algérie, par le biais d'un accord de partenariat signé le 21 Octobre 2001 avec le leader national privé des produits laitiers Djurdjura du groupe Batouche qui détenait une part de 49% du capital contre 51% pour Danone. Les apports de Danone en matière d'investissement de capacité, de connaissance en marketing et de moyens de stockage et de logistique ont permis de doubler le chiffre d'affaires (+ 87% entre 2003 et 2005. Ce dernier a progressé de 30% en 2006 pour avoisiner les 60 millions d'euros pour un effectif de près de 600 salariés). Danone est présente aussi pour la production des biscuits à travers sa filiale de marque LU (2007). D'autres sociétés françaises sont présentes en Algérie dans ce secteur telles que le groupe Castel (filiale de production pour les boissons et l'agroalimentaire) qui a acquis une position de leader pour les boissons alcoolisées ; un autre groupe pour des produits laitiers sous la marque Yoplait. La firme suisse Nestlé suite à un partenariat avec la Société Industrielle de Production Alimentaire El Djazaïr (SIPAD) est présente à travers une usine de conditionnement de lait en poudre<sup>90</sup> depuis début 2011 à Oued Smar et Nestlé Waters à travers une usine de production d'eau minérale<sup>91</sup> par le biais d'une filiale commerciale à Blida créée en 2005. A travers ces deux unités, Nestlé a pu fabriquer en 2012 un tiers (1/3) des produits vendus sur le territoire algérien et créer 360 postes d'emplois directs dont 99% de collaborateurs algériens.

La société de l'agriculture : Le groupe français Dagrès (coton) a implanté une filiale de production appelée Somecoton en 2003 dont Dagrès détient 60% de son capital, contre 40% pour le groupe industriel textile algérien Texmaco.

## **G. Le textile :**

Le secteur du textile est l'un des créneaux sur lequel mise le gouvernement. Cette activité, qui s'est effondrée dans les années 1990, connaît, depuis ces dernières années, un dynamisme relatif à la faveur de la signature de contrats de partenariat. Sur l'année 2017, un protocole d'accord a été paraphé entre l'entreprise publique Texalg et la société turque Boyner Sanayi

---

<sup>90</sup> Sous les marques Gloria et Nespray, cette usine emploie une cinquantaine de personnes.

<sup>91</sup> Sous la marque Nestlé Pure Life.

pour la création d'une joint-venture de production de filés de laine et d'autres produits textiles à Meskiana (Oum-El Bouaghi) dont l'entrée en production est prévue pour 2018.

#### **H. L'électroménager :**

Les grands groupes développent des activités commerciales dans ce secteur, comme le coréen LG Electronics, le néerlandais Phillips et le français Fact. D'autres groupes ont développé la production : l'égyptien Sewedy, Cables, Electrocab Emerat (l'émirat), Samsung (Corée). Le chinois Haier Group-Co pour une coentreprise pour la production Sodinco de l'électroménager et appareils électroniques, basée depuis 2001.

#### **I. Le secteur de l'hôtellerie :**

La présence en Algérie du leader français Accor (Mercure, Sofitel...etc.) par acquisition.

#### **J. La gestion d'électricité et d'automatisme :**

Schneider Electric est présent en Algérie depuis 50 ans. Au cours de l'année 2018, le groupe inaugurera deux usines de production d'équipements électriques, la première à Tipaza et la deuxième résultant du partenariat avec GICA et ENIE au complexe industriel de Sidi Bel Abbas et trois centres de formation professionnelle d'excellence, dans le but de développer une filière dans ce domaine<sup>92</sup>.

Le groupe suisse ABB<sup>93</sup> a une usine de montage de transformateurs électriques basse tension (TBT) à Alger, avec un chiffre d'affaires de 50 millions d'euros en 2017<sup>94</sup>.

#### **K. Secteur du ciment :**

En 2016, l'Algérie a importé un montant de 3,5 millions de tonnes de ciment pour satisfaire la demande locale. Cependant depuis 2017, l'Algérie n'importe plus de ciment, la production nationale de ciment avait dépassé le montant de 25 millions de tonnes (une part de 96% pour

---

<sup>92</sup> Selon la déclaration du Monsieur Akli Brihi, PDG de Schneider Electric Algérie, disponible sur : <https://www.algerie-eco.com/2018/02/13/schneider-electric-algerie-inaugurera-deux-usines-trois-centres-de-formationen-2018> , consulté le 03/04/2018;

<sup>93</sup> ABB est une multinationale suisse spécialisée dans la construction de matériel électrique haute, moyenne et basse tension, tout ce qui est produits industriels (variateurs), les smart house et smart building (la partie résidentielle de l'entreprise).

<sup>94</sup> Selon Monsieur Lamine Makhloufi, Technical Pomotor & KNX spécialiste chez ABB Algérie, disponible sur : <https://www.algerie-eco.com/2018/02/13/abb-algerie-va-inaugurer-bientot-usine-de-transformateurs-electriques-a-birkhadem-alger/> (consulté le 20/03/2018).

l'entreprise GICA et Lafarge Holcim Algérie), l'Algérie dispose de 17 cimenteries (privées et publiques). La majorité des grandes firmes s'installent de plus en plus sur le marché méditerranéen, par le biais des cimenteries. L'industrie du ciment a réalisé, quant à elle, des avancées remarquables en 2017 avec la mise en service de la deuxième ligne de production du Groupe public Gica à Sétif, l'inauguration de la cimenterie privée Cilas (Biskra) et celle de Timektane (Adrar). Quant au groupe franco-suisse « *Lafarge Holcim* » en Algérie, il est devenu leader dans ce secteur, implanté en Algérie (wilaya de Mascara) depuis près d'une décennie, le groupe a commencé à exporter<sup>95</sup> 16.600 tonnes de ciment gris vers la Gambie (un pays d'Afrique de l'Ouest), en décembre 2017 à partir du port d'Arzew. Le PDG Jean Paul Gauthier du groupe prévoit que les *exportations du ciment et du clinker vont atteindre entre 3 et 4 millions de tonnes dans les deux prochaines années*<sup>96</sup>. Selon le DG du commerce extérieur du Ministère du Commerce, l'opération d'exportation vers l'Afrique place l'Algérie avec un nouveau produit à l'international en diversifiant ses exportations hors hydrocarbures (Ministère & commerce, 2018 ). Par la suite, plusieurs autres opérations d'exportation de Lafarge Holcim ont été enregistrées (La 7ième est réalisée au mois de Mai 2018 vers l'Afrique de l'Ouest).

#### **L. Secteur pharmaceutique :**

Le gouvernement a adopté plusieurs mesures telles que la mise en place de certaines contraintes réglementaires en 2008, par l'interdiction d'importation des médicaments produits localement et avant l'octroi de l'agrément à un importateur de s'engager à produire localement dans des délais limités et fixés par la loi<sup>97</sup>, et la création du Laboratoire National de Contrôle des Produits Pharmaceutiques. Mais la production locale reste faible avec un nombre de producteurs limité (62 unités de production en 2013) de produits à faible valeur technologique, ce qui a entraîné des ruptures de stock de certains médicaments. Le but est ici d'encourager le développement d'une industrie pharmaceutique grâce aux partenariats étrangers (Ouguenoune, 2014). Une politique d'interdictions d'importer jusqu'à 350 médicaments a été adoptée et qui s'est rallongée progressivement, à mesure que la production algérienne prenait le relais, afin de promouvoir la production locale de ce secteur.

---

<sup>95</sup> D'après le directeur des affaires publiques et communication de l'entreprise, Serge Dubois.

<sup>96</sup> Disponible sur : <https://www.commerce.gov.dz/statistiques/ciment-gris-premiere-operation-d-exportation-a-partir-du-port-d-arzew> . Consulté le 02/03/2018.

<sup>97</sup> L'obligation des importateurs de médicaments de passer à la production localement après deux ans d'exercice.

Selon le président de l'Union nationale des opérateurs de la pharmacie (UNOP) : durant la période 2008-2017, la production locale est passée de 25% en 2008 pour atteindre en 2017 les 47%, contre une part de production locale qui a évolué de 473 millions de dollars pour atteindre un montant de 1,8 milliard de dollars<sup>98</sup>. Selon la même source, la consommation locale de médicament a connu une croissance annuelle d'environ 9.3 %.

Le secteur pharmaceutique en Algérie est en pleine expansion, ce qui a attiré de plus en plus d'investisseurs étrangers<sup>99</sup>, ce qui va permettre à l'Algérie de passer d'un pays consommateur de produits pharmaceutiques à un exportateur vers d'autres pays africains.

### **M. Dans la sidérurgie :**

Avec une part de 30% à 35% des besoins du marché, que couvre la production nationale en sidérurgie, la facture d'importation de ces produits est arrivée à un montant de plus de 5 milliards dollars pour près de 6 millions de tonnes.

Pour combler ce déficit, plusieurs projets ont été lancés par le gouvernement, durant l'année 2017 :

- ✓ Le complexe sidérurgique d'El Hadjar d'Annaba a bénéficié d'une opération de modernisation et de revamping et de ses installations industrielles avec la remise à niveau totale du haut fourneau et de l'unité de préparation de la matière. Le complexe a bénéficié d'un plan d'investissement lancé en septembre 2015 suite à la baisse qu'a connu les niveaux de production annuelle du complexe (300.000 tonnes d'acier liquide), ce qui a conduit à la résiliation de l'accord de partenariat avec le groupe *Arcelor Mittal* et la reprise de la totalité du capital du complexe (filiale du groupe public Imetal). Selon la déclaration du Ministre l'Industrie et des Mines, Youcef Yousfi : « *Dans les quatre prochaines années,*

---

<sup>98</sup> Déclaration du président de l'Union nationale des opérateurs de la pharmacie (UNOP) les 29 et 30 septembre 2017, disponible sur : [www.huffpostmaghreb.com/2017/09/30/journees-de-lindustrie-ph\\_n\\_18147780.html](http://www.huffpostmaghreb.com/2017/09/30/journees-de-lindustrie-ph_n_18147780.html) le (30/09/2017).

<sup>99</sup> L'ouverture d'une plus grande usine en cours de finalisation de Sanofi (troisième usine du groupe), aura une capacité de production de 100.000 unités / an et le nombre d'employés va arriver à plus de 300 personnes. Le laboratoire algérien « HUP Pharma » a signé avec le groupe « Jamjoom Pharma » (l'entreprise de santé saoudienne) un accord pour l'ouverture d'une usine de production de 15 produits ophtalmiques à Constantine..

*le complexe arrivera à couvrir les besoins du pays en produits ferreux et acier* »<sup>100</sup> (APS, 2018).

- ✓ L'extension du complexe sidérurgique algéro-turc "Tosyali Algérie" d'Oran, avec une extension qui a été opérée tandis qu'une usine de fabrication de tubes d'acier a été mise en service. En attendant le lancement des autres projet d'aciérés en Algérie, cette firme turque détient le monopole du marché algérien du fer, et c'est la seule firme qui a bénéficié d'une autorisation d'importation des billettes de fer pour sa production de rond à béton contrairement aux autres importateurs qui attendent l'autorisation, ce qui conduit Tosyali - le seul acteur- à augmenter les prix de l'acier (une augmentation qui frôle les 100 %) <sup>101</sup>.
- ✓ Le lancement d'une usine de fabrication de tubes d'acier à Béthioua à Oran, du groupe privé ETRHB Haddad.
- ✓ Un investissement de plus de deux milliards dollars, le complexe sidérurgique de Bellara est le fruit d'un partenariat entre l'entreprise Sider, le Fonds national d'investissement et Qatar Steel international.
- ✓ Un investissement de 1,6 milliard d'euros réalisé pour la création d'une entreprise sidérurgique « *Emarat Dzayer Steel* » (algéro-émiratie) au niveau du complexe El Hadjar d'Annaba, avec une part de 31 % de son capital qui sera détenue par le groupe Sider, 20 % pour le complexe Sider El Hadjar et 49 % Le partenaire émirati, à savoir le groupe Dzayer Emarat aura des parts de cette entreprise. Avec une capacité de production qui va dépasser les 1,3 million de tonnes, ce projet va permettre de créer 1.600 emplois directs.

**N. Dans les détergents** : Dominé par les multinationales (Henkel, Unilever, Procter & Gamble),

**O. Une sous-traitance dans le secteur industriel :**

Le secteur de la sous-traitance en Algérie, qui est essentiel pour la croissance industrielle, demeure peu développé en Algérie par rapport aux pays voisins (Maroc et en Tunisie) (Ouguenoune, 2014). Selon la bourse de la sous-traitance, le nombre total des entreprises

---

<sup>100</sup> Disponible sur APS, Publié Le Lundi, 14 Mai 2018 : <http://www.aps.dz/economie/74010-le-complexe-sider-el-hadjar-reanime-grace-au-financement-de-l-etat> (consulté le 02/06/2018)

<sup>101</sup> Selon l'investigation d'Algérie part du 06/06/2017, disponible sur : <https://algeriepart.com/2017/06/06/tosyali-cette-entreprise-etrangere-monopolise-marche-fer-algerie/> (consulté le 08/03/2018).

algériennes activant dans la sous-traitance industrielle ne dépasse pas les 900 entreprises, soit 10% seulement des entreprises industrielles du tissu industriel, contre 20% en Tunisie, soit 1.000 entreprises sous-traitantes. Au Maroc, le nombre des entreprises sous-traitantes est arrivé à 2.000 (30%)<sup>102</sup>.

Afin de réduire l'importation des composants et pièces de rechange qui coûtent chers aux pouvoirs publics. Le gouvernement a inscrit ce créneau parmi ses priorités et de tisser des partenariats durables avec les sous-traitants. Une convention cadre a été signée entre la Coordination des bourses de sous-traitance algériennes et quatre groupes industriels publics, pour permettre un meilleur partenariat public-privé afin de développer la sous-traitance industrielle en Algérie. Et pour mieux structurer l'investissement local et mettre en place des pôles industriels régionaux spécialisés, le gouvernement a opté pour la formule des clusters spécialisés dans plusieurs filières (la mécanique de précision, des TIC et des boissons).

Dans la pneumatique, une filiale de fabrication du français Michelin, implantée depuis 2002 mais cette dernière vient d'être rachetée aux 2/3 par le groupe algérien Cevital en juin 2013. D'autres projets ont été lancés en 2017, tels que l'installation de l'unité de production de pneumatiques pour véhicules légers et utilitaires à Sétif, initiée par le groupe Iris. Et l'usine de fabrication de verre Africaver (à Jijel) spécialisée dans la production de rétroviseurs, pare-brise, vitres latérales ainsi que des verres blindés pour les véhicules militaires.

JOKTAL comme sous-traitant crée en 2000, son usine d'injection plastique située à Oued Tlélat, par le biais d'une «participation conjointe» entre l'entreprise algérienne Taleb et l'allemand d'emballage plastique Jokey (qui détient 51% du capital). L'usine emploie 150 salariés. En outre, l'entreprise Taleb a conclu une joint-venture avec le groupe turc Martur pour la création d'une usine de fabrication des sièges de voitures « *Algeria Automotive Siting* » à Oran, qui est devenue un sous-traitant de Renault Algérie. Joktal importe sa matière première de l'Arabie Saoudite et d'Europe sans payer des droits de douane. Le groupe exporte vers la France et l'Allemagne malgré l'environnement précaire (coupures d'électricité fréquentes dans la zone de l'Oued Tlélat).

---

<sup>102</sup> Selon le président du réseau des bourses de sous-traitance et de partenariat, Disponible sur l'APS : <http://www.aps.dz/economie/67222-industrie-la-filiere-mecanique-marque-des-points-la-sous-traitance-en-manque-d-epaisseur> et Maghreb émergent disponible sur : <https://maghrebemergent.info/economie/algerie/70866-algerie-les-sous-traitants-representent-10-seulement-des-entreprises-industrielles-bourse-de-sous-traitance.html> (consulté le 03/03/2018)

### **1.2.1 L'étude empirique de la présence des firmes multinationales dans quelques secteurs stratégiques en Algérie :**

Cette étude empirique va passer en revue de la méthodologie de l'approche empirique puis la présence des firmes multinationales dans quelques secteurs stratégiques en Algérie, et enfin l'étude de la présence des multinationales dans le secteur automobile.

#### **1.2.1.1. Méthodologie de l'approche empirique :**

Dans cette partie empirique, notre objectif de départ était l'étude de la présence des FMN dans plusieurs secteurs stratégiques de l'économie algérienne hors du secteur des hydrocarbures, nous avons distribué un questionnaire initial durant la période 2015-2017 (voir en annexe) à quelques firmes multinationales de plusieurs secteurs, qui ont déjà une unité de production (c'est-à-dire qui ont réalisé un investissement réel de type « *Greenfield Investment* » ou en français « *investissement de création* » en Algérie (par mail ou par un déplacement à l'usine). Ce questionnaire va servir d'appui à la compréhension, l'explication et l'analyse de la présence des firmes multinationales (sociétés étrangères) en Algérie. Le but est ici de collecter le maximum de données portant sur :

- A. Des informations sur la firme multinationale (FMN) pour montrer son poids au niveau mondial,
- B. Des informations sur la présence des firmes étrangères en Algérie : Formes, raisons et effets de présence, à savoir :
  - ✓ Mode de présence
  - ✓ Les raisons de présence en Algérie
  - ✓ L'évolution du chiffre d'affaires ou la part de marché de la firme en Algérie
  - ✓ Le nombre d'employés
  - ✓ La contribution de la firme à l'impôt et aux recettes de l'Etat.
  - ✓ Le transfert de technologie et des compétences techniques et managériales en Algérie.

Nous avons complété notre analyse à l'aide des données statistiques en provenance des organismes publics comme le Centre National du Registre du Commerce CNRC et l'Agence Nationale du Développement de l'Investissement ANDI, la Chambre de Commerce et d'Industrie et la CCI Algéro -Française que nous avons sollicitées pour pouvoir faire une analyse comparée des cas d'implantations des firmes multinationales en Algérie à partir de l'année 2000.

Le tableau ci-dessous récapitule une liste des firmes multinationales enquêtées et qui activent en Algérie par le biais de l'implantation d'une filiale.

**Tableau N°3 : Tableau récapitulatif des firmes multinationales qui ont implanté des unités de production en Algérie :**

La firme	La filiale	P.O*	Secteur d'activité	Année d'I**	Mode de présence	Nombre d'E. ***	CA
<b>Agriculture</b>							
<b>Dagris</b>	Somecoton	France	Agriculture	2003	Unité de production Dagris (60%) et Texmaco (40%)	2000	/
<b>Agroalimentaire</b>							
<b>Danone</b>	Djurjura  Lu	France	Produits laitiers  Biscuits	2001 2005	Unité de production (produits laitiers) Acquisition de 100% de Danone Djurdjura Algérie	600	60 millions d'euros 30% de parts de marché (produits laitiers).
<b>Nestlé water</b>	Sidi lekbir Zahaf	Suisse	Agroalimentaire	2008 2005	Filiale commerciale Co-entreprise	360	/
<b>Castel groupe</b>	Coca cola Stella Artois	France	Industrie agroalimentaire Boisson	2002 2008	Filiale de production		/
<b>AFIA</b>	AFIA Internationa	Arabie Saoudite	Huiles et graisses	2006	Filiale de production à Oran à 99,99% du groupe Savola	360	Chiffre d'affaires en croissance

	l Algeria		alimentaires				
<b>Mines</b>							
<b>Arcelor Mittal</b>	El Hadjar AMA AMPTA AMT.	Inde	Mine	En 2001 l'Etat a cédé El Hadjar à Ispat devenu Arcelor Mittal	En 2001 partenariat entre LNM et 30% par l'Etat (Inde, 70%) et Sider (Algérie, 30%) Le 07/08/2016 l'Etat a repris 100% des parts du complexe El Hadjar	20 000 devenu 5000 en 2013	/
<b>Chimie</b>							
<b>Air liquide</b>	Saida	France	Chimie	2008	Acquisition	/	/
<b>Produits énergétiques et produits pétrochimiques</b>							
<b>FERTIAL EPE-SPA</b>	Annaba Oran	Espagne	Ammoniac en vrac et liquide, Sulfazot	2005	Partenariat avec Asmidal (Algérie) et le groupe espagnol GrupoVillar Mir	/	300 millions d'euros en 2015
<b>Hydraulique</b>							
<b>Acciona SA</b>	Fouka (désaliénation des eaux	Espagne	dessalement des eaux	2008	Acquisition	/	/

<b>ABB</b>	Alger	Suisse	montage des transformateurs électriques basse tension (TBT)	2018	Création usine de montage d'une capacité de 1500 à 2000 unités par ans	Environ 20	environ 50 millions d'euro en 2017
<b>Gestion de l'électricité</b>							
<b>Schneider Electric</b>	Schneider	France	Gestion de l'électricité	2001	Filiale de production	/	/
<b>Electroménager</b>							
<b>Haier Group Co</b>	Sodinco	Chine	Electroménager	2007	Coentreprise de production	/	/
<b>Michelin</b>	Michelin	France	Pneumatique	2002	Filiale de production	770	En 2008, exportation de plus de 40% de la production
<b>Détergents</b>							
<b>Unilever</b>	Unilever	Néerlandais britannique	Détergeant, cosmétiques, alimentaire	1954  2002	Unité de production d'OMO Unité de production et commercialisation	plus de 800350 collaborateurs directs et plus de 500 collaborateurs indirects.	/

<b>Henkel</b>	Henkel Algérie	Allemand	les détergents, l'entretien domestique, la beauté, les colles et adhésifs	2000    2003	JV avec ENAD  Rachat d'ENAD = Henkel Algérie	161	/
<b>Produits chimiques, cosmétiques, pharmaceutiques et vétérinaires</b>							
<b>Adwan Chemicals Company Algeria SPA</b>	ACCC SPA à Mostagane m	Arabie Saoudite	Chlore gazeux, Farine de silice	2004   2018	Filiale de production  Une nouvelle usine <sup>103</sup>	200  100	/
<b>Tosyali Algérie</b>	Bethioua	Turquie	Billetes en Fer et en acier	2008	La convention signée entre l'Agence nationale de développement de	3 700	700 mille tonnes de fer par an un bénéfice net de

<sup>103</sup> Cette nouvelle usine du groupe ADWAN dispose d'une unité de production de silicate de sodium basique par procédé hydro thermal d'une capacité de 45.000 tonnes par an et d'une deuxième unité de dissolution du silicate dure pour viser une production de 20.000 tonnes par an et aussi du silicate de potassium et une unité de lavage et de purification et traitement de la silice avec une production prévisionnelle de 250.000 tonnes par an. Ces produits seront utilisés dans la fabrication des poudres de lessive, dans le traitement des eaux dans la consolidation des sols. Prévoit une capacité de production de 20.000 tonnes par an et aussi du silicate de potassium et une unité de lavage et de purification et traitement de la silice avec une production prévisionnelle de 250.000 tonnes par an. Plusieurs produits seront exportés vers les pays voisins et même vers l'Europe principalement la production de la silice et ses dérivés.

				Mai 2018	l'Investissement (ANDI) et "Tosyali iron & steel industry Algérie" Nouvelle unité de production à Bethioua Oran		350 millions de dollars C.A en 2017 de 140 milliards de dinars Et 2018 (prévisions) un CA de 180 milliards de dinars
--	--	--	--	-------------	--	--	--

**Source : Elaboration personnelle des données sur les firmes étrangères en Algérie à partir de notre questionnaire & (Graiche, 2012) & (Caci, 2018; Ouguenoune, 2014).**

O \* : Pays d'Origine / Année d'I\*\* : année d'implantation de la filiale / Nombre d'E. \*\*\* : Nombre d'employés de la filiale.

AMA: Arcelor Mittal Algérie / AMPTA: Arcelor Mittal Pipes and Tubes Algeria / AMT: Arcelor Mittal Tébessa (AMT).

La présence de Danone en Algérie, par le biais d'un accord de partenariat signé le 21 Octobre 2001 avec le leader national privé des produits laitiers Djurdjura du groupe Batouche qui détenait une part de 49% du capital contre 51% pour Danone. Les apports de Danone en matière d'investissement de capacité, de connaissance en marketing et de moyens de stockage et de logistique ont permis de doubler le chiffre d'affaires (plus de 87% entre 2003 et 2005. Ce dernier a progressé de 30% en 2006 pour avoisiner les 60 millions d'euros pour un effectif de près de 600 salariés) (Cheriet, 2010). Danone est présente aussi pour la production des biscuits à travers sa filiale de marque LU (2007).

D'autres sociétés françaises sont présentes en Algérie dans ce secteur telles que le groupe Castel (filiale de production pour les boissons et l'agroalimentaire) qui a acquis une position de leader pour les boissons alcoolisées ; un autre groupe pour des produits laitiers sous la marque Yoplait.

La firme suisse Nestlé est présente dans les eaux minérales (Nestlé Waters Algérie), à travers une filiale commerciale de Sidi El Kébir à Blida.

L'acquisition d'Arcelor Mittal (Inde) du complexe de sidérurgie El Hadjar (Annaba) avec une participation de 70% du capital pour Arcelor et de 30% pour le groupe public SIDER.

La multinationale Unilever est présente en Algérie depuis 1954 (par le biais de la marque OMO). Puis en 1968 suite au programme de nationalisation, elle quitte l'Algérie pour revenir en 1999 et commencé à distribuer ses produits (Signal et déodorants) et enfin, elle a implanté en 2002 à Oran une unité de production de Sunsilk, Signal et la distribution des produits alimentaires (Lipton, Knorr), des produits de soin de la personne (Rexona, Axe, Dove, Signal, Sunsilk, Lux, Lifebuoy, Clear, Fair & Lovely) et des produits ménagers (OMO, OMO Machine, Surf, Jif). Elle emploie en Algérie à Alger (bureau commercial et l'unité d'Oran) environ 816 employés. Le groupe Unilever en Algérie a assisté à une augmentation de son chiffre d'affaires de 11% en 2011. Le groupe « Unilever » est reconnu au niveau mondial pour la qualité et la diversité de ses produits.

Quant à la multinationale allemande Henkel qui s'est implantée en Algérie depuis mai 2000 par un accord de partenariat (Joint-venture) avec l'ENAD (Entreprise nationale des détergents) avec une participation du capital de 60% pour Henkel et 40% pour l'ENAD ; par la suite Henkel a racheté les parts de l'ENAD en 2003 ce qui a donné naissance à Henkel Algérie. A travers ses quatre unités d'exploitation pour les détergents et produits d'entretiens, les colles et les adhésifs.

Elle est positionnée en première position dans le marché algérien dans ces deux secteurs d'activité, avec 1132 employés. « L'Algérie représente le deuxième plus gros marché pour Henkel dans la région de MENA, avec près de 25% de part de chiffre d'affaires réalisé dans cette région », les produits de Henkel (ISIS multi-usages, Pril liquide vaisselle, Le Chat lessive pour machines à laver et l'eau de javel Bref) sont fabriqués localement, ce qui lui a permis de devenir le leader du marché dans ces quatre segments selon les déclarations de son PDG en 2016<sup>104</sup>,

#### **1.2.1.2. Analyse et discussion des résultats :**

La présence des multinationales en Algérie s'est renforcée avec la libéralisation économique ; de nombreuses entreprises se sont implantées pour différentes raisons :

- ✓ Assurer la commercialisation de leurs produits,
- ✓ L'exploitation du pétrole et du gaz algérien, dans le cadre de la stratégie d'approvisionnement en matière première (de la Chine en Afrique, par exemple),
- ✓ La réalisation des travaux de construction et des travaux publics, qui sont restés à l'apanage des firmes chinoises, à cause des relations politiques et économiques (Diaby, 2014), des avantages des firmes chinoises dans le secteur du bâtiment (Lafarge, 2007) ou pour certains auteurs la réussite des firmes chinoises est due à leur adaptation au système de corruption algérien (Souiah, 2011).

La présence des firmes multinationales peut contribuer à la diversification de l'économie algérienne mais la majorité des multinationales sont présentes dans le secteur des hydrocarbures et le secteur des travaux publics et des équipements et le secteur commercial. Cependant ces dernières années, nous remarquons une diversification des implantations des firmes dans des secteurs stratégiques hors hydrocarbure, tels que : le secteur pharmaceutique, l'automobile, agroalimentaire....etc.

D'autres sont installées en Algérie, pour des raisons commerciales (débouchés de leurs produits ou services) comme pour la majorité des multinationales installées en Algérie, Unilever depuis sa présence considère le marché algérien comme le débouché pour ses produits, un marché juteux et potentiellement croissant avec la population qui est en hausse et les jeunes diplômés en chômage qui peuvent profiter de la présence de ces multinationales pour dénicher un emploi valorisant.

---

<sup>104</sup> Pour plus de détails : <https://www.maghrebemergent.info/entreprises-9/algerie/66473-jean-feminier-pdg-de-henkel-algerie-le-groupe-reste-engage-en-algerie-et-ne-compte-pas-desinvestir.html>

L'Algérie peut servir comme une base pour les exportations de la production de ces multinationales vers d'autres pays, ce qui aura un effet positif sur la balance commerciale ; on peut citer l'exemple de :

- ✓ Michelin qui exporte depuis l'Algérie des pneus vers La Zambie et l'Égypte, l'Arabie Saoudite....etc.
- ✓ Henkel a exporté un montant de 956 milliards de dinars en 2009.
- ✓ L'entreprise algéro-espagnole des fertilisants « Fertial », créée en 2005 d'une fusion entre Asmidal (Algérien) avec une part de 34% du capital et le Groupe Grupo Villar Mir (espagnol) avec une part de 66%, Fertial exporte plus de 80% de ses productions.
- ✓ Le cas de Lafarge Hoclum leader de l'acier en Algérie (voir le tableau précédent).

Le retard des entreprises algériennes en matière de marketing et management, compétences, techniques de production ... peut être rattrapé par des accords de partenariat avec des grandes firmes étrangères qui ont un savoir-faire et une technologie, une culture d'entreprise, en management et en marketing. Mais la majorité des entreprises algériennes sont exclues à cause de la concurrence étrangère, et les accords de partenariat ont été bénéfiques pour les sociétés étrangères, juste le temps d'acquérir une connaissance et assurer leur présence sur le marché algérien.

Les firmes qui sont installées d'une façon permanente en Algérie, sont soumises à un régime fiscal comme les entreprises algériennes et payent l'IBS (Impôt sur les bénéfices des sociétés), l'IRG (impôt sur le revenu global), la TVA ...etc. qui peuvent augmenter les rentrées de l'Etat par les impôts versés.

Ces multinationales peuvent absorber un grand nombre d'employés, contribuer à la baisse du chômage en Algérie et augmenter le pouvoir d'achat des Algériens en versant des salaires élevés par rapport à ceux versés par les entreprises publiques. Or, selon plusieurs enquêtes, les salaires des travailleurs des multinationales installées en Algérie, sont versés en devises directement dans leurs pays d'origine (comme le cas des firmes chinoises et turques), plus un petit salaire versé en dinars comme argent de poche, ce qui ne pourra pas être un facteur stimulant la demande locale et donc la production locale (Souiah, 2011). À la fin de l'année 2011, le nombre des résidents chinois a atteint 40 à 45 000, des travailleurs migrants, les cadres, les entrepreneurs et leurs familles (Thiery Pairault, 2015).

**Les firmes multinationales peuvent contribuer au développement d'un pays comme l'Algérie, si certaines conditions sont remplies comme :**

- ✓ Les effets sont bénéfiques pour le pays hôte qui dispose d'une capacité d'absorption à travers une politique de développement adéquate,
- ✓ Une main d'œuvre locale bien formée, pour qu'elle puisse acquérir le savoir-faire de ces multinationales : Plusieurs études ont montré que l'investissement des firmes étrangères (les IDE) ne pourra pas être productif pour l'économie du pays d'accueil que lorsque la main d'œuvre locale est assez formée ; or, ce n'est pas le cas pour les pays comme l'Algérie, l'introduction des techniques plus avancées nécessite une main d'œuvre qualifiée (Thiery Pairault, 2010; Saidi & Derbal, 2017).
- ✓ Un tissu économique diversifié,
- ✓ Des entreprises locales qui disposent d'une certaine performance économique.

L'Algérie peut tirer profit de l'exemple des pays émergents comme l'Inde avec son grand nombre d'ingénieurs, une main d'œuvre connaissant l'anglais et a intéressé la majorité des firmes multinationales européennes mais surtout américaines.

## **2. Etude de la présence des multinationales dans le secteur automobile**

Dans ce point nous allons étudier la présence des firmes dans plusieurs secteurs.

### **2.1. Les grandes tendances de l'industrie automobile dans le monde :**

L'industrie automobile réunit les constructeurs automobiles, les équipementiers automobiles (Équipements, Mécanique, Pneumatique et Caoutchouc, Plasturgie, Électronique, Fonderie, Verre), les distributeurs, la maintenance et les services, le recyclage.

L'industrie automobile a connu des grandes tendances révolutionnaires et une période de bouleversements et de transformation de grande ampleur, durant ces dernières années. Selon une étude publiée le 12 septembre 2017 par le groupe **Euler Hermes (EHG, 2017)** sur le secteur automobile, intitulée : « *Championnats du monde du secteur automobile* » (Venice & Affre, 2017), cette étude porte sur huit (8) marchés<sup>105</sup> qui représentent 70 % des ventes d'automobiles au niveau mondial. Dans un secteur qui a connu des transformations et avec une intensification

---

<sup>105</sup> L'Allemagne, la Chine, les États-Unis, la France, l'Inde, l'Italie, le Japon et le Royaume-Uni.

de la compétition entre les acteurs de ce secteur, les ventes mondiales de véhicules devraient dépasser la barre des 100 millions d'unités en 2019. Les principaux résultats de cette étude sont :

- En 2017, on assiste à une croissance de 2,1% des immatriculations mondiales de véhicules neufs pour atteindre un volume de 95,8 millions d'unités contre une croissance de plus de 2,5 % prévue pour l'année 2018 avec un volume de 98,2 millions d'unités, avant de dépasser la barre des 100 millions d'unités pour l'année 2019.
- Selon les estimations d'Euler Hermes, le marché automobile sera dominé par les deux géants d'Asie : l'Inde et la Chine qui vont tirer les ventes du secteur automobile en 2017 et 2018 en compensant ainsi le déclin des ventes mondiales de véhicules britanniques<sup>106</sup> et américaines<sup>107</sup>. En effet, la Chine sera la locomotive du secteur automobile (premier marché automobile du monde), en tant que le plus gros contributeur à la croissance des ventes mondiales de ce secteur, suivie par l'Inde. Avec une estimation d'un montant des ventes qui devraient croître de 2 % en 2017 à 28,6 millions d'unités avant d'arriver à plus de 3,2 % l'année suivante (29,5 millions d'unités), et de plus de 30 millions d'unités d'ici 2019 en Chine, selon la même étude. Quant à l'Inde, elle a enregistré la croissance la plus rapide du monde à un taux de 10,7 % des ventes de véhicules en 2017 pour un volume de 4,1 millions d'unités, avant d'accélérer à 13,5 % en 2018 pour un volume de 4,6 millions d'unités.
- En termes de ventes de véhicules, deux pays viennent en tête : la Chine comme étant le premier marché par sa taille et l'Inde le premier marché en termes de croissance. Avec *« un glissement irréversible du centre de gravité de la demande mondiale d'automobiles vers l'Asie et les pays émergents, qui font la croissance de la demande mondiale »*(Djallel Ameur, 2016-2017, p. 49).

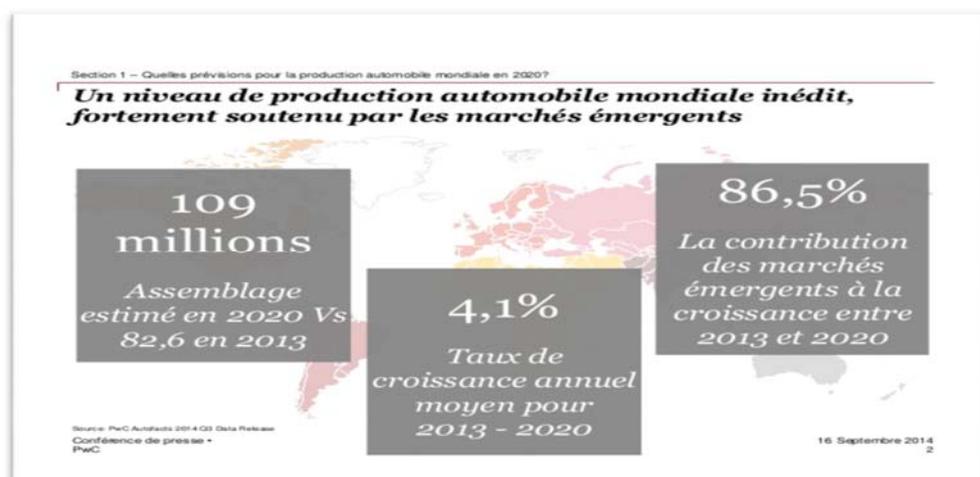
**La figure N°4** représente le niveau de production automobile mondiale, fortement soutenue par les marchés émergents.

---

<sup>106</sup> Dans ce contexte, les immatriculations de véhicules neufs devraient cette année reculer de 5 % à 3 millions d'unités.

<sup>107</sup> Le marché automobile américain en déclin devrait cette année se contracter de 2,5 % (17,4 millions d'unités vendues) et de 1,8 % en 2018 (17,1 millions de véhicules); malgré ce recul, les USA restent le leader de l'innovation, en particulier dans le domaine des batteries.

**Figure N ° 4 : Un niveau de production automobile mondiale inédit, fortement soutenu par les marchés émergents**



**Source : Etude PwC Autofacts (septembre. 2014)**

- La Chine, la France, l'Allemagne, le Royaume-Uni et les Etats-Unis enregistrent les meilleures ventes de véhicules électriques. Les fortes croissances enregistrées sur ces marchés permettront à la flotte de véhicules électriques de dépasser les 3 millions d'unités en 2017. La Chine a la plus importante flotte de véhicules électriques, contrairement à la flotte de l'Inde qui ne représente que 10% de celle de la Chine (Selon l'étude d'Euler Hermes, la demande chinoise est tirée par une subvention gouvernementale de 23 % du prix de vente). Malgré cela, la Chine enregistre un retard par rapport aux autres pays en matière de R&D et de technologie brevetée. C'est le cas de l'Inde aussi, qui souffre du manque d'énergie et d'infrastructures qui a entravé l'adoption de la voiture électrique.
- En termes de Recherche & Développement -R&D- et de la technologie brevetée dans ce secteur : les pays comme l'Allemagne, le Japon et les Etats-Unis restent des pionniers. Quant à la Chine, elle est la première en termes d'acquisitions dans les nouvelles technologies. La Chine a enregistré un montant de 6,2 milliards USD d'opérations enregistrées entre 2012 et 2017.
- En Europe : Les constructeurs produisent de plus en plus de nouveaux véhicules innovants et de tendance. Quant aux constructeurs français, ils ont compensé les ralentissements brusques en Russie et au Brésil en se recentrant sur leur principal marché : l'Europe.

- Quant aux équipementiers automobiles, ils ont adopté des partenariats stratégiques avec des fournisseurs de technologies dédiées à la voiture autonome et connectée. C'est le cas de l'équipementier Valeo qui a acquis en 2017 la totalité du capital (100 %) de la start-up allemande Gestigon (spécialiste du traitement d'image en 3D de l'habitacle).

Dans le contexte actuel, la filière automobile connaît des grandes mutations majeures : des restructurations, des fusions et des délocalisations des grands groupes automobiles avec des capacités de production très élevées.

« *Malgré ses ambitions dans l'assemblage, l'Algérie reste loin des volumes du Maroc* »<sup>108</sup> : Le Maroc qui marque une belle longueur d'avance par rapport aux pays voisins (Algérie, Tunisie), reste le premier fabricant et exportateur de voitures en Afrique du Nord, le deuxième derrière l'Afrique du Sud<sup>109</sup> sur le continent africain.

L'industrie automobile reste le premier secteur exportateur du Maroc, avec un volume de 345.000 véhicules produits en 2016 et 6 milliards d'euros de chiffre d'affaires réalisés durant la même année, dont 85 % réalisés à l'export (5,1 milliards d'euros). L'objectif principal envisagé par le Royaume en essayant de plus en plus d'élargir son écosystème de sous-traitants pour renforcer sa position et arriver à 10 milliards d'euros d'ici à 2020.

Quant à l'instauration de la règle 51/49 en Algérie, qui reste selon certains opérateurs un handicap, contrairement au Maroc qui n'impose aucun partenariat local. La Tunisie, malgré sa longue expérience dans le domaine de la sous-traitance, son instabilité a un effet repoussoir qui a engendré en 2016 la fermeture de quelques sites comme le câbleur *Lear à Ben Arous* (600 emplois), délocalisé vers le Maroc.

Le Maroc est présent sur la chaîne de valeur traditionnelle du secteur automobile. Le pays s'est focalisé sur les composants et autres intrants, avec l'assemblage automobile qui a connu un développement notable ces dernières années avec l'implantation du constructeur français Renault ainsi que la distribution et certaines activités connexes, avec le développement des équipementiers de rang 2 et 3 au Maroc qui constitue un défi majeur nécessitant des efforts

---

<sup>108</sup> Maroc : le secteur automobile en pleine expansion. Publié le 06 juin 2017 à 09h47

<http://www.jeuneafrique.com/mag/442434/economie/maroc-secteur-automobile-pleine-expansion/>

<sup>109</sup> L'Afrique du Sud est le premier exportateur de véhicules sur le continent africain avec un volume de 599.004 véhicules en 2016.

accentués notamment dans le contexte de la nouvelle donne économique de la chaîne de valeur automobile mondiale (M.E.F, 2015).

## **2.2.Le secteur automobile en Algérie : Evolution et perspectives**

Dans la perspective d'une stratégie de relance de l'industrie mise en œuvre par le gouvernement algérien<sup>110</sup> dont le but principal est d'encourager, de moderniser et d'intégrer davantage l'industrie algérienne, de créer de nouvelles opportunités d'affaires et d'encourager l'investissement et l'attractivité de l'Algérie, par la promotion de l'économie numérique, le développement et la mise à disposition de financements flexibles et innovants pour encourager les industriels à moderniser leurs outils de production <sup>111</sup>(ANDI, 2017 ).

Une stratégie générale a été évoquée par des analystes depuis le début des années 90, qui consiste à promouvoir la production automobile locale dans le but de se substituer d'une façon progressive aux importations algériennes en matière de véhicules neufs d'un côté et de l'autre, dégager un excédent de production de véhicules qui va être destiné à l'exportation au niveau régional.

Le développement d'une industrie automobile en Algérie ne peut pas se faire en quelques années. La politique des quotas et limitations d'importation menée par le gouvernement dans ce secteur d'un côté et la stratégie qui consiste à négocier avec les constructeurs mondiaux des parts de marché contre leurs investissements sur le territoire national est une démarche qui doit être mise en œuvre graduellement mais ce n'est pas le cas pour l'Algérie<sup>112</sup>.

Selon le décret exécutif n°17-344 : « *Les constructeurs de véhicules automobiles, sont présents en Algérie une prise de participation dans le capital social de l'entité de droit algérien, détenteurs de marques de renommée mondiale et disposant de sites de production dans, au moins, deux pays* » (J.O.R.A, 2017, p. 17).

**Selon des analystes économiques** : dans les prochaines années, on va assister à un bouleversement important dans le marché automobile algérien : D'abord, la baisse des importations des véhicules provoquée par la mise en place des normes strictes à des concessionnaires automobiles, et d'autre part les pouvoirs publics qui imposent de plus en plus des quantités à importer (selon le Ministre : « *des contingents en réduction constante en en*

---

<sup>110</sup> Les axes majeurs de cette stratégie industrielle sont de valoriser les ressources naturelles, la diversification industrielle et enfin de promouvoir de nouvelles industries.

<sup>111</sup> Voir le site officiel de l'ANDI : <http://www.andi.dz> . Consulté le 12/05/2018

<sup>112</sup> Le gouvernement algérien a décidé d'un seul coup de limiter les importations des voitures et de demander aux constructeurs automobiles d'installer des usines géantes en six mois.

*faisant une arme de négociation* »), qui vont permettre de développer cette industrie qui est devenue l'une des préoccupations majeures du gouvernement algérien par l'adoption de la technique **SKD** « *semi knocked down* »<sup>113</sup> qui est, selon des spécialistes, un type « *d'importation déguisée* » qui ne génère pas de valeur ajoutée.

Selon le **décret exécutif n°17-344**, publié dans le journal officiel : « *l'activité de production et de montage de véhicules est ouverte aux opérateurs constitués sous la forme de sociétés commerciales, conformément à la législation en vigueur, attestant d'un minimum de trois ( 3) années d'expérience dans le secteur automobile et titulaire d'un agrément définitif de concessionnaire automobile délivré par le Ministre chargé de l'industrie* » (J.O.R.A, 2017, p. 17).

D'un autre côté, un autre phénomène qui prend de plus en plus d'ampleur, engendré par la politique de limitation d'importation<sup>114</sup> : un montant de plus de 383,44 millions d'euros de véhicules issu de la prolifération de plaques d'immatriculation étrangères de haute gamme enregistré durant les sept premiers mois de l'année 2017, des voitures de haute gamme en provenance principalement hors des réseaux traditionnels d'importation (de France et des pays du Golfe notamment Dubaï).

L'industrie automobile en Algérie est en plein essor, malgré les contraintes rencontrées par les constructeurs automobiles étrangers, d'un côté, ils sont face aux exigences du gouvernement et de l'autre, ils sont exposés au problème de l'inexistence de sous-traitants qui soient capables de leur fournir les composantes et les pièces de qualité (Ait Medjber, 2017).

### **2.2.1. Evolution des importations de véhicules en Algérie :**

Selon le Centre national des statistiques des Douanes Algériennes (CNIS) :

- **Entre 2012-2013**, les importations de véhicules ont battu un record, elles sont arrivées à un volume d'environ 600.000 véhicules soit une facture d'un montant de 7,3 milliards de dollars.

---

<sup>113</sup> Selon l'économiste algérien Hassan HADDOUCHE, la technique SKD qui consiste à importer un véhicule en kits pré-montés, et dont l'assemblage n'apporte que très peu de valeur ajoutée et parfois les voitures assemblées coûtent plus chères que les voitures importées.

<sup>114</sup> Selon le président de l'Association des Constructeurs et Concessionnaires Automobiles en Algérie (AC2A) : ce type particulier d'importation de véhicules qui sont exonérées du dédouanement (15%) et de la TVA (19%) et de la taxe imposée aux véhicules neufs grâce aux licences de moudjahidine qui engendre de plus en plus des pertes sèches pour l'Etat,

- Des mesures ont été prises par les autorités concernant l'importation de véhicules à savoir : l'introduction des licences d'importations ce qui a induit la chute des importations de véhicules en Algérie.
- **Entre 2015 et 2016**, le volume des importations de véhicules a baissé de 73,74% (suite au contingent qui concerne les véhicules de transport de personnes<sup>115</sup>), entre début janvier et fin juillet de l'année 2016 ; elles sont arrivées à un volume de 53.356 véhicules importés (soit une valeur de 768 millions de dollars), contre 203.174 (2,4 milliards de dollars) durant la même période de l'année 2015.
- **En 2016**, avec l'adoption de la politique d'austérité budgétaire par le gouvernement en en faisant *une arme de négociation* dont la stratégie consiste en une négociation avec les constructeurs étrangers des parts du marché algérien contre des investissements réalisés en Algérie. L'instauration des licences d'importations d'un volume autorisé de 98.374 unités : le but du gouvernement est ici de réduire progressivement la facture des importations automobiles qui continue à peser sur les finances extérieures de l'Algérie ; par la mise en œuvre des mesures<sup>116</sup> destinées à orienter les importations à une tendance baissière permettant de passer d'une facture globale d'importation automobile d'un montant de 40 à 41 milliards de dollars **en 2017** à un montant de 30 milliards de dollars pour l'année 2018, selon le Ministre algérien du Commerce, Mohamed Benmeradi en Octobre 2017.

**Le tableau 4** représente l'évolution des importations dans le secteur automobile :

---

<sup>115</sup> Ce contingent concerne : des véhicules ceux destinés au transport de dix personnes ou plus, les véhicules de tourisme. Les engins (les camions et tracteurs) que certains professionnels importent pour le fonctionnement de leur entreprise ne sont pas concernés par le dispositif des licences.

<sup>116</sup> Des mesures porteront sur une augmentation des droits de douanes, le rétablissement des droits de douanes et de la Taxe intérieure de consommation (TIC) sur certains produits finis importés, selon le Ministre du commerce.

**Tableau N°4 : Extrait du tableau de l'évolution des importations selon la classification par grandes catégories économiques (C.G.C.E) Unité:**

(En millions de DA)

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>5. Matériel de transport et accessoires</b>						
	517 969,7	709 403,5	778 995,4	767 985,9	715 782,5	597 887,9
<b>5.1 Automobile. pour le transport des personnes</b>						
	153 692,7	303 128,6	295 693,5	238 730,1	204 667,5	147 946,2
<b>5.2 Autres matériels de transport</b>						
	195 413,2	265 936,5	275 237,5	279 171,4	246 120,5	240 075,4
<b>5.2.1 Destinés à l'industrie</b>						
	188 882,9	261 821,2	270 210,4	273 557,8	240 645,9	233 345,6
<b>5.2.2 Non destinés à l'industrie</b>						
	6 530,3	4 115,3	5 027,1	5 613,6	5 474,5	6 729,9
<b>5.3 Parties, pièces détachées et accessoires</b>						
	168 863,8	140 338,4	208 064,4	250 084,5	264 994,6	209 866,3

**Source :** (ONS, 2017, p. 19)

Dans les années qui viennent, les importations de véhicules en Algérie seraient de plus en plus astreintes à des normes plus strictes par des concessionnaires en nombre réduit et en quantités réduites qui vont être imposées par les pouvoirs publics. Parallèlement à la montée de la production locale qui est censée se substituer progressivement aux importations selon la politique du gouvernement algérien, et même de dégager dans l'avenir des excédents de production dédiés à l'exportation vers les marchés régionaux.

La mise en place d'un contingent quantitatif pour les véhicules automobiles à l'exclusion des collections CKD/SKD destinées au montage de véhicules (les véhicules de tourisme, les véhicules de transport de marchandises et les véhicules de transport de personnes).

L'accès aux licences d'importation et plus particulièrement celles devant régir les contingents tarifaires fixées dans le cadre de l'Accord d'Association avec l'Union européenne, s'effectuera par voie d'adjudication, sur la base d'une mise à prix, par référence au modèle du cahier des charges approuvé par l'arrêté interministériel, fixant les conditions et les modalités d'accès par voie d'enchères au contingent ou à ses tranches.

L'avis public d'ouverture du contingent précisera la nature et la consistance des marchandises dont l'importation est soumise à l'obtention d'une licence.

Seuls les opérateurs économiques dont l'activité de production ou de distribution est liée directement aux produits soumis au contingent ouvert, peuvent soumissionner pour l'accès au contingent ou à ses tranches (la désignation des produits et leurs positions tarifaires sont précisées dans les avis d'ouverture du contingent) (Ccifrance-international, 2018).

En effet, la stratégie tracée par le gouvernement algérien en vue de développer une industrie automobile locale et d'en faire une base à l'exportation reste contrariée d'un côté, par des contraintes financières engendrées par *l'augmentation des importations des intrants destinés à l'assemblage et au montage de véhicules localement* et de l'autre, *aux importations des pièces de rechange en quantité et en valeur déjà de plus en plus en croissance* pour le parc de véhicules qui a dépassé six (06) millions d'unités. Ce qui a poussé le gouvernement de d'obliger les constructeurs automobiles qui ont commencé des activités de montage *à commencer de fabriquer des pièces de rechanges et des consommables* afin de réduire les importations de ces intrus.

Le défis majeur tracé par la stratégie du gouvernement afin de promouvoir l'industrie automobile consiste en consolidation du taux d'intégration sera concentré sur les pièces de climatisation, vitres, carrosseries par exemple, qui coûtent très chers à importer, d'où la nécessité de les produire localement et de les intégrer dans le tissu national.

Selon les données de la Douane algérienne : la facture des importations des collections CKD et SKD destinées au montage automobile<sup>117</sup>, a doublé sur les deux premiers mois de l'année 2018 pour atteindre un montant de 449,1 millions de dollars, contre 219,5 millions de dollars sur la même période de l'année 2017, en hausse de près de 230 millions de dollars (+104%) (FCE, 2017).

Pour mieux encadrer la filière de montage et de production de véhicules en Algérie, un cahier des charges a fait l'objet d'un décret exécutif qui a clairement défini les conditions d'exercice de cette activité du **décret exécutif n° 17-344 du 28 Novembre 2017** (voir en annexe) (J.O.R.A, 2017).

---

<sup>117</sup> De toutes les catégories de véhicules : véhicules de Tourisme, de Transport de Personnes et de Marchandises.

Depuis l'implantation des unités de montage de véhicules, les tarifs des voitures « Made in Bladi » ont augmenté et sont devenus inaccessibles pour la majorité des Algériens. Une campagne de boycott - Khaliha Tssadi - a été lancée sur les réseaux sociaux pour tirer les prix vers le bas, ce qui a touché ce secteur et a provoqué de légères réductions pour quelques modèles de voitures (de marque Hyndai par exemple).

### **2.3. Méthodologie de l'étude d'implantation des constructeurs automobile en Algérie :**

Le développement de l'industrie automobile, suite à l'implantation du Groupe Renault en 2014 suivi par d'autres implantations d'unités d'assemblage, nous avons orienté notre champ d'étude vers ce secteur.

Une étude de la présence des constructeurs automobiles étrangers en Algérie et l'identification des facteurs stimulant cette présence d'une part et ceux freinant celle-ci d'autre part. Ainsi l'étude des effets de cette présence sur l'économie algérienne est nécessaire dans ce secteur.

Lors de la 17ème édition du Salon de l'automobile de l'Ouest « AUTOWEST 2017 » qui s'est déroulé le 10 au 16 décembre 2017 à Oran, nous avons distribué notre questionnaire dédiée à ces constructeurs automobiles et discuter avec des cadres et spécialistes de l'automobile.

Notre démarche est quantitative comme démarche méthodologique par l'élaboration d'un questionnaire qui selon notre point de vue reste la plus pertinente pour arriver à des résultats satisfaisants.

Dans l'étude du secteur automobile, notre enquête a visé toutes les entreprises de ce secteur qui ont déjà des unités d'assemblage déjà opérationnelles en début 2018, donc, nous avons pris un échantillon de 06 entreprises retenues pour le montage automobile, suite à la note ministérielle du 14 décembre 2017 (en Annexe).

Le but ici est de recueillir le maximum de données sur la présence des groupes étrangers en Algérie dans le secteur automobile qui vont servir d'appui pour mieux cerner ce phénomène et l'analyser.

Dans le cas du segment du véhicule de tourisme, le Premier Ministère a retenu six opérateurs en Décembre 2017 agréés pour le montage automobile en Algérie, dans le cadre de l'« *encadrement de l'activité de production et de montage de véhicules en Algérie* », à savoir<sup>118</sup> :

**A. Pour les véhicules de tourisme :**

- Sovac Production (Volkswagen, Seat)
- Renault Algérie Production
- Tahkout Manufacturing Company (TMC) pour la marque Hyundai,
- Peugeot Algérie et
- GMI pour KIA.
- Nissan Algérie, retenu au départ, a été exclu, et ce, aux côtés de Hyundai Motors Algérie (HMA) qui cultivait l'espoir de réintégrer le secteur après avoir fait les frais de la politique d'exclusion de l'ex-Ministre de l'Industrie et des Mines, Abdeslam Bouchouareb.

**B. Pour des camions, autobus et véhicules utilitaires :**

- SAP Frères Salhi,
- SPA Ival,
- SARL Tirsam,
- SPA Saven « des actionnaires Haddad » qui va produire les véhicules Astra
- l'EURL GM Trade des associés Mazouz et Namroud.

Dans notre étude nous allons étudier la présence de certains constructeurs automobiles qui ont une part de marché importante sur le territoire algérien, **le tableau 5 représente les six 6 firmes étudiées, et résume les réponses et les données collectées lors de notre enquête par questionnaires auprès des constructeurs automobiles, complété par des données disponible en ligne.**

---

<sup>118</sup> Voir en Annexe la note ministérielle du 14 décembre 2017, qui comporte la liste des constructeurs retenus pour l'activité de montage.

**Tableau N° 5 : Tableau récapitulatif des six firmes automobiles présentes en Algérie par le biais d'unités d'assemblage :**

Le constructeur et la nature de la filiale	Lieu de la filiale	Année de création de la filiale	Capacité de production de la filiale/ Part de marché	Modèles produits ou assemblés	Nombre d'employés de la filiale
<p><b>Renault :</b> L'usine Renault Algérie Production (RAP) est le résultat d'une société mixte : 34% de ses parts détenues par la société nationale des véhicules industriels SNVI et 17% par le fond national d'investissement (52% partie algérienne) et 49% par le constructeur français Renault,</p>	<p>Oran Oued Tlelat</p>	<p>2014</p>	<p><b>Selon de site de Renault :</b> Renault est le premier constructeur automobile sur le territoire algérien (pour la 11ème année consécutive) Avec ses 64 points de vente et 1400 collaborateurs, Le groupe envisage une production de 80.000 voitures en 2018. Les ventes ont atteint 61.607 véhicules vendus en 2016 et une part de marché de 51,9% en Algérie.</p>	<p><b>Symbole</b> made in Bladi, premier véhicule à être monté en Algérie Et de nouveaux modèles à savoir <b>Renault Clio</b> avec moteur DCI et <b>Symbol diesel</b>. Dacia Sandero Stepway 1.5 DCI (100.000 unités en 2017)</p>	<p><b>720</b></p>

<b>TMC :</b> Hyundai Suzuki	Relizane	2017	Projet de d'assembler 100.000 véhicules en 2018	Hyundai i20 Alto et La Swift Tucson 4x4	
<b>SOVAC</b> détient 51% de l'usine de montage de voitures de marque <b>Volkswagen</b> L'usine est une joint-venture (JV) entre Volkswagen, actionnaire minoritaire et SOVAC	Relizane	2017	L'assemblage entre 35.000 et 40.000 voitures réparties sur cinq modèles	sept modèles à savoir les Volkswagen (Polo, Golf et Caddy), les Seat (Leon, Ibiza et Arona) et la Skoda Octavia	A terme 1800 emplois directs et 3500 emplois indirects, alors que 400 emplois ont été enregistrés dès l'entame des quatre lignes de production.
<b>KIA Algérie</b>	Batna	2018	Emploie des centaines de personnes actuellement mettra, l'année prochaine (2019) sur le marché local, pas moins de 40.000 voitures.	Quatre modèles : Picanto RIO CERATO	

<p><b>Mercedes Benz</b> (SAFAV-MB) crée dans le cadre du partenariat algéro - allemand- émirati</p>	<p>Tiaret</p>	<p>2014</p>	<p>La firme a produit 4.000 véhicules en 2016. La Société de développement de l'industrie automobile, relevant de la direction des industries militaires du MDN détient une part 34%, la <b>Société nationale de véhicules industriels</b> avec un taux 17% et le partenaire étranger représenté par le fonds d'investissement émirati "<b>Aabar</b>" avec sa part de 49%, en plus de la société allemande <b>Daimler</b> comme partenaire technologique. Depuis 2018, la production, depuis 2018, a été de l'ordre de 2 400 véhicules dont 1 400 Sprinter et 1000 de classe C, en plus de la fabrication de 8000 véhicules utilitaires, 5 000 de type C. <b>Daimler</b> s'occupe de la formation et de la qualification d'une main-d'œuvre algérienne sur les plans technologique et professionnel, du transfert de haute technologie et d'intégration stratégique, afin d'impulser une <b>dynamique nouvelle à l'industrie mécanique nationale.</b></p>	<p>Une part de 40 % de la production est composée de véhicules Classe G et une autre part de 60 % sont des véhicules de type  Sprinter</p>	<p>600 employés en 2015. Programme de formation aux techniques automobiles doté de tous les moyens.</p>
<p><b>PSA</b> (Peugeot/Citroën)</p>	<p>Oran</p>	<p>2018</p>	<p>D'ici cinq ans, 75 000 véhicules des marques Peugeot et Citroën devraient être montés</p>		<p>En premier lieu la</p>

<p>Accord signé en Novembre 2017 pour la création d'une société mixte industrielle Peugeot Citroën Production Algérie (PCPA : entre Groupe PSA (qui détient 49% du capital), Condor, Palpa, PMO à Oran</p>			<p>chaque année. L'investissement total sur ce projet est de l'ordre de 100 millions d'euros pour la coentreprise, détenue à par PSA.</p>		<p>création de 1000 postes d'emplois directs et de nombreux emplois indirects La création d'un établissement de formation dédié aux métiers de l'automobile pour développer des compétences spécifiques à l'industrie automobile.</p>
--	--	--	---	--	---

**Source : Elaboration personnelle à partir des données recueillies sur chaque firme par le biais de notre questionnaire destiné aux constructeurs automobiles**

## **2.4. L'étude de l'évolution de la présence des constructeurs automobiles :**

Dans ce point, nous allons étudier l'évolution de la présence des constructeurs automobiles étudiés en analysant les données recueillies sur ces derniers.

### **2.4.1. Renault Algérie Production RAP :**

Renault est le premier constructeur automobile en Algérie,

#### **2.4.1.1. Evolution de la présence de Renault en Algérie :**

De 1922 à 1998 : les débuts

1922-1959 : Constitution de la Société des Automobiles Renault (SADAR) le 13 Novembre 1922

1959-1969 : Construction d'une usine d'assemblage : Construction des Automobiles Renault en Algérie (CARAL)

1969-1987 : Les deux entreprises qui ont fusionné, cessent leurs activités en 1969 à la suite de leur nationalisation.

C'est l'entreprise publique SONACOME puis son avatar ENDVP qui assure les fonctions d'importation, de distribution et de maintenance des véhicules particuliers et petits utilitaires.

1987- 1998 : Renault revient ensuite en 1987 sous la forme d'un bureau de liaison, après la fin des contrats d'Autorisations d'importations de Véhicules (AIV).

1998 : création de Renault Algérie.

Renault Algérie SPA est créée. La société devient opérationnelle courant 1998.

2014 : création de l'usine Renault Algérie Production.

Inauguration de l'usine Renault Algérie Production (RAP) où est produite la *Symbol Made in Bladi*. Ce projet est le résultat de plus de 90 années de présence en Algérie. Pour Renault, ce projet industriel est l'aboutissement de plus de 90 années de présence en Algérie.

2015 : hausse de la production.

Dès 2015, la capacité de production installée est passée de 25.000 à 35.000 véhicules/an avec l'intégration d'une seconde équipe et l'augmentation de la cadence de production de 7 à 10 véhicules/heure.

En juin 2016, une 3ème équipe de fabrication est opérationnelle, portant ainsi la capacité de production installée à 50.000 véhicules/an et plus de 700 emplois directs, soit 2 fois plus de ce qui avait été prévu dans le projet initial.

Premier constructeur automobile à produire en Algérie, Renault Algérie Production conforte son statut d'acteur industriel majeur dans le secteur automobile algérien en dépassant les objectifs initiaux du projet.

Dès 2015, la capacité de production installée est passée de 25.000 à 35.000 véhicules/an avec l'intégration d'une seconde équipe et l'augmentation de la cadence de production de 7 à 10 véhicules/heure. Cette augmentation de la capacité de production fait suite au succès commercial rencontré par la Renault SYMBOL « *Made in Bladi* ». Le doublement de ses volumes favorise et contribue à l'accélération de l'intégration locale et à la création d'une filière automobile en Algérie<sup>119</sup>.

Une deuxième usine de montage du groupe Renault dans le montage de véhicules en plate-forme CKD (Complete Knock Down) est prévu avant la fin de l'année 2019, la capacité de production est prévue en premier temps d'un volume de 50.000 véhicules. Une fois l'objectif de production de 150.000 unités/an sera atteint, le groupe entamera l'exportation vers l'Afrique, selon la déclaration de M. Fabrice Cambolive, le Directeur Général de la région Afrique, Moyen Orient et Inde (AMI).

#### **2.4.1.2. L'étude de la présence de Renault en Algérie :**

**La réponse à notre questionnaire auprès de Renault n'est pas exhaustive. Ce qui apparaît clairement lisible ce sont les éléments suivants :**

##### **A. Renault au niveau mondial :**

Le groupe Renault est présent dans 134 pays dans le monde. Selon le dernier rapport sur l'activité de Renault (*Renault, 2018*) :

---

<sup>119</sup> Voir le lien : <https://www.renault.dz/decouvrez-renault/renault-en-algerie/nos-activites-et-nos-equipes-dirigeantes.html>

- En 2017, le Groupe Renault, est arrivé à un volume de 3,76 millions d'unités vendus, avec une part de marché et le volume des ventes est en croissance dans toutes ses régions d'implantations
- Dans la même année, l'Alliance « Alliance 2022 »<sup>120</sup> entre « Renault, Nissan et Mitsubishi Motors » est devenue, le numéro un mondial en termes de ventes de véhicules particuliers et de véhicules utilitaires légers, avec un volume de plus de 10,6 millions de véhicules vendus hors poids lourds, cette alliance est basé sur l'innovation, discipline financière, mix produit et mix géographique diversifiés ;cette alliance va permettre au groupe Renault de profiter des effets d'économie d'échelle et de ressources technologies (Véhicules connectés, par exemple), ce qui va stimuler sa croissance dans toutes les régions du monde (Renault, 2018 ).
- Dans le cadre de son plan stratégique « *Drive the Future* », le groupe envisage une accélération de son expansion à l'international, en renforçant sa présence en Russie (prés d'un tiers de part de marché en Russie) et une montée en puissance rapide dans plusieurs pays clés, comme la Chine à travers des joint Ventrues JV (pour les véhicules utilitaires et électriques) et le Brésil, l'Iran et l'Inde (Renault, 2018 ).

### **B. Le groupe Renault en Algérie :**

Le groupe Renault a implanté une unité de production RAP, depuis 2014.

- **Les raisons de la présence du groupe Renault en Algérie sont :** la stabilité politique, la situation géographique de l'Algérie (porte d'Afrique), la main d'œuvre bon marché, la taille du marché algérien, pour se rapprocher des clients de Renault en Algérie, la dotation de l'Algérie en facteurs naturels , les avantages fiscaux (taux d'imposition réduit), le projet de RAP a bénéficié de plusieurs procédures de facilitation douanières et administratives et de soutien du gouvernement algérien (Kensabe, 2016). Par contre, l'environnement juridique (lois, facilité administrative) et la disponibilité des infrastructures ne représentent pas un facteur stimulant la présence de Renault ou toute autre firmes multinationale qui veut investir en Algérie.

---

<sup>120</sup> « Alliance 2022 » prévoit : la production de plus de 9 millions de véhicules sur 4 plateformes communes, l'augmentation de la proportion de motorisations communes – et le développement de nouvelles synergies grâce au partage de technologies dans les domaines de l'électrification, la connectivité et la conduite autonome.

Pour encourager le développement de la filière automobile, selon le projet de la loi de finance 2017 (LFC 2017), les constructeurs et les sous traitants automobiles ont bénéficié d'un régime fiscal préférentiel, exemption de la taxe sur la valeur ajoutée TVA et des droits de douanes, pour une période de 5ans sur l'importation des composants et matières premières destinés à la production locale (mécaniques, électronique, électrique). Mais à travers les cahiers de charge, ces investisseurs sont amenés à réaliser un taux d'intégration de 40% au bout de 5ans d'exercice.

- **Le climat d'investissement en Algérie** est jugé favorable. Mais sous réserve de quelques recommandations pour l'améliorer, qui sont de deux natures à savoir :
  - D'une part la simplification et l'allégement des législations et des démarches au niveau des administrations algériennes. Un climat jugé défavorable par la majorité des multinationales, à cause de «*la lenteur et la complexité des procédures administratives et bancaires*»
  - D'autre part, l'amélioration des infrastructures. D'où le rôle de **la logistique** dans le développement de l'industrie automobile.

Cette réponse a déjà été évoquée lors d'une interview donnée par le PDG de Renault Production Algérie pour améliorer le taux d'intégration et la rentabilité.

- Depuis la création de l'unité Renault Algérie Production, l'activité de Renault en Algérie a augmenté. Sa part du marché sur le territoire algérien **a augmenté** (selon les statistiques de son activité, elle représente une part de 51,9%), le chiffre d'affaires de Renault a augmenté depuis la création de Renault Algérie Production RAP.
- La contribution de Renault à l'impôt a augmenté.
- Renault apprécie les salariés algériens par leurs compétences et leur motivation.
- Le transfert des compétences techniques et managériales de Renault s'effectue dans les bonnes conditions en Algérie. Dans ce cadre, un centre de formation du groupe « **Renault Algérie Académie** » pour former de la main d'œuvre algérienne dans les métiers de l'automobile<sup>121</sup>.

---

<sup>121</sup> **Formations diplômantes** : Techniques Mécaniques, Techniques Carrosserie, Métier commerce, Métier service après-vente. **Formations qualifiantes** : Marketing Opérationnel, Pilotage d'une Activité Commerciale (Automobile), Management, Gestion des Conflits en Milieu Professionnel, Gestion de la Relation en Milieu Professionnel, Ingénierie de la Formation, Bureautique Avancée, Accueil Client, Sécurité Routière.

- Le groupe envisage d'exporter vers l'Afrique, une fois l'objectif de production de 150.000 unités/an sera atteint.
- L'importation de 30 000 corps de production russe soudé et peint (châssis nu de l'usine AvtoVAZ de Togliatti) de la Renault Symbol en provenance de Renault Russie, cette opération a commencé en décembre 2016.

### **C. L'intégration par la sous-traitance :**

Le gouvernement algérien inscrit le créneau de la sous traitance parmi ses priorités, afin de réduire la facture des importations des composantes et pièces de rechange, et développer un partenariat durable profitable au tissu industriel local ; le but ici est d'augmenter le taux d'intégration local, cette intégration locale va permettre aussi de réduire le cout de la logistique.

Depuis l'implantation de RAP, un réseau de sous traitance a été constitué et développé, dans le cadre de la stratégie du gouvernement algérien pour développer ce créneau localement, par le biais d'aide directe en matière d'accès au foncier et d'accompagnement, leur nombre a été en 2013, cent treize (113)<sup>122</sup> sous traitants dans l'industrie métallique, métallurgique, mécanique, le caoutchouc et plastique, leur part dans la fabrication de la première voiture de RAP était de 17%, 20% en 2015 et 42% à l'horizon de l'année 2019, (Kensabe, 2016).

- En 2017, l'installation d'une unité « Iris » à Sétif, spécialisée dans de production de pneumatiques pour véhicules légers et utilitaires.
- Une autre usine « Africaver » (Jijel), pour la fabrication de verre : la production de pare-brise, vitres latérales, rétroviseurs et des verres blindés pour les véhicules militaires.
- La fabrication des sièges de voitures est assurée par une société mixte algéro - turque « Martur Algeria Automotive Siting » (Oran), opérationnelle depuis 2016.
- D'autres sous traitants du groupe Renault peuvent être cités, comme : « SITEL » (Tlemcen) une entreprise publique 100% algérienne dans la fabrication de Collections de câblage, « SAREL » à Alger (Pièces plastiques), « SEALYNX

---

<sup>122</sup> L'a indiqué M. AZIOUEZ Laib, DG de la bourse algérienne de la sous traitance et de partenariat (BASTP), lors de son entretien avec l'APS le 10.11.2014.

INTERNATIONAL » (Joints d'étanchéité), « FORMFLEKS » (Tapis et insonorisants).

L'installation de Renault a favorisé le développement d'un réseau de sous traitance et l'implantation des sous traitants, créateur d'emploi : Martur (pour 80 emplois directs) et STEL (120 postes d'emplois directs), sans oublier les postes d'emplois indirects, sans oublier le rôle qu'a joué le groupe Renault dans l'accompagnement et le soutien des compétences dans les démarches de qualification et de certification de ses sous traitants (Kensabe, 2016).

Selon M. BEKHECHI R., Vice président de la Bourse de la sous-traitance et de partenariat de l'Ouest (BSTPO)<sup>123</sup>, l'implantation du groupe Renault est *un facteur stimulant la création d'un tissu de sous traitance mécanique générateur de la valeur ajoutée*.

---

<sup>123</sup> Voir le site la Bourse de la sous traitance et de partenariat de l'Ouest (BSTPO) : <http://bstpo.org/>

## Conclusion du chapitre III

### Principaux résultats :

#### 1. Sur le plan théorique :

La présence des firmes multinationales dans les PED répond aux deux logiques : « Resource seeking » ou en français la recherche des sources de matière première et « Market seeking » (recherche de débouchés). En effet certains PED ont pu améliorer l'attractivité de leurs territoires, et attirer une grande partie des IDE qui a contribué à leur développement économique.

#### 2. Sur le plan pratique :

Avec la chute du prix des hydrocarbures et la baisse des recettes pétrolières, le gouvernement a essayé de passer d'un modèle économique qui repose sur les rentrées des hydrocarbures et de tout importer de l'étranger, à une diversification de son économie à travers des investissements productifs dans des secteurs stratégiques de l'économie tels que : le pharmaceutique, la mécanique.....etc. en favorisant le partenariat étranger pour profiter du savoir faire des firmes étrangères qui veulent investir en Algérie. Ces firmes qui sont présentes en Algérie dans plusieurs secteurs ne peuvent investir en Algérie sans être associées avec un ou plusieurs partenaires locaux détenant la majorité des actions (la loi 49-51% instauré depuis la loi de finance 2009 en annexe).

L'apport de ces firmes peut être positif si certaines conditions sont vérifiées (main d'œuvre qualifiée, tissu économique adéquat...).

L'industrie automobile en Algérie est en expansion et en changement permanent. Les constructeurs automobiles peuvent mettre un véritable « écosystème » local pour le développement d'une industrie automobile locale en incitant les sous-traitants étrangers à conclure des partenariats avec des entreprises algériennes. Or, comme l'a souligné M. AMRANI R. expert en économie industriel, « *l'industrie automobile ne se résume pas à une ou deux usines comportant une ou deux lignes d'assemblage chacune. Il s'agit de plateformes de production réunissant les installations principales, du constructeurs et celles de ses fournisseurs de composants et de demi-produit (verre, plastique, produits métallurgiques, pneumatiques) nécessaires à la fabrication du véhicules automobile* »(Kensabe, 2016)

## **Conclusion générale**

## Conclusion générale

Ce travail a été mené pour expliquer le phénomène de la multinationalisation des entreprises, qui se traduit par une implantation de filiale à l'étranger, des activités au sein d'un groupe multinational, la production à l'étranger de la totalité d'un produit ou une composante de ce dernier. Ce phénomène n'a pas cessé de croître et de se développer.

Par leur stratégie conçue au niveau mondial, les firmes multinationales cherchent à travers des investissements effectués à l'étranger, soit pour assurer un contrôle de leurs sources d'approvisionnement, soit pour accéder à de nouveaux marchés, ou pour la réduction des coûts (main d'œuvre bon marché) à travers la rationalisation du processus de production.

Les multinationales jouent un rôle croissant et déterminant dans les échanges internationaux et dans la production mondiale (Mouhoud, 2011b). Elles contrôlent deux tiers du commerce international dont un tiers est effectué dans le même groupe multinational (commerce intra-firme), ce qui a contribué au changement de la nature du commerce international.

Selon les chiffres de l'ONU, plus de 500 des plus importantes multinationales du monde produisent plus de la moitié de la production mondiale et sont à l'origine de 80% de l'IDE en valeur réelle (Harrison et al., 2004). Ce qui détermine leur participation à l'augmentation des flux financiers et des échanges dans le monde ainsi que leur rôle dans les marchés mondiaux.

A travers leurs capacités financières et de production, ainsi que leurs stratégies et leur pouvoir grandissant à l'échelle mondiale, les multinationales ont acquis une place primordiale dans l'économie mondiale.

La place croissante qu'occupent des firmes issues des PED et des PE est due à l'insertion de leurs pays dans l'économie mondiale, leurs particularités et leurs stratégies de présence dans les différents pays. Ces firmes ont acquis une place importante dans les marchés internationaux même les plus développés en concurrençant les grands groupes mondiaux dans leur domaine d'excellence, même dans le High Tech et le haut de gamme (Saidi & Derbal, 2017) ; malgré les obstacles rencontrés lors de leur développement à l'international : le manque de compétence et d'expérience sur les marchés internationaux les ressources limitées (matières premières et ressources financières) et enfin la distance physique et culturelle (Saidi & Miraoui, 2016).

Dans cette perspective, l'analyse de certaines entreprises algériennes a été établie pour montrer leur place dans ce mouvement. Le groupe Condor a adopté une stratégie

d'internationalisation identique à celle adoptée par le groupe Cevital, en commençant par le marché local et par la suite d'aller vers les marchés étrangers, en investissant à l'étranger pour assurer certains avantages.

Le groupe Cevital est parvenu à développer une certaine synergie, complémentarité entre ses différentes activités au niveau local, régional et international en favorisant les échanges (importation et exportation) intragroupes en profitant de son réseau international développé lors de ses acquisitions majeures des groupes de renommées mondiales (Brandt, Oxxo...). Cevital a enregistré ces dernières années une forte croissance de ses activités à l'international, en construisant son avantage compétitif pour devenir un leader national, régional dans l'agroalimentaire, l'électroménager, à travers son redéploiement à l'international et une stratégie de délocalisation ou de Co-localisation de ses activités ; cette stratégie est menée par des grands groupes internationaux pour atteindre les économies d'échelle et profiter des avantages comparatifs de chaque pays de localisation (bas salaires, réglementations allégées, etc.).

L'importance des IDE effectués par les multinationales a poussé les Etats des différents pays, à travers des politiques d'incitation pour attirer l'investissement des firmes étrangères et l'adoption des politiques d'encouragement et de soutien des entreprises locales qui désirent investir à l'étranger.

Les multinationales apportent des changements parfois nécessaires, leur investissement pourrait être bénéfique pour les économies d'accueil et d'origine, et ressoudent dans certain cas, leurs problèmes de développement économique. Mais en même temps, ces multinationales inspirent la crainte et elles sont considérées comme des organisations soucieuses du volume de leurs bénéfices que des intérêts des pays (Harrison et al., 2004). Elles ont subi plusieurs critiques qui proviennent de leurs dominations industrielles et leur pouvoir économique et aussi de leur influence sur les décisions des gouvernements. Un débat se focalise ces dernières années sur les effets néfastes des IDE des multinationales, notamment le phénomène de délocalisation de leurs activités et ses conséquences négatives sur l'emploi dans les pays d'origine (Khaterchi, 2009).

Selon le rapport d'Oxford Business 2016, depuis longtemps les hydrocarbures constituent la clé de voûte de l'économie algérienne, le ralentissement des exportations et de la production dû au vieillissement des champs pétroliers et à un contexte de prix bas du pétrole, a entraîné en 2016 une intensification des initiatives de diversification de l'économie du pays ainsi que l'adoption de mesures destinées à améliorer le climat des affaires.

Le gouvernement algérien a décidé de libéraliser et d'associer au développement des investissements privés locaux et étrangers, donc l'Algérie comme d'autres pays, a entamé des programmes d'investissement et des réformes économiques pour attirer les IDE des multinationales, qui peuvent participer à la diversification de l'économie algérienne et encourager le développement, par le transfert de leur savoir-faire. Néanmoins, l'Algérie a enregistré un retard par rapport aux autres pays, avec sa faible participation dans les chaînes de valeur mondiales CVM (un moyen pour stimuler la compétitivité des entreprises) dans les secteurs hors hydrocarbures, en particulier les segments à haute valeur ajoutée - à cause d'un handicap de compétitivité - lorsqu'il s'agit d'attractivité des IDE dans l'industrie (secteur en déclin).

Dans cette perspective, le gouvernement doit avant tout, préparer un environnement favorable (stabilité juridique, sécurité, système bancaire avec des politiques de développement adéquates). Le climat des affaires en Algérie reste difficile à gérer et nécessite une amélioration suite à la crise que traverse le pays (suite de la chute qu'ont connue les prix de pétrole). Dans le classement de la Banque Mondiale, sur l'ensemble des indicateurs nous assistons à une détérioration, ce qui laisse l'Algérie dans son dernier rang du classement mondial, nous pouvons citer l'exemple de la création d'entreprises, les lourdeurs bureaucratiques qui persistent toujours; la qualité de la main d'œuvre algérienne qui reste insuffisante et qui bloque le transfert de technologie et des compétences qu'apportent les firmes multinationales dans les pays d'accueil ; dans ce cas l'Algérie est parmi les pays qui nécessitent le plus de procédures pour l'enregistrement d'un titre de propriété... A cela s'ajoute la série de mesures par la loi de finance complémentaire pour 2009 qui donne l'impression que les autorités font marche arrière en matière d'ouverture au capital étranger (Ouguenoune, 2014).

Le gouvernement et les décideurs sont appelés à (Guendouz, Bedjaoui, & Khaouani, 2015) :

- Améliorer la qualité de la gouvernance, tout en veillant sur le respect et l'application de la loi, ainsi que la réduction de la corruption. Cela peut augmenter les Flux IDE en montant et en nombre de projets, un fait qui intensifie sans doute, le nombre d'emplois créés.
- Instaurer une coopération régionale et internationale, pour diminuer les effets indésirables des politiques prises isolément, à savoir : l'augmentation d'une concurrence atroce en matière d'attractivité des IDE ainsi que les risques des délocalisations éventuelles.
- Adapter les systèmes d'enseignements et de formation professionnelle à l'offre d'emploi, afin de minimiser l'inadéquation des qualifications.

- Encourager la formation au sein des firmes étrangères, ce qui permet aux travailleurs d'acquérir des qualifications de très haute qualité. Un fait qui peut avoir des effets positifs en cas d'immigration de ces travailleurs vers les entreprises locales.
- Favoriser un partenariat entre ces firmes et les établissements professionnels.

Les entreprises françaises investissent en outre dans le capital humain par le biais de centres de formation qu'elles ont mis en place en Algérie. C'est notamment le cas du centre d'excellence de Schneider Electric pour les métiers du secteur de l'électricité, de l'Académie Renault pour les métiers de l'automobile et du management et du centre de formation à la mobilité urbaine de la RATP.

Dans le cadre de la politique de diversification économique en Algérie, des constructeurs mondiaux se sont installés dans le cadre de partenariat avec des acteurs algériens, suite à des politiques de contingents menées par le gouvernement algérien pour réduire la facture des importations. Le but de leur présence réside en premier lieu dans la taille du marché algérien qui reste juteux.

Depuis leurs implantations les constructeurs automobiles désirent augmenter leur capacité de production et envisagent d'exporter l'excédent de leur production, ce qui va avec le développement de la sous-traitance en Algérie, la création des postes d'emploi direct et indirect, leur contribution à l'impôt -qui reste nulle durant les premières années de leur présence sur le territoire algérien parce qu'ils ont bénéficié d'exonération d'impôts- et le transfert technologique et de compétences techniques et managériales (par la création des centres de formation spécialisés comme le cas de RAP et de Schneider électrique en Algérie) .

Les firmes multinationales installées en Algérie en général et en particulier les constructeurs automobiles peuvent contribuer au développement économique, si certaines conditions sont remplies comme :

- Une capacité d'absorption à travers une politique de développement adéquate,
- Une main d'œuvre locale bien formée, pour qu'elle puisse acquérir le savoir-faire de ces multinationales,
- Un tissu économique diversifié,
- Des entreprises locales qui disposent d'une certaine performance économique.

Le rôle que joue le plus souvent l'État «solide» dans l'encadrement de l'activité économique en enclenchant des réformes *market friendly*, comme par exemple des modifications des codes de l'investissement, la création de zones franches, ce sont donc des

réformes économiques et institutionnelles conduisant à l'ouverture des marchés, et à attirer et rassurer les investisseurs étrangers (Nicet-Chenaf, 2014).

### **Perspectives de recherches ultérieures**

Plusieurs questions peuvent être posées dans des recherches ultérieures, à savoir :

- Quelles sont les mesures à adopter par le gouvernement d'un pays pour limiter les effets néfastes de la délocalisation des activités des multinationales à l'étranger ?
- Comment un Etat peut-il susciter l'investissement direct étranger ?
- Faut-il soutenir les entreprises locales à s'implanter dans d'autres pays ?
- Comment favoriser le transfert de la technologie des multinationales dans les pays d'accueil ? et notamment dans les pays en développement ?

## **Bibliographie**

## **Bibliographie**

- Achabou, M. A. (2013). *Stratégie d'internationalisation de l'entreprise cevitale: L'activité sucrière est-elle suffisamment compétitive? les cahiers du cread, 103, 137-156.*
- Ait Medjber, T. (2017). *Perspectives de développement des PME et des PMI dans le cadre du nouveau modèle économique algérien Revue d'économie et de statistique appliquée 14(2).*
- Alexandre-Leclair, L. (2017). *Dynamiques interntaionales des entreprises. . Marché et organisations, 28(1), 11-14.*
- Alvarez, I., & Marin, R. (2013). *FDI and technology as leveraging factors of competitiveness in developing countries. . Journal of International Management, 19(3), 232-246.*
- Amelon, J. L., Cardebat, J. M., & Idrac, A. M. (2010). *Les nouveaux défis de l'internationalisation: Quel développement international pour les entreprises après la crise ? : De Boeck Supérieur.*
- Andersson, R. W., Jennie. (2011). *The internationalization process of Chinese MNCs : A study of the motive for Chinese firms to enterdeveloped countries. Bachelor Thesis (pp. 73). University of Gothenburg, School of Business, Economics and Law.*
- ANDI. (2017 ). *Secteurs économique stratégiques.* Retrieved 22/12/2017, 2017 from <http://www.andi.dz/index.php/fr/secteurs>
- Andreff, W. (2003). *Les multinationales globales. : La Découverte.*
- Andreff, W. (2011). *Les firmes multinationales russes : Vers la maturité. . Papeles de Europa, 23, 2.*
- Aré, L., Chabenne, S., Dupoux, P., Ivers, L., Michael, D., & Morieux, Y. (2010). *The African challengers: Global competitors emerge from the overlooked continent. Boston, MA: Boston Consulting Group.*
- Arezki, S., & Alilat, F. (2016 ). *Stratégie : Condor, histoire d'une réussite algérienne Jeune Afrique*
- Artus, P., Mistral, J., & Plagnol, V. (2011). *L'émergence de la Chine : Impact économique et implications de politique économique.* Paris La Documentation Française.
- B.A.D. (2012). *Investissements chinois et création d'emplois en Algérie et en Égypte.:* Banque africaine du developpement
- Barmeyer, C., & Mayrhofer, U. (2009). *Management interculturel et processus d'intégration : une analyse de l'alliance Renault-Nissan. Management & Avenir, 22(2), 109-131.*

- Bastidon-Gilles, C., Ghoufrane, A., Oulmane, N., & Silem, A. (2015). *Commerce international, investissements directs étrangers et participation des pays méditerranéens aux chaînes de valeur mondiales*. : L'Harmattan
- Baudry, B., & Dubrion, B. (2009). *Analyses et transformations de la firme. Une approche pluridisciplinaire*. Paris: La Découverte.
- Ben Slimane, S., & Zouikri, M. (2016). *Investissements directs étrangers et capacité d'absorption nationale : les leviers de croissance des économies du Maghreb. Marché et organisations*, 26(2), 19-47.
- Benaroya, F., Bourcieu, É., & Cheval, M.-L. (2003). *Mondialisation des grands groupes : de nouveaux indicateurs ; suivi d'un commentaire de Marie-Laure Cheval. Economie et statistique*, 145-166.
- Benhabib, A. Z., Soumia (2013). *Déterminants Et Effets Des Investissements Directs Etrangers Sur La Croissance Economique En Algérie: Analyse En Données De Panel*. . Paper presented at the Evaluation des effets de programmes d'investissements publics 2001-2014 et leurs retombées sur l'emploi, l'investissement et la croissance économique Sétif Colloque international retrieved from [http://www.univ-ecose.tif.com/seminars/Pub\\_Invstmnt/1-1.pdf](http://www.univ-ecose.tif.com/seminars/Pub_Invstmnt/1-1.pdf)
- Benziane-Taïbi, I. (2002). *Les déterminants de l'internationalisation des entreprises : cas du secteur de la distribution en France*. Doctorat, Université Lille1 - Sciences et Technologies France Retrieved from <http://ori.univ-lille1.fr/notice.html?id=univ-lille1-ori-11702&printable=true>
- Blanchard, P., Gaigné, C., & Mathieu, C. (2010). *Structure du commerce intra-firme, intégration des marchés et harmonisation fiscale. Revue économique*, 61(5), 895-915.
- BM. (2017 ). *La Banque mondiale en Algérie*. États-Unis: Banque mondiale
- Bouklia-hassane, R. (2013). *L'economie algérienne face a la diversification : Quelles perspectives?. les cahiers du cread*, 105(1), 37-62.
- Buckley, P. J., & Ghauri, P. N. (1999). *The Internationalization of the Firm*: International Thomson Business Press.
- Buigues, P. A., & Lacoste, D. (2011). *Stratégies d'internationalisation des entreprises: Menaces et opportunités*: De Boeck Supérieur.
- Caci. (2018). *Fichier des exportateurs algériens* Retrieved 01/03/2018, from La Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie <https://www.caci.dz/fr/Nos%20Services/Annuaire%20des%20entreprises%20et%20fichiers/Pages/Fichier-des-exportateurs-algeriens.aspx>

- Ccifrance-international. (2018). *Algérie - Nouvelles dispositions liées à l'importation*. Retrieved 02/03/2018, from Chambre de commerce et d'industrie France <https://www.ccifrance-international.org/le-kiosque/economie-business/n/algerie-nouvelles-dispositions-liees-a-limportation.html>
- Chalençon, L. (2012, 2012-05-31). *Stratégies de localisation et Fusions-Acquisitions : une Etude Exploratoire*. Paper presented at the 2ème conférence annuelle d'Atlas/AFMI, Lyon, France.
- Chanda, N. (2011). *Mondialisation ou asiatisation ? Sciences Humaines* (231).
- Charmettant, H., Sébastien, G., & Vallet, G. (2017). *Comprendre l'économie: Questions économiques contemporaines: De Boeck supérieur*.
- Chavagneux, C. (2010). *Les multinationales définissent-elles les règles de la mondialisation ? Politique étrangère, Automne(3)*, 553-563.
- Cheriet, F. (2010). *Modèle d'Uppsala et implantation des firmes multinationales agroalimentaires. La présence de Danone en Algérie. Revue française de gestion, 201(2)*, 45-64.
- Cheriet, F., & Cherbib, J. (2014). *L'instabilité des alliances stratégiques asymétriques: une option programmée par la firme multinationale? Revue internationale PME, 27(2)*, 15-38.
- CNRC. (2016). *Le Registre du Commerce : Indicateurs et Statistiques*. In R. statistique (Ed.), *Statistiques Algérie* Ministère du Commerce & Centre National du Registre du Commerce.
- CNRC. (2017). *Centre National du Registre du Commerce* Retrieved 22/04/2018 <https://sidjilcom.cnrc.dz/web/cnrc/accueil>
- CNUCED. (2007). *Rapport sur l'investissement international (WIR)*. GENEVE Nations Unies
- CNUCED. (2009). *Rapport sur l'investissement dans le monde, 2009 : sociétés transnationales, production agricole et développement*. . New York et Geneve Nations Unis
- CNUCED. (2013). *Rapport sur le commerce et le développement*. (pp. 21 ). GENEVE: Nations Unies.
- CNUCED. (2014). *Rapport sur l'investissement international (WIR)*. GENEVE Nations Unies
- CNUCED. (2016). *Rapport sur l'investissement international (WIR) : Repères et vue d'ensemble*. . GENEVE: Nations Unies.
- CNUCED. (2017). *Algérie : Cadre de politique commerciale*. : Nations Unies
- CNUCED. (2017 ). *Rapport sur l'investissement dans le monde 2017 : L'investissement et l'économie numérique*. New York et Genève Nations Unis

- Colovic, A., & Mayrhofer, U. (2008). *Les stratégies de localisation des firmes multinationales. Une analyse du secteur automobile. Revue française de gestion, 184(4), 151-165.*
- Colovic, A., & Mayrhofer, U. (2011). *La reconfiguration de l'espace mondial et les stratégies de localisation des firmes multinationales. Management international/International Management/Gestión Internacional, 16(1), 11-19.*
- Condor (Producer). (2017). *Politique de l'entreprise.* Retrieved from <http://www.condor.dz/fr/>
- Coris, M., & Rallet, A. (2008). *Les pays émergents à la conquête des marchés mondiaux : Une lecture des trajectoires indienne et chinoise dans le secteur du logiciel. Régulation(2583).*
- Courault, B. (2005). *Les PME de la filière textile habillement face à la mondialisation : entre restructurations et délocalisations. La Revue de l'Ires, 47(1), 59-78.*
- Crozet, M. (2000). L'impact des choix de localisation des firmes multinationales sur les dynamiques industrielles. *Revue économique, 735-746.*
- Crozet, M., & Koenig, P. (2002). État des lieux du commerce international. Le rôle des firmes multinationales dans le commerce international. *Mondialisation et commerce international, 13-19.*
- Cuervo-Cazurra, A. (2008). The multinationalization of developing country MNEs: The case of multilatinas. *Journal of international Management, 14(2), 138-154.*
- de Blas, B., & Russ, K. (2013). Hymer's multinationals. *Journal of Economic Behavior & Organization, 94(C), 381-392.*
- Defever, F., & Mucchielli, J.-L. (2005). Décomposition internationale de la chaîne de valeur. *Revue économique, 56(6), 1185-1205.*
- Delas, J.-P. (2001). *Economie contemporaine: faits, concepts, théories.* Paris: Broché
- Denisia, V. (2010). Foreign direct investment theories: An overview of the main FDI theories. *European Journal of Interdisciplinary Studies, Bucharest Economic Academy(02).*
- Deshayes, A. (2011). *Le commerce international.* Bréal
- Diaby, F. S. (2014). *Les stratégies des entreprises chinoises en Afrique : quels objectifs, quelle coopération ?* Thèse de doctorat, Université de Nice Sophia Antipolis, NICE.
- Djallel Ameur, n. (2016-2017). *Dynamique mondiale du marché automobile et participation de l'Algérie à la chaîne de valeur* Doctorat These de doctorat Université d'Oran 2, Algérie  
Retrieved from [http://www.univ-oran2.dz/images/these\\_memoires/FSC/Doctorat/TDSCF-33/page%20de%20garde.pdf](http://www.univ-oran2.dz/images/these_memoires/FSC/Doctorat/TDSCF-33/page%20de%20garde.pdf)
- Dlala, H. (1990). *Le transfert de technologie et de savoir-faire industriels en Tunisie. Annales de géographie, 441-457.*

- Dunning, J. H. (2001). *The eclectic (OLI) paradigm of international production: past, present and future*. *International journal of the economics of business*, 8(2), 173-190.
- Dunning, J. H. (2009). Location and the multinational enterprise: a neglected factor? *Journal of international business studies*, 40(1), 5-19.
- Dunning, J. H., & Lundan, S. M. (2008). *Multinational enterprises and the global economy*: Edward Elgar Publishing.
- EHG. (2017). *The Auto World Championship The Race for Sales, Electric Cars, Profitability and Innovation*. In T. E. Outlook (Ed.): the Economic Research Department of Euler Hermes.
- Eurasia, I., & Asie-Pacifique, C. (2006). l'internationalisation des entreprises chinoises : de l'usine du monde à la world company. In Broché (Ed.).
- FCE. (2017 ). Véhicules: nette hausse de la facture d'importation des CKD/SKD sur les 2 premiers mois 2018. In R. d. p.-. FCE (Ed.). Algérie FCE
- Ferreira, P. G. (2010). Les théories des firmes transnationales issues des pays en développement et les pétrolières étatiques: les cas de PDVSA et Petrobras. *Cahier de Recherche*.
- FMI. (2017). Perspectives de l'économie mondiale *Etudes économiques et financières USA*: FMI
- Forbes. (2012). The world's 25 biggest oil companies: Forbes.
- Forbes. (2016 ). Africa's 50 Richest: Forbes
- Fortune. (2016 ). Fortune 500. 2016 Retrieved 09/09/2016, from <http://fortune.com/fortune500/>
- Galiègue, X. (2012). L'approche de la firme par les coûts de transaction. *Idées économiques et sociales*, 170(4), 16-24.
- Garcia- Canal, E., & Guillen, M. (2010). *The Rise of the New Multinationals : Spanish Firms in a Global Context* New York Cambridge University Press.
- Gautié, J. (2014). La faute au coût du travail ? . *Alternatives économiques* (Hors-série n°099 ).
- Ghorra-Gobin, C., & Reghezza-Zitt, M. (2016). *Entre local et global: les territoires dans la mondialisation*: Éditions Le Manuscrit.
- Goldstein, A., & Lemoine, F. (2013). *L'économie des BRIC: Brésil, Russie, Inde, Chine*: La Découverte Editions.
- Graiche, L. (2012). *Les formes d'implantation des firmes multinationales en Algérie : Objectifs et Stratégies*. Mémoire de Magister Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou, Algérie. Retrieved from <https://dl.ummtto.dz/handle/ummtto/1033>
- Grimal, & Romain. (2017 ). *Perspectives diplomatique : Les politiques étrangères au XXIe siècle*.

- Grossman, G. M., Helpman, E., & Szeidl, A. (2006). Optimal integration strategies for the multinational firm. *Journal of international economics*, 70(1), 216-238.
- Guendouz, A., Bedjaoui, Z., & Khaouani, L. (2015). Climat des IDE et le marché du travail au niveau du monde réalité et perspective. *Revue algérienne de développement économique* ( 02).
- Guillén, M. F., & García-Canal, E. (2009). The American model of the multinational firm and the “new” multinationals from emerging economies. *Academy of Management Perspectives*, 23(2), 23-35.
- Guillochon, B., Kawecki, A., & Venet, B. (2012). *Économie internationale - 7e édition: Commerce et macroéconomie*: Dunod.
- Harrison, A., Dalkiran, E., Fongang, S., & Elsey, E. (2004). *Business international et mondialisation: vers une nouvelle Europe*: De Boeck.
- Hostert, M. (2013). *Stratégie d'internationalisation d'une Petite Economie Mature Ouverte (PEMO) : le cas du Luxembourg : déterminants, défis et leviers*. Doctorat Conservatoire national des arts et metiers Retrieved from /tel.archives-ouvertes.fr/tel-01015608
- J.O.R.A. (2017, 28/11/2017 ). *Décret exécutif fixant les conditions et les modalités d'exercice de l'activité de production et de montage de véhicules.* , *Journal officiel de la république algérienne* Retrieved from <http://www.andi.dz/PDF/legislation/creation/17-344.pdf>
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1990). The mechanism of internationalisation. *International marketing review*, 7(4).
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (2009). *The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership*. *Journal of international business studies*, 40(9), 1411-1431.
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm—four Swedish cases. *Journal of management studies*, 12(3), 305-323.
- Jude, C., & Levieuge, G. (2013). *Growth effect of FDI in developing economies: the role of institutional quality* (Vol. 11). France Laboratoire d'Economie d'Orléans.
- Kensabe, E. M. h. (2016). *Mise à niveau des entreprises algériennes dans le domaine de l'externalisation : cas de la SONATRACH /activité aval et RAP ( Renault Algérie Production)* Doctorat Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed, Algérie.
- Khaterchi, A. (2009). *La délocalisation des entreprises et ses effets sur l'emploi dans les pays industrialisés: cas de l'industrie du vêtement au Québec*. Université du Québec, Montréal.

- Khayat, I. (2004). L'internationalisation des PME: vers une approche intégrative. *7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, 27, 28.
- Krifa-Schneider, H., & Bauduin, N. (2007). *Dynamique et déterminants des IDE en Russie*. [The Dynamics and Determinants of FDI in Russia]. *Innovations*, 26(2), 175.
- Krifa-Schneider, H., & Matei, I. (2010a). *Business climate, political risk and FDI in developing countries: Evidence from panel data*. *International Journal of Economics and Finance*, 2(5), 54.
- Krifa-Schneider, H., & Matei, I. (2010b, June 9-12, 2010 ). [Political Risk, Business Climate and FDI in developing and transition countries : evidence from panel data].
- Krugman, P. O., Maurice; Melitz, Marc; Capelle-Blancard, Gunther; Crozet, Matthieu. (2014). *Économie internationale*.
- Kumar. (1982). *Third World Multinationals: A Growing Force in International Relations*. *International Studies Quarterly*, 26, 11.
- Lafarge, F. (2007). La Chine, une puissance africaine. *Perspectives chinoises*.
- Lafargue, F. (2011). *Des économies émergentes aux puissances émergentes*. *Questions internationales*(51), 101-108.
- Laghzaoui, S. (2009a). *Internationalisation des PME : apports d'une analyse en termes de ressources et compétences*. *Management & Avenir*, 22(2), 52-69.
- Laghzaoui, S. (2009b). Internationalisation des PME: apports d'une analyse en termes de ressources et compétences. *Management & Avenir*(2), 52-69.
- Lemoine, M., Madiès, P., Madiès, T., & Fontagné, L. (2016). *Les grandes questions d'économie et de finance internationales: Décoder l'actualité: De Boeck supérieur*.
- Levasseur, S. (2002). *Investissements directs à l'étranger et stratégies des entreprises multinationales*. *Revue de l'OFCE*(5), 103-152.
- Leveau, A. (2013). *Les paradoxes de la Corée du Sud*. *Futuribles* (394 ).
- Lorenzi, J.-H. (2011). *Délocalisation et externalisation : deux phénomènes aux effets controversés*. *La documentation française* (365).
- M.E.F. (2015). *Le secteur automobile au Maroc : vers un meilleur positionnement dans la chaîne de valeur mondiale* In E. DEPF (Ed.). Maroc: Ministère de l'Economie et des Finances & Direction des Etudes et des Prévisions Financières
- Markusen, J. R. (1995). The boundaries of multinational enterprises and the theory of international trade. *Journal of Economic perspectives*, 9(2), 169-189.

- Markusen, J. R., & Venables, A. J. (1998). Multinational firms and the new trade theory. *Journal of international economics*, 46(2), 183-203.
- Markusen, J. R., & Venables, A. J. (1999). Foreign direct investment as a catalyst for industrial development. *European economic review*, 43(2), 335-356.
- Mathews, J. A. (2002). Competitive advantages of the latecomer firm: A resource-based account of industrial catch-up strategies. *Asia Pacific journal of management*, 19(4), 467-488.
- Mathews, J. A. (2006a). Dragon multinationals: New players in 21st century globalization. *Asia Pacific journal of management*, 23(1), 5-27.
- Mathews, J. A. (2006b). Response to professors Dunning and Narula. *Asia Pacific journal of management*, 23(2), 153-155.
- Mathews, J. A., & Cho, D.-S. (2007). *Tiger technology: The creation of a semiconductor industry in East Asia*: Cambridge University Press.
- Mayrhofer, U., Prévot, F., & Triki, D. (2015). *La durée d'existence des joint ventures internationales: une revue de la littérature*. Paper presented at the 5ème Conférence d'Atlas/AFMI-Association Francophone de Management International.
- Mazerolle, F. (2006). *Les firmes multinationales*: Vuibert.
- Meier, O., & Schier, G. (2005). *Entreprises multinationales: stratégie, restructuration, gouvernance*: Dunod.
- Mejri, I., & Ramadan, M. (2017). *Internationalisation des PME technologiques dans une économie en transition: le rôle des réseaux sociaux et d'affaires*. *Marché et organisations*(1), 59-79.
- Meriade, L. (2015). *Le rôle de l'État dans les stratégies d'internationalisation des entreprises chinoises ?* *Management & Avenir*, 5, 196.
- MFG. (2016). *MFG : Le verre accède à une nouvelle ère*. Algérie
- Michalet, C. A. (1999). *La séduction des nations, ou, Comment attirer les investissements*: Economica.
- Milelli, C. (2013). *L'émergence des firmes multinationales en provenance du « Sud »*. In P. u. d. P. Nanterre (Ed.), *La mondialisation, stade suprême du capitalisme?* Paris: Presses universitaires de Paris Ouest.
- Milliot, É. (2005). *Stratégies d'internationalisation : une articulation des travaux de porter et perlmutter*. *Management & Avenir*, 3(1), 43-60.
- Ministère, & commerce, M. d. (2016). Les créations d'entreprises en hausse sur les neuf premiers mois 2016 (Statistiques & Bilans). Retrieved 24/12/2016, from Ministère du commerce

<https://www.commerce.gov.dz/statistiques/les-creations-d-entreprises-en-hausse-sur-les-neuf-premiers-mois-2016#search>

- Ministère, & commerce, M. d. (Producer). (2018 02/03/2018 ). Ciment gris: première opération d'exportation à partir du port d'Arzew. 09/12/2017. Retrieved from <https://www.commerce.gov.dz/statistiques/ciment-gris-premiere-operation-d-exportation-a-partir-du-port-d-arzew>
- Mira-Bonnardel, S. (2015). *Croissance des PME par l'internationalisation : l'effet de levier réticulaire des chambres de commerce françaises à l'étranger*. *Revue internationale P.M.E.*, 28(3-4), 257-286.
- Moati, P., & Mouhoud, E. M. (2005a). Les nouvelles logiques de décomposition internationale des processus productifs. *Revue d'économie politique*, 115(5), 589. doi: 10.3917/redp.155.0573
- Moati, P., & Mouhoud, E. M. (2005b). *Les nouvelles logiques de décomposition internationale des processus productifs*. *Revue d'économie politique*, 115(5), 573-589.
- Moati, P. P., Annie. Couvert, Nadège (Producer). (2001, 13/09/2016 ). *Localisation des firmes et développement local suivi de : La survie des entreprises dépend-elle du territoire d'implantation ? Cahier de recherche N° 159*.
- MOCI. (2013). *Dossier Algérie : L'enjeu de la réindustrialisation*
- MOCI, L. (2015). Chine | Données Générales. *Le moniteur du commerce international*.
- Mouhoud, E. M. (2011a). Les entreprises multinationales au coeur de la mondialisation. *Les entreprises dans la mondialisation* 13.
- Mouhoud, E. M. (2011b). *Mondialisation et délocalisation des entreprises*. Paris: La Découverte.
- Mouhoud, E. M. (2011c). *Vers une relocalisation des activités industrielles* In L. d. française (Ed.), *Les entreprises dans la mondialisation*. France: Le cahier français
- Mucchielli, J. L. (1998). *Multinationales et mondialisation*: Éd. du Seuil.
- Neighbour, J. (2011). *Prix de transfert : le principe de pleine concurrence*: Centre de politique et d'administration fiscales de l'OCDE; Centre de politique et d'administration fiscales.
- Nemessany, V. (2017). *Grandes entreprises et Start-up : Quels facteurs-clés de succès pour des relations bénéfiques ?* In L. c. Futuris (Ed.): anrt & Futuris
- Newman, C., Rand, J., Talbot, T., & Tarp, F. (2015). Technology transfers, foreign investment and productivity spillovers. *European economic review*, 76, 168-187. doi: <https://doi.org/10.1016/j.euroecorev.2015.02.005>

- Nguyen, H. T. T. (2011). *L'investissement direct étranger d'exportation-plateforme: des facteurs de localisation aux impacts sur l'économie d'accueil: le cas des industries manufacturières au Vietnam*. Université Toulouse 1 Capitole.
- Nicet-Chenaf, D. (2014). *Les pays émergents: performance ou développement? La vie des idées*.
- OBG. (2017). *L'Algérie dévoile sa stratégie de diversification des sources de recettes publiques*: Oxford Business Group
- OCDE. (2010). *Définition de référence de l'OCDE des investissements directs internationaux 2008 Quatrième édition: Quatrième édition*: OECD Publishing.
- OMC. (2013). *Statistique du commerce international 2013 : Facteurs déterminant l'avenir du commerce mondial*. Genève
- OMC. (2015). *Statistique du commerce international 2014*. Genève
- ONS. (2017). *Evolution des échanges extérieurs de marchandises de 2011 à 2016* (Collections statistiques ). Retrieved 12/03/2018 from La Direction Technique Chargée de la Comptabilité Nationale [http://www.ons.dz/IMG/pdf/Evolution\\_des\\_echanges\\_exterieurs-2011-2016.pdf](http://www.ons.dz/IMG/pdf/Evolution_des_echanges_exterieurs-2011-2016.pdf)
- Ouguenoune, H. (2014). *La politique de promotion et d'attraction de l'investissement en Algérie*. These de doctorat en Economie en Cotutelle avec l'Université de la Sorbonne nouvelle - Paris III, Université d'Oran 2, Algérie Retrieved from <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01172734>
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (1994). *Toward a theory of international new ventures*. *Journal of international business studies*, 25(1), 45-64.
- Pairault, T. (2010). *Le rôle des investissements directs entrants et sortants en Chine : Une appréciation*. *Région et Développement*(31), 123.
- Pairault, T. (2013). *Les entreprises chinoises sous la tutelle directe du gouvernement illustrées par leur investissement en Afrique*. *Revue de la régulation. Capitalisme, institutions, pouvoirs*(13).
- Pairault, T. (2015). *China's economic presence in Algeria*.
- Pairault, T., Mira, R., & Talahite, F. (2017). *L'insertion des constructeurs chinois dans la filière automobile en Algérie*. *Maghreb - Machrek*, 3(233-234).
- Paturel, R. (2004). *Les choix méthodologiques de la recherche doctorale française en entrepreneuriat. Remise en cause partielle d'idées préconçues*. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 3(1), 47-65.

- Perlmutter, H. V. (1969 ). *The tortuous evolution of the multinational corporation*. *Columbia Journal of World Business* (4), 9-18.
- Rainelli, M. (1996). *La firme multinationale dans la nouvelle économie industrielle internationale*. *Économie rurale*, 5-11.
- Rainelli, M. (2010). *Le commerce international: La Découverte*
- Rainelli, M. (2011). Mondialisation et les entreprises : quelles interactions? . In C. français (Ed.), *Les entreprises dans la mondialisation* (Vol. 365). France.
- Ramamurti, R. (2009). *Why study emerging-market multinationals ?* . In R. Ramamurti & J. V. Singh (Eds.), *Emerging multinationals in emerging markets*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Rebrab, I. (2016). [*L'économie de Cevital et ses perspectives de développement*].
- Rebrab, I. (2017, le 24 Mai 2017). [la co-localisation, un levier essentiel de croissance et de compétitivité pour l'Algérie].
- Regnault, H. (2013). Les pays en développement face aux investissements directs étrangers: de la substitution aux importations à l'intégration profonde. *Techniques Financières et Développement*(1), 5-14.
- Renault. (2018 ). Rapport annuel du groupe Renault : la vie en mouvement *Rapport annuel*
- Richet, X. (2014). L'internationalisation des firmes chinoises : croissance, motivations, stratégies. *Émergents : le temps des désillusions*, 59-76.
- Riguad, P. (2014). *LES BRICS ; Brésil, Russie, L'inde, Chine, Sud d'Afrique , puissances économiques du XXIe siècle*. PARIS: BREAL.
- Robin, J.-P. (2014). Les pays émergents sont devenus une pépinière de multinationales. *Le Figaro*
- Rodrigue, J. P. (2000). *L' Espace Économique Mondial: Les Économies Avancées et la Mondialisation*: Presses de l'Université du Québec.
- Rosière, S. (2010). La place des firmes dans la tradition et l'actualité géopolitiques. *Revue Géographique de l'Est*, 50(1-2).
- Rozenblat, C. (2007). Les entreprises multinationales: un processus urbain dans un environnement international et transnational. *L'Information géographique*, 71(2), 43-66.
- Ruet, J. (2018). Émergences des firmes multinationales «du Sud» et lecture du capitalisme. *Évaluation*, 0.
- Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2004). A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises. *Journal of international business studies*, 35(1), 3-18.

- Saidi, H., & Derbal, A. (2017). Le développement des firmes multinationales chinoises au niveau mondial, et en Algérie en particulier. *Algerian Business Performance Review*
- Saidi, H., & Miraoui, A. (2016). Le développement des firmes multinationales issues des pays en développement en 2016. Comment les entreprises algériennes s'inscrivent-elles dans ce mouvement ? . *Les cahiers de Mecas* (13), 85-102
- Salvatore, D., Leloup, F., & Hannequart, A. (2008). *Économie internationale: De Boeck Supérieur*.
- Sgard, J. (2008). Qu'est-ce qu'un pays émergent ? *L'enjeu mondial les pays émergents*, 41 - 54.
- Souiah, F. (2011). L'Algérie made by China. *Le Maghreb dans la Mondialisation*, 2.
- St-Pierre, J. (2009). Mondialisation et PME: l'internationalisation des activités comme solution. *Rapport de réflexion et compte rendu de discussions avec des dirigeants de PME manufacturières, Développement économique Canada, (juillet)*.
- St-Pierre, J., Boutary, M., Razafindrazaka, T., & Monnoyer, M.-C. (2017). *Économies en développement et internationalisation des PME: le cas de Madagascar*. Paper presented at the 7ième ATLAS-AFMI.
- Talbot, D. (2001). Mondialisation et dynamiques des coordinations inter-firmes: le cas dans la sous-traitance aéronautique. *Sciences de la Société*, 54, 153-165.
- Tchawa, D. C. G. (2017). *Etude de la Segmentation Internationale des Processus Productifs (SIPP). Une reformulation de la théorie de la fragmentation*. Université Côte d'Azur.
- Thietart, R. A. (2014). *Méthodes de recherche en management - 4ème édition*: Dunod.
- Venice, & Affre. (2017). la Chine et l'Inde tirent les ventes mondiales, selon Euler Hermes. *Automobile / Monde*. Retrieved from <https://www.lemoci.com/actualites/entreprises-secteurs/automobile-monde-la-chine-et-linde-tirent-les-ventes-mondiales-euler-hermes/>
- Vernon, R. (1966). International Investment and International Trade in the Product Cycle\*. *The Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190-207.
- Vieu, M. (2014). L'internationalisation des multinationales issues de pays émergents : Comportements des firmes et déterminants du développement international dans un contexte de croissance par acquisition. In U. Aix-Marseille (Ed.), *Thèse de doctorat* (pp. 19). France.
- Vieu, M. M., P-X. Guieu, G. . (2014). Multinationales émergentes *Encyclopédie de la stratégie* (pp. 819-838 ). Paris, France Vuibert.
- Zahir, M. (2015). *Transfert de connaissances et pratiques managériales dans les relations de sous-traitance grandes entreprises - PME : cas de l'industrie automobile au Maroc*.

Université d'Auvergne - Clermont-Ferrand I, France Retrieved from <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01340362>

Zouakou, W. (2010). *Stratégie de prix de l'entreprise SAMHA* Mémoire de Magister, HIMI, Algérie Retrieved from [http://www.memoireonline.com/07/10/3652/m\\_Strategie-de-prix-de-lentreprise-SAMHA.html](http://www.memoireonline.com/07/10/3652/m_Strategie-de-prix-de-lentreprise-SAMHA.html)

## **ANNEXES**

## **Annexe N°1 : Classification groupe de pays selon le rapport sur le commerce mondial 2014**

**Source : Secrétariat de l'OMC. Rapport sur le commerce international (2014)**

### **Groupe de pays utilisés (WTR, 2014)**

#### **Économies développées**

Allemagne; Australie; Autriche; Belgique; Bermudes; Bulgarie; Canada; Chypre; Danemark; Espagne; Estonie; États-Unis; Finlande; France; Gibraltar; Grèce; Groenland; Hongrie; Îles Féroé; Irlande; Islande; Italie; Japon; Lettonie; Liechtenstein; Lituanie; Luxembourg; Malte; Monaco; Norvège; Nouvelle-Zélande; Pays-Bas; Pologne; Portugal; République slovaque; République tchèque; Roumanie; Royaume-Uni; Saint-Pierre-et-Miquelon; Slovénie; Suède; Suisse.

#### **Économies en développement**

##### **Économies en développement du G-20**

Afrique du Sud; Royaume d'Arabie saoudite; Argentine; Brésil; Chine; Corée; Fédération de Russie; Inde; Indonésie; Mexique; Turquie.

##### **Pays les moins avancés (PMA)**

Afghanistan; Angola; Bangladesh; Bénin; Bhoutan; Burkina Faso; Burundi; Cambodge; Comores; Congo, République démocratique du; Djibouti; Guinée équatoriale; Érythrée; Éthiopie; Gambie; Guinée; Guinée-Bissau; Haïti; Îles Salomon; Kiribati; Lesotho; Libéria; Madagascar; Malawi; Mali; Mauritanie; Mozambique; Myanmar; Népal; Niger; Ouganda; République centrafricaine; République démocratique populaire laos; Rwanda; Samoa; Sao Tomé-et-Principe; Sénégal; Sierra Leone; Somalie; Soudan; Soudan du Sud; Tanzanie; Tchad; Timor-Leste; Togo; Tuvalu; Vanuatu; Yémen; Zambie.

##### **Autres économies en développement**

Albanie; Algérie; Andorre; Anguilla; Antigua-et-Barbuda; Antilles néerlandaises; Arménie; Aruba (Pays-Bas pour le compte de); Azerbaïdjan; Bahamas; Bahreïn, Royaume de; Barbade; Belarus; Belize; Bolivie, État plurinational de; Bosnie-Herzégovine; Botswana; Brunéi Darussalam; Cabo Verde; Cameroun; Chili; Colombie; Congo; Corée, République populaire démocratique de; Costa Rica; Côte d'Ivoire; Croatie; Cuba; Curaçao; Dominique; Égypte; El Salvador; Émirats arabes unis; Équateur; ex-République yougoslave de Macédoine; Fidji; Gabon; Géorgie; Ghana; Grenade; Guadeloupe; Guam; Guatemala; Guyana; Guyane française; Honduras; Hong Kong, Chine; Île Christmas; Île de Norfolk; Île Wake; Îles Caïmanes; Îles

Cocos; Îles Cook; Îles Marianne du Nord; Îles Marshall; Îles Midway; Îles Turques et Caïques; Îles Vierges américaines; Îles Vierges britanniques; Îles Wallis-et-Futuna; Iran; Iraq; Israël; Jamaïque; Jordanie; Kazakhstan; Kenya; Koweït; Libye; Macao, Chine; Malaisie; Maldives; Maroc; Martinique; Maurice; Micronésie, États fédérés de; Moldova; Mongolie; Monténégro; Montserrat; Namibie; Nauru; Nicaragua; Nigéria; Nioué; Nouvelle-Calédonie; Oman; Ouzbékistan; Pakistan; Palaos; Panama; Papouasie-Nouvelle-Guinée; Paraguay; Pérou; Philippines; Pitcairn; Polynésie française; Porto Rico; Qatar; République arabe syrienne; République dominicaine; République kirghize; République Libanaise; Réunion; Saint-Kittset-Nevis; Saint-Martin; Saint-Vincent-et-les Grenadines; Sainte-Hélène; Sainte-Lucie; Samoa américaines; Serbie; Seychelles; Singapour; Sri Lanka; Suriname; Swaziland; Tadjikistan; Taipei chinois; Territoire britannique de l'Océan Indien; Thaïlande; Tokélaou; Tonga; Trinité-et-Tobago; Tunisie; Turkménistan; Ukraine; Uruguay; Venezuela, République bolivarienne; Viet Nam; Zimbabwe.

**Annexe N° 2: Chapitre 1: Bref historique: Some variables influencing the location of value added activities by MNEs in the 1970s and 1990s. Source : (Dunning, 2009, p. 11)**

<b>Table 1</b> Some variables influencing the location of value added activities by MNEs in the 1970s and 1990s		
<i>Type of FDI</i>	<i>In the 1970s</i>	<i>In the 1990s</i>
A. Resource seeking	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Availability, price and quality of natural resources.</li> <li>2. Infrastructure to enable resources to be exploited, and products arising from them to be exported.</li> <li>3. Government restrictions on FDI and/or on capital and dividend remissions.</li> <li>4. Investment incentives, e.g., tax holidays.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. As in the 1970s, but local opportunities for upgrading quality of resources and the processing and transportation of their output is a more important locational incentive.</li> <li>2. Availability of local partners to jointly promote knowledge and/or capital-intensive resource exploitation.</li> </ol>
B. Market seeking	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mainly domestic, and occasionally (e.g., in Europe) adjacent regional markets.</li> <li>2. Real wage costs; material costs.</li> <li>3. Transport costs; tariff and non-tariff trade barriers.</li> <li>4. As A3 above, but also (where relevant) privileged access to import licenses.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mostly large and growing domestic markets, and adjacent regional markets (e.g., NAFTA, EU, etc.).</li> <li>2. Availability and price of skilled and professional labor.</li> <li>3. Presence and competitiveness of related firms, e.g., leading industrial suppliers.</li> <li>4. Quality of national and local infrastructure, and institutional competence.</li> <li>5. Less spatially related market distortions, but increased role of agglomerative spatial economies and local service support facilities.</li> <li>6. Macroeconomic and macro-organizational policies as pursued by host governments.</li> <li>7. Increased need for presence close to users in knowledge-intensive sectors.</li> <li>8. Growing importance of promotional activities by regional or local development agencies.</li> </ol>
C. Efficiency seeking	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mainly production cost related (e.g., labor, materials, machinery, etc.).</li> <li>2. Freedom to engage in trade in intermediate and final products.</li> <li>3. Presence of agglomerative economies, e.g., export processing zones.</li> <li>4. Investment incentives, e.g., tax breaks, accelerated depreciation, grants, subsidized land.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. As in the 1970s, but more emphasis placed on B2, 3, 4, 5 and 7 above, especially for knowledge-intensive and integrated MNE activities, e.g., R&amp;D and some office functions.</li> <li>2. Increased role of governments in removing obstacles to restructuring economic activity, and facilitating the upgrading of human resources by appropriate educational and training programs.</li> <li>3. Availability of specialized spatial clusters, e.g., science and industrial parks, service support systems, etc.; and of specialized factor inputs. Opportunities for new initiatives by investing firms; an entrepreneurial environment, and one which encourages competitiveness enhancing cooperation within and between firms.</li> </ol>
D. Strategic asset seeking	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Availability of knowledge-related assets and markets necessary to protect or enhance O specific advantages of investing firms – and at the right price.</li> <li>2. Institutional and other variables influencing ease or difficulty at which such assets can be acquired by foreign firms.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. As in the 1970s, but growing geographical dispersion of knowledge-based assets, and need of firms to harness such assets from foreign locations, makes this a more important motive for FDI.</li> <li>2. The price and availability of “synergistic” assets to foreign investors.</li> <li>3. Opportunities offered (often by particular sub-national spatial units) for exchange of localized tacit knowledge, ideas and interactive learning.</li> <li>4. Access to different cultures, institutions and systems; and different consumer demands and preferences.</li> </ol>

### Annexe N° 3: Doing Business Algérie

Source : rapport de la banque mondiale

<http://francais.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/algeria>

Indicateurs	DB 2018 Classement	DB 2018 DDF	DB 2017 DDF <i>info_outline</i>	Changement de DDF (% points)
Global	166	46.71	46.72	0.01
Création d'entreprise	145	77.54	77.54	..
Obtention d'un permis de construire	146	58.89	58.93	0.04
Raccordement à l'électricité	120	60.56	60.58	0.02
Transfert de propriété	163	43.83	43.83	..
Obtention de prêts	177	10.00	10.00	..
Protection des investisseurs minoritaires	170	33.33	33.33	..
Paiement des taxes et impôts	157	54.11	54.11	..
Commerce transfrontalier	181	24.15	24.15	..
Exécution des contrats	103	55.49	55.49	..
Règlement de l'insolvabilité	71	49.24	49.24	..

#### **Annexe N°4 : Les lois de finance LFC 2009 et 2010 :**

**Source : Extrait du MOCI, N° 1940, du 16 mai 2013. Page 26**

Les lois de finance 2009 et 2010 ont modifié en profondeur le cadre de l'investissement.

#### **L'essentiel des mesures phares retenues par l'Etat algérien :**

- Obligation de participation locale d'au moins 30% dans le capital des sociétés importatrices (article clé 58),
- Obligation de participation locale d'au moins 51% dans le capital des entreprises étrangères souhaitant s'implanter en Algérie dans l'industrie (51-49 dans les industries et 70-30 dans les services),
- Obligation de recourir au crédit documentaire pour le financement des importations (montant supérieur à 1000 euros),
- La suppression du crédit à la consommation (avec le maintien du crédit immobilier),
- Le délai de rapatriement des ventes passe de 120 jours à 180 jours,
- Examen préalable de tout projet d'investissement étranger par la CNI,
- Diverses restrictions : interdiction d'importer des médicaments fabriqués en Algérie, limitation de l'accès aux ports, procédures de dédouanement plus compliquées, interdiction d'importer des biens équipements d'occasion et des pièces de rechange usagées.

## **Annexe N° 5: FICHER DES EXPORTATEURS ALGERIENS**

**FICHER DES EXPORTATEURS ALGERIENS** de l'année 2018, de la chambre algérienne de commerce et d'industrie, disponible sur : [https://www.caci.dz/fr/Nos%20Services/Annuaire%20des%20entreprises%20et%20fichiers/Documents/FE%202018%20\(2\).pdf](https://www.caci.dz/fr/Nos%20Services/Annuaire%20des%20entreprises%20et%20fichiers/Documents/FE%202018%20(2).pdf)

### **Les exportateurs sont classés selon la nomenclature suivante :**

- 1- Elevage, produits de l'élevage et produits agricoles 11- Equipements et articles électriques, électroniques
- 2- Produits agro-industriels 12- Matériaux de construction et céramique
- 3- Produits de la pêche 13- Liège et articles en bois
- 4- Produits miniers 14- Papier et carton
- 5- Produits énergétiques et produits pétrochimiques 15- Edition et arts graphiques
- 6- Produits chimiques, cosmétiques, pharmaceutiques et vétérinaires 16- Produits de la maroquinerie, cuirs et peaux
- 7- Produits plastiques, produits en caoutchouc et produits en verre 17- Textile et articles de confection
- 8- Produits sidérurgiques et métalliques 18- Produits de l'artisanat
- 9- Déchets ferreux et non ferreux 19- Commerce multiple et import-export
- 10- Equipements, matériels et produits de l'industrie mécanique

Annexe N°6 : Décret exécutif du 28 novembre 2017 fixant les conditions et les modalités d'exercice de l'activité de production et de montage de véhicules 17-344\_01 du 28 /11/2017

Source : Journal officiel de la république algérienne N°68 P16-21, disponible en Ligne sur :

<http://www.andi.dz/PDF/legislation/creation/17-344.pdf> consulté le 01/01/2018

16	JOURNAL OFFICIEL DE LA REPUBLIQUE ALGERIENNE N° 68	9 Rabie El Aouel 1439 28 novembre 2017
	<p><b>Décret exécutif n° 17-344 du 9 Rabie El Aouel 1439 correspondant au 28 novembre 2017 fixant les conditions et les modalités d'exercice de l'activité de production et de montage de véhicules.</b></p> <p>-----</p> <p>Le Premier ministre,</p> <p>Sur le rapport du ministre de l'industrie et des mines ;</p> <p>Vu la Constitution, notamment ses articles 99-4° et 143 (alinéa 2) ;</p> <p>Vu l'ordonnance n° 75-58 du 26 septembre 1975, modifiée et complétée, portant code civil ;</p> <p>Vu l'ordonnance n° 75-59 du 26 septembre 1975, modifiée et complétée, portant code de commerce ;</p> <p>Vu la loi n° 79-07 du 21 juillet 1979, modifiée et complétée, portant code des douanes ;</p> <p>Vu la loi n° 99-11 du 15 Ramadhan 1420 correspondant au 23 décembre 1999 portant loi de finances pour 2000 ;</p> <p>Vu la loi n° 01-14 du 29 Joumada El Oula 1422 correspondant au 19 août 2001, modifiée et complétée, relative à l'organisation, la sécurité et la police de la circulation routière ;</p> <p>Vu l'ordonnance n° 03-03 du 19 Joumada El Oula 1424 correspondant au 19 juillet 2003, modifiée et complétée, relative à la concurrence ;</p> <p>Vu la loi n° 04-02 du 5 Joumada El Oula 1425 correspondant au 23 juin 2004, modifiée et complétée, fixant les règles applicables aux pratiques commerciales ;</p> <p>Vu la loi n° 04-04 du 5 Joumada El Oula 1425 correspondant au 23 juin 2004, modifiée et complétée, relative à la normalisation ;</p> <p>Vu la loi n° 04-08 du 27 Joumada Ethania 1425 correspondant au 14 août 2004, modifiée, relative aux conditions d'exercice des activités commerciales ;</p> <p>Vu la loi n° 09-03 du 29 Safar 1430 correspondant au 25 février 2009 relative à la protection du consommateur et à la répression des fraudes ;</p> <p>Vu la loi n° 13-08 du 27 Safar 1435 correspondant au 30 décembre 2013 portant loi de finances pour 2014 ;</p> <p>Vu la loi n° 16-09 du 29 Chaoual 1437 correspondant au 3 août 2016 relative à la promotion de l'investissement ;</p> <p>Vu la loi n° 16-14 du 28 Rabie El Aouel 1438 correspondant au 28 décembre 2016 portant loi de finances pour 2017 ;</p> <p>Vu le décret présidentiel n° 17-242 du 23 Dhou El Kaâda 1438 correspondant au 15 août 2017 portant nomination du Premier ministre ;</p> <p>Vu le décret présidentiel n° 17-243 du 25 Dhou El Kaâda 1438 correspondant au 17 août 2017 portant nomination des membres du Gouvernement ;</p>	<p>Vu le décret exécutif n° 2000-74 du 27 Dhou El Hidja 1420 correspondant au 2 avril 2000, modifié et complété, fixant les conditions d'identification des activités de production à partir de collections destinées aux industries de montage et aux collections dites CKD ;</p> <p>Vu le décret exécutif n° 04-381 du 15 Chaoual 1425 correspondant au 28 novembre 2004, modifié et complété, fixant les règles de la circulation routière ;</p> <p>Vu le décret exécutif n° 06-198 du 4 Joumada El Oula 1427 correspondant au 31 mai 2006 définissant la réglementation applicable aux établissements classés pour la protection de l'environnement ;</p> <p>Vu le décret exécutif n° 07-144 du 2 Joumada El Oula 1428 correspondant au 19 mai 2007 fixant la nomenclature des installations classées pour la protection de l'environnement ;</p> <p>Vu le décret exécutif n° 14-241 du Aouel Dhou El Kaâda 1435 correspondant au 27 août 2014 fixant les attributions du ministre de l'industrie et des mines ;</p> <p>Vu le décret exécutif n° 15-234 du 14 Dhou El Kaâda 1436 correspondant au 29 août 2015 fixant les conditions et modalités d'exercice des activités et des professions réglementées soumises à inscription au registre du commerce ;</p> <p><b>Décète :</b></p> <p><b>CHAPITRE Ier</b></p> <p><b>OBJET ET CHAMP D'APPLICATION</b></p> <p>Article 1er. — En application des dispositions des articles 24 et 25 de la loi n° 04-08 du 27 Joumada Ethania 1425 correspondant au 14 août 2004 relative aux conditions d'exercice des activités commerciales, et, conformément à l'article 5 du décret exécutif n° 15-234 du 14 Dhou El Kaâda 1436 correspondant au 29 août 2015 fixant les conditions et modalités d'exercice des activités et des professions réglementées soumises à inscription au registre du commerce, le présent décret a pour objet de fixer les conditions et les modalités d'exercice de l'activité de production et de montage de véhicules.</p> <p>Art. 2. — Au sens des dispositions du présent décret, il est entendu par :</p> <p><b>Véhicule :</b> Tout moyen de transport terrestre pourvu ou non d'un moteur de propulsion et circulant sur route par ses propres moyens, poussé ou tracté : automobile, remorque, semi-remorque et engin roulant.</p> <p><b>Automobile :</b> Tout véhicule destiné au transport de personnes ou de marchandises et pourvu d'un dispositif mécanique de propulsion, circulant sur route : véhicule particulier, camionnette, camion, tracteur routier, autocar, autobus, cycle, motocycle et cyclomoteur.</p> <p><b>Remorque et semi-remorque :</b> Véhicule de transport de marchandises dont le poids total autorisé en charge est égal ou supérieur à 3500 kg, attelé à un tracteur routier.</p>

**Engin roulant :** Tout engin mobile, équipement industriel transportable ou véhiculé, carrossé ou non, non destiné au transport routier de passagers ou de marchandises, équipé d'un moteur à combustion interne : véhicules agricoles, forestiers, de travaux publics, de manutention, de levage, d'hydraulique, d'hydrocarbures, électriques et véhicules à usages spéciaux.

**Activité de production ou de montage de véhicules :** Activités de fabrication de véhicules à partir de collections, composants, parties et pièces importés auprès d'un ou de plusieurs fournisseurs en un seul lot ou en lots séparés, formant un nécessaire complet d'assemblage par adjonction à des expéditions antérieures ou futures et/ou à un complément fabriqué par l'entreprise pour elle-même, ou par voie de sous-traitance ou d'acquisition auprès de producteurs locaux.

**Investisseur :** Toute entité de droit algérien, créée dans le cadre des lois et règlements en vigueur, entre une partie algérienne et un partenaire étranger.

**Constructeur :** Fabricant de véhicules automobiles associé à travers une prise de participation dans le capital social de l'entité de droit algérien, détenteur de marques de renommée mondiale et disposant de sites de production dans, au moins, deux pays.

**Intégration :** Activités réalisées en Algérie concourant à la production automobile soit en usine, soit par la sous-traitance locale et à l'exportation de pièces automobiles en résultant.

Art. 3. — L'activité de production et de montage de véhicules est ouverte aux opérateurs constitués sous la forme de sociétés commerciales, conformément à la législation en vigueur, attestant d'un minimum de trois (3) années d'expérience dans le secteur automobile et titulaires d'un agrément définitif de concessionnaire automobile délivré par le ministre chargé de l'industrie.

## CHAPITRE 2

### CONDITIONS D'ACCES A L'ACTIVITE

Art. 4. — L'exercice de l'activité de production et de montage de véhicules est conditionné par la souscription au cahier des charges, annexé au présent décret.

Art. 5. — Préalablement à son inscription au registre du commerce, le postulant à l'activité de production et de montage de véhicules est soumis à l'obtention d'une autorisation provisoire délivrée par le ministre chargé de l'industrie.

Art. 6. — Le dossier requis pour l'obtention de l'autorisation provisoire, prévue à l'article 5 ci-dessus, comprend :

- la demande d'obtention de l'autorisation provisoire précisant les types de véhicules à produire ;
- le cahier des charges paraphé, daté, signé par la personne dûment habilitée et portant la mention « lu et approuvé » sur la fiche d'engagement qui y est jointe ;

- la décision du conseil national de l'investissement ;
- une copie des statuts de la société, faisant ressortir l'activité de production et de montage de véhicules, ainsi que la prise de participation du constructeur-partenaire dans le capital de la société de production de véhicules ;
- une étude technico-économique du projet ;
- un contrat de licence de production du constructeur-partenaire et d'utilisation de la marque dont l'étendue des droits couvre l'exportation ;
- l'engagement du constructeur partenaire pour la non-concurrence et le soutien à l'exportation ;
- l'engagement du constructeur partenaire portant sur la vente de collections et autres de la société de projet, au même « prix sortie usine » que celui appliqué à ses propres unités, usines et filiales.

Le dossier est déposé auprès des services concernés du ministère chargé de l'industrie contre délivrance d'un récépissé de dépôt.

Art. 7. — L'autorisation provisoire est délivrée par le ministre chargé de l'industrie dans un délai n'excédant pas les quinze (15) jours ouvrables qui suivent la date de délivrance du récépissé de dépôt.

Toute réponse défavorable, motivée, doit être notifiée à l'intéressé par les services concernés du ministère chargé de l'industrie dans le même délai.

Art. 8. — L'autorisation provisoire permet au postulant de s'inscrire au registre du commerce et d'accomplir les démarches pour la réalisation de son investissement. Elle ne constitue pas une autorisation d'exercice de l'activité ni d'exploitation.

La durée de validité de cette autorisation provisoire est fixée pour une période n'excédant pas vingt-quatre (24) mois, à compter de la date de délivrance.

Cette durée peut être prorogée sur demande du concerné, appuyée des documents justificatifs.

Au-delà des délais de validité de l'autorisation provisoire et, à défaut de demande de prorogation, le ministre chargé de l'industrie saisit le ministre chargé du commerce pour engager la procédure de retrait du registre de commerce de l'opérateur.

Art. 9. — L'exercice effectif de l'activité de production et de montage de véhicules est conditionné par l'obtention de l'agrément définitif.

Le dossier requis pour l'obtention de l'agrément définitif, doit comprendre :

- une demande d'obtention de l'agrément définitif ;
- une copie du registre du commerce ;

- une copie de la carte d'identification fiscale ;
- les documents attestant l'existence des infrastructures et des équipements nécessaires à la production et au montage de véhicules ;
- les documents relatifs à la qualification du personnel ;
- le justificatif du numéro d'identification mondiale du constructeur « WMI » propre à l'usine installée en Algérie délivré par l'organisme habilité ;
- les documents relatifs au programme de qualification des sous-traitants locaux et d'accompagnement des nouveaux investisseurs sous-traitants ;
- la liste des équipementiers du constructeur qui accompagnent le projet par des investissements en Algérie.

Art. 10. — La délivrance de l'agrément définitif est assujettie à des visites d'inspection préalables, sur site, par les services habilités du ministère chargé de l'industrie pour s'assurer du respect des engagements souscrits par le postulant.

Art. 11. — L'agrément définitif est délivré par le ministre chargé de l'industrie dans un délai n'excédant pas un (1) mois, à compter de la date de dépôt de la demande.

Toute réserve éventuelle doit être notifiée au postulant pour qu'il puisse y remédier dans les délais fixés dans la notification.

Art. 12. — L'exercice de l'activité de production et de montage de véhicules par l'opérateur agréé, est soumis aux modalités prévues par les dispositions du cahier des charges, annexé au présent décret.

### CHAPITRE 3 DISPOSITIONS TRANSITOIRES ET FINALES

Art. 13. — Les projets entrés en production avant la publication du présent décret, disposent d'un délai de douze (12) mois pour leur mise en conformité avec les dispositions qu'il prévoit.

Art. 14. — Les services du ministère chargé de l'industrie, communiquent régulièrement et par tout moyen approprié, y compris par voie électronique, la liste des opérateurs agréés aux différents organismes et administrations, notamment les ministères chargés du commerce, des transports et des finances (direction générale des impôts, direction générale des douanes).

Art. 15. — Les services des ministères chargés du commerce et des finances (direction générale des douanes et direction générale des impôts) sont tenus régulièrement informés par les services concernés du ministère chargé de l'industrie, des mesures prises dans le cadre de la mise en œuvre des articles 16 et 17 du cahier des charges annexé au présent décret.

Art. 16. — Les dispositions du présent décret sont précisées, en tant que de besoin, par arrêté du ministre chargé de l'industrie.

Art. 17. — Les dispositions du présent décret ne sont pas applicables aux opérateurs de production de véhicules auxquels sont associés des établissements publics à caractère industriel et commercial du ministère de la défense nationale.

Art. 18. — Le présent décret sera publié au *Journal Officiel* de la République algérienne démocratique et populaire.

Fait à Alger, le 9 Rabie El Aouel 1439 correspondant au 28 novembre 2017.

Ahmed OUYAHIA.

### Annexe

#### Cahier des charges relatif aux conditions et aux modalités d'exercice de l'activité de production et de montage de véhicules

Article 1er. — Le présent cahier des charges a pour objet de fixer les conditions et les modalités d'exercice de l'activité de production et de montage de véhicules.

#### CHAPITRE 1er ENGAGEMENTS ET OBLIGATIONS

Art. 2. — L'activité de production et de montage de véhicules, s'exerce dans le respect des dispositions législatives et réglementaires applicables, notamment en matière de concurrence, de pratiques commerciales, de protection du consommateur, de sécurité, d'hygiène, de salubrité, de travail, d'assurance et d'environnement.

Art. 3. — Le postulant à l'activité de production et de montage de véhicules, doit présenter une étude technico-économique détaillée, couvrant une période minimum de cinq (5) ans, comprenant, notamment :

- le plan des infrastructures devant abriter l'activité ;
- le plan d'investissement et de financement ;
- la projection des niveaux de production par type ;
- la projection des agrégats financiers ;
- les emplois prévus ;
- l'évolution de l'intégration ;
- les niveaux d'exportation envisagés, le cas échéant.

Le bénéfice des avantages liés à l'investissement et au régime fiscal préférentiel prévus pour les collections destinées aux industries de montage et à celles dites CKD, est subordonné au respect des taux d'intégration tels que prévus par la réglementation en vigueur.

Art. 4. — La société de production et de montage, s'engage à atteindre un taux d'intégration minimum de 15 % après la troisième année d'activité, à compter de la publication du présent cahier des charges, et de 40 % à 60 % après la cinquième année, et à respecter le détail des taux d'intégration progressifs par catégorie, tel que fixé par la réglementation en vigueur.

Le détail des taux d'intégration progressifs par catégorie, est fixé par arrêté conjoint des ministres chargés des finances et de l'industrie et des mines.

Le taux d'intégration est calculé selon la formule suivante :

**Taux d'intégration** = taux local + taux d'exportation PDR (pièce de rechange) + taux d'emplois PDR.

Chaque taux, entrant dans la formule de calcul, participe au taux d'intégration global. La contribution du taux local ne saurait dépasser 50 % du taux d'intégration. Les taux d'exportation PDR et d'emploi totalisent à eux deux les 50 % restants ; le taux d'emploi PDR étant plafonné à 12,5 %.

TAUX	PART	PLAFOND
Taux local	50 %	Plafonné à 50 %
Taux d'exportation PDR		Ouvert
Taux d'emplois PDR	12,5 %	Plafonné à 12,5 %

Chaque composant est respectivement calculé selon les formules ci-dessous :

**Taux local =**

coûts locaux + achats locaux + exportations de véhicules

coûts locaux + achats locaux + achats à l'importation

Il est entendu par :

— coûts locaux : L'ensemble des couts locaux (salaires et formation) ;

— achats locaux : Les achats locaux de pièces de rechange produites localement, ainsi que toutes les prestations réalisées en Algérie liées directement à l'activité de production ;

— exportations de véhicules : La valeur d'exportation des véhicules produits en Algérie par l'investisseur ;

— achats à l'importation : Les coûts d'achats des collections importées.

$$\text{Taux d'exportation PDR} = \frac{\text{Valeur de pièce d'automobile exportée}}{\text{Achats à l'importation}} \times \frac{10}{5}$$

Il est entendu par :

— valeur de pièce d'automobile exportée : La valeur exportée vers le constructeur-partenaire des pièces fabriquées localement ;

— achats à l'importation : Les coûts d'achats des collections importées.

$$\text{Taux d'emploi} = \frac{\text{Nombre d'emplois directs de la sous-traitance PDR}}{100}$$

Il est entendu par :

— nombre d'emplois directs de la sous-traitance PDR = le nombre d'emplois directs générés par l'activité de fabrication de composants, d'équipements et de pièces et parties.

Art. 5. — La société de production et de montage, doit disposer d'une comptabilité des coûts à même de lui permettre de justifier les niveaux d'intégration atteints.

Art. 6. — Outre les conditions prévues par l'article 3 ci-dessus, le postulant doit fournir les documents justifiant les capacités techniques et financières nécessaires à la réalisation et à l'exploitation du projet.

Le projet doit obligatoirement être réalisé en partenariat avec un constructeur de rang mondial.

Le postulant s'engage à :

— produire sous la ou les marque (s) du constructeur-partenaire ;

— qualifier et mobiliser les équipementiers et les sous-traitants pour la fabrication locale de composants, pièces et parties ;

— présenter les certifications en matière de sécurité et d'environnement ;

— assurer l'assistance technique, le transfert de savoir-faire et le conseil ;

— préciser les modalités d'exploitation de la licence.

Art. 7. — L'opérateur agréé doit disposer des infrastructures, des installations et des équipements de production et de montage de véhicules appropriés et conformes aux normes et spécifications techniques exigées par la réglementation en vigueur relative aux activités industrielles.

Art. 8. — L'opérateur agréé est tenu de disposer d'un personnel ayant les qualifications requises et/ou une expérience professionnelle suffisante dans le domaine.

Art. 9. — L'opérateur agréé doit mettre en œuvre un plan de formation de qualification du personnel d'encadrement local, en matière de management industriel et de gestion des chaînes de production, et du personnel de maîtrise et d'exécution aux techniques industrielles.

L'opérateur agréé contribue également à la promotion de l'innovation et de la recherche & développement appliquées à l'industrie nationale de véhicules.

Art. 10. — Les véhicules produits doivent répondre aux normes de sécurité et de protection de l'environnement prévues par la législation et la réglementation en vigueur, notamment celles prévues par l'arrêté du 23 mars 2015, modifié, fixant les cahiers des charges relatifs aux conditions et modalités d'exercice des activités de concessionnaires de véhicules neufs.

Les niveaux de consommation de carburants des modèles produits doivent correspondre aux normes et conditions exigées en la matière.

Art. 11. — Les véhicules produits sont soumis au contrôle de conformité par les services des mines, conformément à la réglementation en vigueur.

Art. 12. — L'opérateur agréé doit répondre par sa production à la demande du marché en véhicules fonctionnant au GPL/C ou GNC.

L'opérateur agréé est encouragé à produire des véhicules hybrides et électriques.

Art. 13. — Les véhicules produits doivent être garantis contre les défauts de construction, les vices apparents et/ou cachés.

L'opérateur agréé est tenu d'engager, à ses frais, des campagnes de rappel en cas de défauts de conception et de sécurité décelés sur un type ou un lot de véhicules.

Art. 14. — L'opérateur est tenu de produire des véhicules compétitifs par référence aux produits importés du même modèle et s'engage à atteindre ce résultat dès la troisième année. A cette fin, il devra produire selon les pleines capacités de ses unités et exporter l'excédent de la production non écoulé sur le marché national.

Art. 15. — L'opérateur s'engage à ne pas augmenter les prix des véhicules fabriqués en Algérie durant les périodes où le marché local est protégé sur décision des pouvoirs publics, qu'à concurrence de l'impact éventuel d'une augmentation des coûts de production ou de coûts de structure.

Art. 16. — L'opérateur agréé s'engage à assurer la disponibilité des pièces de rechange et des accessoires à travers ses distributeurs.

En cas d'arrêt de l'activité, l'opérateur agréé est tenu d'assurer la disponibilité de la pièce de rechange et des accessoires d'origine ou de qualité équivalente homologuée pendant une durée minimale de dix (10) ans.

Art. 17. — La distribution des véhicules produits localement s'exerce dans les mêmes conditions prévues par la réglementation en vigueur régissant l'activité de concessionnaires de véhicules neufs, notamment les dispositions du chapitre 4 du décret exécutif n° 15-58 du 18 Rabie Ethani 1436 correspondant au 8 février 2015 fixant les conditions et les modalités d'exercice de l'activité de concessionnaires de véhicules neufs.

Art. 18. — La mise en œuvre des engagements prévus aux articles 16 et 17 ci-dessus, est soumise à un contrôle régulier des services concernés du ministère chargé de l'industrie.

## CHAPITRE 2 SANCTIONS

Art. 19. — L'opérateur agréé est tenu au respect des dispositions du présent cahier des charges et de se soumettre au contrôle des services habilités.

Art. 20. — Tout manquement aux dispositions du décret exécutif n° 17-344 du 9 Rabie El Aouel 1439 correspondant au 28 novembre 2017 fixant les conditions et les modalités d'exercice de l'activité de production et de montage de véhicules, et aux engagements prévus par le cahier des charges, donne lieu à l'établissement, par les services de contrôle habilités, d'un rapport ordonnant au contrevenant d'y remédier dans le délai fixé dans la mise en demeure notifiée à l'intéressé.

Art. 21. — A l'issue du délai fixé dans la mise en demeure, et si le contrevenant ne régularise pas sa situation, il est prononcé, aux torts de l'opérateur agréé, les sanctions suivantes, combinées, partiellement ou totalement, ou appliquées séparément, selon la gravité du manquement :

- le retrait des avantages liés au régime fiscal préférentiel prévu pour les collections destinées aux industries de montage et aux collections dites CKD ;

- le retrait et/ou le remboursement des avantages de l'investissement accordés dans le cadre du dispositif ANDI ;

- la révision des conditions de la concession de terrain ;

- la mise en œuvre des sanctions pécuniaires prévues par la loi de finances pour 2018 ;

- le retrait définitif de l'agrément par les services concernés du ministère chargé de l'industrie.

Le ministère chargé de l'industrie, sollicite le ministère chargé du commerce pour engager la procédure de retrait du registre du commerce.

**FICHE D'ENGAGEMENT**

Je soussigné (nom et prénom) : .....

Agissant en ma qualité de : .....

Raison sociale : .....

N° RC : .....

N° d'identification fiscale : .....

**1 – Déclare :**

avoir pris connaissance de la réglementation en vigueur et des clauses du cahier des charges fixant les conditions et les modalités d'exercice de l'activité de production et de montage de véhicules.

**2 – Atteste :**

- que tous les renseignements contenus dans ma demande d'agrément sont exacts ;
- que je suis informé que toute fausse déclaration entraînera le rejet de ma demande ;
- être d'accord avec l'ensemble des conditions et des modalités d'exercice de l'activité de production et de montage de véhicules.

**3 – M'engage à :**

- veiller au respect des dispositions de la réglementation en vigueur relative à l'exercice de l'activité de production et de montage de véhicules ;
- informer, dans les plus brefs délais, les services du ministère chargé de l'industrie de toute modification des renseignements contenus dans le dossier de la demande d'agrément ;
- transmettre, trimestriellement, aux services précités, les statistiques relatives à l'évolution des investissements, de l'emploi, du volume de production et des ventes.

A ....., le .....

**Signature**

**(Qualité du signataire)**

**Annexe N° 7:** la note ministérielle Lundi (9 Avril 2018) qui comporte la liste des constructeurs retenus pour l'activité de montage : La liste des 40 constructeurs automobiles agréés pour l'investissement dans le montage automobile et l'industrie mécanique, disponible en Ligne sur : [https://www.reflexiondz.net/La-liste-des-40-constructeurs-automobiles-agrees\\_a51065.html](https://www.reflexiondz.net/La-liste-des-40-constructeurs-automobiles-agrees_a51065.html) consultée le Mai 2018

### **1. Véhicules de tourisme**

Le Premier ministre a retenu six opérateurs, à savoir Sovac Production (Volkswagen), Renault Algérie Production, Tahkout Manufacturing Company (TMC) pour la marque Hyundai, Peugeot Algérie et GMI pour KIA. Contre toute attente, Nissan Algérie, retenu au départ, a été exclu, et ce, aux côtés de Hyundai Motors Algérie (HMA) qui cultivait l'espoir de réintégrer le secteur après avoir fait les frais de la politique d'exclusion de l'ex-ministre de l'Industrie et des Mines, Abdeslam Bouchouareb.

### **2. Véhicules lourds**

Le Premier ministre a validé les mêmes projets, à savoir Iveco, Savem du groupe Haddad, la société des Frères Salhi pour MAN, Isram, Renault Trucks, GM-Trade des associés Mazouz et Namroud pour 3 marques chinoises (Schacman, Higer et Chery) et le groupe Elsecom qui voulait s'investir dans les marques Ford et Isuzu.

### **3. Engins de travaux publics et appareils de levage**

Le Premier ministre a validé 5 projets pour Tiziri Motors (Hyundai-Corée), Biamo (Maximal-Chine), Mando Trucks (World Mando-Chine), Negoce Auto (Heli-Chine) et Sacope (Shantui-Chine).

### **4. Machinisme agricole**

Le CNI a validé trois projets pour Famag (Sonalika-Inde), Motors Algérie (Belarus) et Tirsam (Inde).

### **5. Cycles et motocycles**

Enfin, le Premier ministre a validé cinq autres projets dans les cycles et les motocycles pour AS-Motors (AS-Motors Riya-Chine), Ham Motors (Ham Motors-Chine) Big-Town Africa (Towareg-Chine), Gogliola Motors (Gogliola-Italie) et, enfin, Easy Motors (Riya-Chine). Là aussi, des doyens du motocycle et du cycle ont été exclus à la faveur des Chinois qui ont raflé la

mise. Pourtant, **le décret exécutif n°17-344 du 28 novembre 2017 fixant les conditions et les modalités d'exercice de l'activité de production et de montage de véhicules** permettait à ces investisseurs de s'engager, d'autant qu'ils avaient toujours exprimé, publiquement, leur volonté d'accompagner la stratégie du gouvernement à développer l'industrie automobile et mécanique.

**Annexe N° 8:** Questionnaire destiné aux organismes publics/privés : Centre National du Registre du Commerce (CNRC), Chambre de commerce (CCI), CCI Algéro-Française, Agence Nationale du Développement de l'Investissement (ANDI), Office National des Statistiques (ONS) en vue de collecter des informations et des données statistiques sur notre thème de recherche

*Dans un cadre de recherche en Doctorat, sur « La présence des firmes multinationales en Algérie », ces données vont servir d'appui à la compréhension, explication et l'analyse de la présence de ces firmes multinationales (sociétés étrangères) en Algérie dans les différents secteurs, et les retombées de cette présence sur l'économie algérienne.*

*Les réponses obtenues seront confidentielles.*

**Informations à rechercher :**

- Le nombre global des firmes multinationales (FMN) (sociétés étrangères) présentes en Algérie, et à Oran en particulier ;
- Une liste des FMN présentes dans différents secteurs d'activité ;
- Le nombre des firmes multinationales présentes dans chaque secteur d'activité ou filière (à savoir : l'agroalimentaire, automobile, pharmaceutique, etc.) ;
- Les coordonnées et les informations sur ces FMN (Raison sociale, Adresse, l'évolution du chiffre d'affaires, par quel mode de présence : Filiale de production ou de vente - partenariat avec une entreprise algérienne – une acquisition ou le rachat d'une entreprise algérienne, prise de participation...etc.) ;
- La part des FMN dans l'emploi global - et le nombre d'employé des FMN recensées ;
- Une liste des FMN qui exportent à partir du territoire algérien, quels sont les produits exportés et la quantité et les montants de ses exportations ?) ;
- Autres données concernant l'activité des ces FMN sur le territoire algérien.

**Annexe N°9 : Questionnaire N°1 destiné aux firmes multinationales de différents secteurs**

**QUESTIONNAIRE**

**Thème : « La place des firmes multinationales dans l'économie mondiale : Etude de leur présence en Algérie durant la période 2000-2014 ».**

*Dans un cadre de recherche en Doctorat, ce questionnaire va servir d'appui à la compréhension, l'explication et l'analyse de la présence des firmes multinationales (sociétés étrangères) en Algérie. Les réponses obtenues seront confidentielles.*

La date :

Le lieu :

Le poste occupé :

**I. Informations sur la firme multinationale (FMN) : Son poids au niveau mondial**

1. Raison Sociale de la FMN :

.....

2. Quelle est la date de sa création dans son pays d'origine ?

.....

3. Quelles sont les principales activités de la firme ?

.....

4. Quels sont vos principaux concurrents dans le monde ?

5. ....

6. Quel est le nombre de pays d'implantation de la firme dans le monde ?

.....

7. Classez par ordre de priorité les raisons qui poussent une multinationale à s'implanter/pénétrer dans un pays d'accueil :

- Une stabilité politique
- Situation géographique
- L'environnement juridique stable : lois, facilité administrative
- Avantages fiscaux : taux d'imposition réduit
- Les infrastructures disponibles
- La main d'œuvre bon marché
- La taille du marché

- Se rapprocher de votre clientèle
- La dotation du pays d'accueil en facteurs naturels
- Proximité culturelle
- Autres ? Précisez :

.....

8. Quelles sont les principales régions d'implantation de votre firme?

- L'Europe                       L'Asie                       L'Amérique                       L'Afrique

9. Pourquoi avez-vous choisi ces régions?

.....

10. Quel est le chiffre d'affaires réalisé dans le pays d'origine ?

.....

11. Quel est le chiffre d'affaires réalisé à travers le reste du monde ?

.....

12. Quel est le nombre d'employés de la firme au niveau mondial ?

.....

## II. La présence des FMN en Algérie : Formes et raisons de présence

13. Quel est le mode d'approche (forme de présence) adopté par la FMN dans les pays voisins (Maroc, Tunisie, par exemple)?

.....

14. Quel est le mode d'approche adopté par votre firme en Algérie ?

- Création d'une filiale 100%
- Joint venture : Coentreprise avec partenaire local 50% - 50 %
- Prise de participation d'une entreprise locale, précisez le taux de votre participation
- Fusion acquisition d'une entreprise locale

15. Quelles sont les raisons de votre présence en Algérie :

- Une stabilité politique
- Situation géographique de l'Algérie
- L'environnement juridique stable : lois, facilité administrative
- Avantages fiscaux : taux d'imposition réduit
- Les infrastructures disponibles
- La main d'œuvre bon marché
- La taille du marché algérien
- Se rapprocher de votre clientèle en Algérie

- La dotation de l'Algérie en facteurs naturels
- Proximité culturelle
- Autres ? Précisez :

.....

16. Comment jugez-vous le climat d'investissement en Algérie ?

- Favorable
- Défavorable

17. Quelles sont vos recommandations pour améliorer le climat d'investissement en Algérie ?

- Simplifier et alléger les législations et les démarches au niveau des administrations algériennes
- Améliorer les infrastructures
- Accorder plus d'avantages fiscaux aux investisseurs étrangers

18. Autres . Précisez

.....

19. Pourriez-vous nous expliquer les raisons du choix de votre forme de présence en Algérie ?

.....

20. Depuis quand la firme est-elle présente en Algérie ?

.....

Quel est le type d'activité développée en Algérie par votre firme?

- Commerciale
- Production
- Autres

Précisez : .....

21. L'activité de l'entreprise ces dernières années :

- a régressé
- est Restée stable
- a augmenté

22. Est-ce que la FMN produit en Algérie ?

- Oui
- Non

23. Si c'est oui, quels sont les produits de la firme en Algérie ?

.....

24. Sinon (commercialisation de ses produits), quels sont les produits commercialisés en Algérie ?

.....

25. Le chiffre d'affaires ou la part de marché de la firme en Algérie a-t-elle évolué ?,

- Oui
- Non

Précisez ?

.....  
26. Quels sont vos principaux concurrents en Algérie ?

.....  
27. Quelle est votre stratégie de positionnement sur le marché algérien?

.....  
28. La contribution de votre entreprise à l'impôt a elle :

a régressé                       est Restée stable                       a augmenté

29. Quels sont vos principaux concurrents sur le territoire algérien ?

30. ....

31. Quel est le nombre d'employés de la filiale en Algérie ?

.....  
32. Nombre d'employés expatriés de la filiale en Algérie ?

.....  
33. Comment appréciez-vous vos salariés algériens ?

Compétents                       motivés

34. Est-ce que le transfert de vos compétences techniques et managériales s'effectue-t- il dans les bonnes conditions en Algérie ?

Oui                       Non

**Précisez :**

.....

**Les règles d'anonymat seront préservées.**

**N'hésitez pas à nous contacter en cas de doutes ou de questions!**

**Email : [saidi.halima.doctorat@outlook.fr](mailto:saidi.halima.doctorat@outlook.fr)**

**Merci de votre précieuse collaboration**

**Mme SAIDI Halima.**

**Annexe N° 10 : Questionnaire N°2 destiné aux constructeurs automobiles étrangers en Algérie**

**QUESTIONNAIRE**

**Thème : « La place des firmes multinationales dans l'économie mondiale : Etude de leur présence en Algérie ».**

*Dans un cadre de recherche en Doctorat, ce questionnaire va servir d'appui à la compréhension, l'explication et l'analyse de la présence des firmes multinationales (sociétés étrangères automobiles) en Algérie. Les réponses obtenues seront confidentielles.*

La date :

Le lieu :

Le poste occupé :

**I. Informations sur la firme multinationale (FMN) : Son poids au niveau mondial**

1. Raison Sociale de la FMN :

.....

2. Quels sont vos principaux concurrents dans le monde ?

3. ....

4. Quel est le nombre de pays d'implantation de la firme dans le monde ?

.....

5. Classez par ordre de priorité les raisons qui poussent une multinationale à s'implanter/ pénétrer dans un pays d'accueil :

- Une stabilité politique
- Situation géographique
- L'environnement juridique stable : lois, facilité administrative
- Avantages fiscaux : taux d'imposition réduit
- Les infrastructures disponibles
- La main d'œuvre bon marché
- La taille du marché
- Se rapprocher de votre clientèle
- La dotation du pays d'accueil en facteurs naturels
- Proximité culturelle

- Autres ? Précisez :

.....

1. Quelles sont les principales régions d'implantation de votre firme?

L'Europe                       L'Asie                       L'Amérique                       L'Afrique

2. Pourquoi avez-vous choisi ces régions?

.....

3. Quel est le chiffre d'affaires réalisé dans le pays d'origine ?

.....

4. Quel est le chiffre d'affaires réalisé à travers le reste du monde ?

.....

5. Quel est le nombre d'employés de la firme au niveau mondial ?

.....

## II. La présence des FMN en Algérie : Formes et raisons de présence

6. Quel est le mode d'approche (forme de présence) adopté par la FMN dans les pays voisins (Maroc, Tunisie, par exemple)?

.....

7. Quel est le mode d'approche adopté par votre firme en Algérie ?

- Création d'une filiale 100%
- Joint venture : Coentreprise avec partenaire local 50% - 50 %
- Prise de participation d'une entreprise locale, précisez le taux de votre participation
- Fusion acquisition d'une entreprise locale

8. Quelles sont les raisons de votre présence en Algérie :

- Une stabilité politique
- Situation géographique de l'Algérie
- L'environnement juridique stable : lois, facilité administrative
- Avantages fiscaux : taux d'imposition réduit
- Les infrastructures disponibles
- La main d'œuvre bon marché
- La taille du marché algérien
- Se rapprocher de votre clientèle en Algérie
- La dotation de l'Algérie en facteurs naturels
- Proximité culturelle
- Assurer la place de votre groupe dans le marché algérien

Autres ? Précisez :

.....

9. Comment jugez-vous le climat d'investissement en Algérie ?

Favorable       Défavorable

10. Quelles sont vos recommandations pour améliorer le climat d'investissement en Algérie ?

Simplifier et alléger les législations et les démarches au niveau des administrations algériennes

Améliorer les infrastructures

Accorder plus d'avantages fiscaux aux investisseurs étrangers

Autres ? Précisez :

.....

11. Pourriez-vous nous expliquer les raisons du choix de votre forme de présence en Algérie ?

.....

12. Depuis quand la firme est-elle présente en Algérie ?

.....

13. Quel est le type d'activité développée en Algérie par votre firme?

Commerciale       Production       Autres

Précisez : .....

14. L'activité de l'entreprise ces dernières années a-t-elle :

régressé

restée stable

augmenté

15. Est-ce que la FMN produit en Algérie ?

Oui

Non

16. Si c'est oui, quels sont les produits de la firme en Algérie ?

.....

17. Sinon (commercialisation de ses produits), quels sont les produits commercialisés en Algérie ?

.....

18. Le chiffre d'affaires ou la part de marché de la firme en Algérie a-t-elle évolué ?,

Oui

Non

Précisez ?

.....

19. Quels sont vos principaux concurrents en Algérie ?

.....  
20. Quelle est votre stratégie de positionnement sur le marché algérien?

21. Est-ce que votre firme exporte à partir du territoire algérien ?

- Oui  Non

22. Si c'est oui, quels sont les produits exportés ? Vers quels pays ou régions ? Quel est le montant ou la quantité de vos produits exportés ?

**Précisez :**  
.....

23. Si c'est non, est ce que votre firme envisage d'exporter des véhicules montés ou produits en Algérie ?

- Oui  Non

**Précisez :**  
.....

...La contribution de votre entreprise à l'impôt :

- a régressé  est Restée stable  a augmenté

24. Quels sont vos principaux concurrents sur le territoire algérien ?

25. ....

26. Quel est le nombre d'employés de la filiale en Algérie ?  
.....

27. Nombre d'employés expatriés de la filiale en Algérie ?  
.....

28. Comment appréciez-vous vos salariés algériens ?

- Compétents  motivés

Autres : Précisez :  
.....

29. Est-ce que le transfert de vos compétences techniques et managériales s'effectue-t- il dans les bonnes conditions en Algérie ?

- Oui  Non

**Précisez :**  
.....

30. Quel est le taux d'intégration actuel de votre groupe en Algérie?

Précisez : .....

**31.** Qu'en est- il de la sous traitance de votre groupe avec des partenaires locaux ?

.....

**32.** Dans votre activité d'assemblage de véhicules, quel est le montant de pièces réceptionnées (ou importés) depuis l'étranger ?

.....

Précisez :

.....

**Les règles d'anonymat seront préservées.**

**N'hésitez pas à nous contacter en cas de doutes ou de questions!**

**Email : [saidi.halima.doctorat@outlook.fr](mailto:saidi.halima.doctorat@outlook.fr)**

**Merci de votre précieuse collaboration**

**Mme SAIDI Halima**

**Liste des illustrations**

**Et abréviations**

## Liste des illustrations

### 1. Liste des tableaux

#### Chapitre I

Titre	Page
Tableau 1 : Choix d'indicateurs de la production internationale, 2016 et certaines années.	42
Tableau 2 : Les 10 plus grandes entreprises du monde, par chiffre d'affaires CA	44
Tableau 3 : Chiffre d'affaires des firmes comparé au PIB des Etats en 2013	46
Tableau 4 : Classement des entreprises ayant les plus gros bénéfices en 2016 (milliards de dollars)	47
Tableau 5 : Classement des entreprises selon le nombre d'employés en 2016	48
Tableau 6 : Le classement mondial des quatre (4) entreprises leader par secteur selon le chiffre d'affaires réalisé en 2017	50
Tableau 7: les composants d'iPod	54
Tableau 8 : Mondialisation des entreprises et commerce international	55

## Chapitre II

Tableau 1 : La part des PED et PE dans les entrées d'IDE : 2014 -2016 et projections pour 2017 (en milliards de dollars)	66
Tableau 2 : Sorties d'IDE des premiers pays d'origine, 2015 et 2016 (en milliards de dollars)	68
Tableau 3 : Evolution du nombre de FMN dans le Fortune Global 500	77
Tableau 4 : Le poids des firmes des PED dans le classement mondial des grandes firmes selon le chiffre d'affaires pour la période entre 1995 - 2005 - 2015 :	79
Tableau 5 : Moteurs et caractéristiques de la nouvelle vague de firmes multinationales originaires des PED comparativement aux multinationales antérieures	84
Tableau 6 : Les filiales de Cevital dans l'immobilier, l'automobile et les services	94
Tableau 7 : les opérations d'acquisition de CEVITAL à l'international	98

## Chapitre III

Tableau N°1 : Evolution des flux d'IDE à destination de l'Algérie en millions USD (2000-2016)	114
Tableau N° 2 : Nombre des firmes étrangères en Algérie (Septembre 2016)	117
Tableau N°3 : Tableau récapitulatif des firmes multinationales qui ont implanté des unités de production en Algérie :	127
Tableau N°4 : Extrait du tableau de l'évolution des importations selon la classification par grandes catégories économiques (C.G.C.E) Unité: (En millions de DA)	140
Tableau N° 5 : Tableau récapitulatif des six firmes automobiles présentes en Algérie par le biais d'unités d'assemblage :	145

## **2. Liste des figures**

### **Chapitre I**

<b>Titre</b>	<b>Page</b>
Figure N° 1 : Schéma des progressions des choix stratégiques à l'international dans le modèle OLI selon Dunning	33

### **Chapitre III**

<b>Titre</b>	<b>Page</b>
Figure N° 1 : Caractérisation du lien entre IDE et croissance économique	106
Figure N° 2 : Evolution du montant d'IDE en Algérie en millions USD	115
Figure N°3 : La part des pays dans le nombre des FMN en Algérie en 2017	118
Figure N°4 : Un niveau de production automobile mondiale inédit, fortement soutenu par les marchés émergents	135

## Liste des abréviations et acronymes

ANDI : Agence Nationale de Développement de l'Investissement

APSI : Agence de Promotion et de Soutien des Investissements

AIV : Autorisation d'Importation de Véhicule

AC2A : Association des Constructeurs Automobile d'Algérie

BCG : Boston Consulting Group

CVM (GVCs) : Chaînes de valeur mondiales (Global value Chains)

BRIC : Brésil, Russie, Inde, Chine

BRICS : Brésil-Russie-Inde-Chine-Afrique du Sud

BRICSAM : Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique du Sud, Mexique

CIVETS : Colombie, Indonésie, Vietnam, Egypte, Turquie, Afrique du Sud

CNUCED : (Conférence des Nations-Unies sur le Commerce et le Développement) ou en anglais UNCTAD : (United Nations Conference on Trade and Development)

F&A : Fusions & Acquisitions

FMN : Firme Multinationale

FMNE : Firme Multinationale Emergente

FMI : Fond Monétaire Internationale.

IDE : Investissement Direct Etranger ou FDI en anglais

JV : Joint-venture

PED : Pays en développement

PE : Pays émergents

PME : Petites et Moyennes Entreprises (- de 250 employés)

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economique

## **Table des matières**

<b>Table des matières</b>	
<b>Dédicaces</b>	i
<b>Remerciements</b>	ii
<b>Sommaire</b>	iii
<b>Introduction générale</b>	
- L'intérêt du sujet	2
- L'objet de l'étude	4
- La problématique de recherche	5
- Les hypothèses retenues	6
- La méthodologie utilisée pour ce travail de recherche	6
- La bibliographie utilisée	8
- La structure de la thèse	8
- Limites de recherche	11
<b>Chapitre I : La place des firmes multinationales dans l'économie mondiale</b>	12
Introduction du chapitre I	13
<b>Section 1 : Ancrage théorique sur les firmes multinationales</b>	14
<b>1. La firme multinationale : natures, significations et spécificités</b>	14
1.1. Degré d'internationalisation et les multinationales	16
1.2. Modes de présence des firmes multinationales	17
1.3. Rappel historique sur l'évolution des multinationales	19
1.3.1. Resource seeking	20
1.3.2. Market seeking investment	20
1.3.3. Cost ou Efficiency Seeking	21
1.3.4. Strategic asset seeking	22
1.3.5. Stratégie globale	23
1.4. Caractéristiques et spécificités des firmes multinationales	24
1.4.1. La taille et la diversité géographique	24
1.4.2. La structure opérationnelle des multinationales	25

<b>2. Les déterminants de l'expansion internationale des firmes multinationales</b>	28
2.1. Dans le cadre de l'approche de l'économie internationale	29
2.1.1 L'approche de Mundell R. 1957	29
2.2. L'approche microéconomique	30
2.2.1 L'avantage spécifique	30
2.2.2. L'approche de Dunning	32
2.2.3 Les coûts de transaction	34
2.3. L'approche de l'économie industrielle	34
2.3.1. La structure de marché	35
2.3.2. l'exploitation du cycle de vie du produit pour conserver un monopole	35
2.3.3. La décision de produire à l'étranger en situation d'oligopole	36
2.3.4. Le mécanisme de l'échange de menaces : par des investissements croisés	36
2.4. L'économie systémique	37
<b>Section 2 : La place des firmes multinationales dans l'économie mondiale</b>	40
<b>1. Les firmes multinationales : Etat des lieux et tendances actuelles</b>	40
1.1.L'analyse des données statistique sur les multinationales	41
1.2.Le poids des grandes firmes multinationales	44
<b>2.2.1. Le Classement des grandes firmes multinationales</b>	44
2.2.1.1.Selon le chiffre d'affaires réalisé	44
2.2.1.2.Selon le bénéfice réalisé	46
2.2.1.3.Selon le nombre d'employés	47
<b>2.2.2. Origine géographique des multinationales</b>	48
<b>2.2.3. La répartition sectorielle des multinationales</b>	50
<b>2. Le rôle des firmes multinationales dans le commerce international</b>	51
2.1. La part des biens intermédiaires dans les flux des échanges internationaux	51
2.2. Transformation dans la nature des échanges internationaux	52
2.3. L'internalisation comme mode d'organisation des FMN	55
2.4. L'accroissement des échanges de services	56
<b>3. Les nouvelles multinationales</b>	56
3.1. Les multinationales de services	57
3.2. Les nouvelles formes de multinationalisation	58
3.2.1. Les Fusions-acquisitions transfrontalières	58

3.2.2. Les alliances et partenariats internationaux	59
3.2.3. La multinationalisation des PME	60
Conclusion du premier chapitre	63
<b>Chapitre II : Le développement de firmes multinationales issues des pays en développement PED et des pays émergents</b>	64
Introduction du chapitre II	65
<b>Section 1 : L'étude du développement international des FMN des PED</b>	66
1. Le poids des pays en développement (PED) dans l'investissement et le commerce international	66
2. Le développement des firmes multinationales issues des pays en voie de développement : Dimension historique	66
2.1. La première vague, entre la fin de 1970 et les années 1980	74
2.2. La deuxième vague, à partir de 1990	74
3. Spécificités et particularités des FMN issues des PED	82
<b>Section 2 : Comment les entreprises algériennes s'inscrivent-elles dans ce mouvement ?</b>	88
1. Panorama général sur développement international des firmes algériennes	88
2. Etude de cas du développement international de Condor	88
2.1. Présentation du groupe Condor	88
2.1.1. Le poids de Condor au niveau local	88
2.1.2. Le poids de Cevital au niveau régional et international	89
3. Etude de cas du développement international de Cevital	92
3.1. Le poids de Cevital au niveau local	96
3.2. Le poids de Cevital au niveau international : Stratégie de présence et motivations	96
3.3. Les facteurs demeurant le succès de Cevital.	100
Conclusion du deuxième chapitre	102

<b>Chapitre III : La présence des FMN dans les pays en développement PED : cas de l'Algérie</b>	104
Introduction du chapitre III	104
<b>Section 1 : La présence des firmes multinationales dans les PED</b>	105
<b>1. Cadre théorique de la présence des firmes dans les PED</b>	105
1.1. Les Etats attirent les firmes multinationales	106
1.2. Les effets des multinationales sur les pays	109
1.2.1 Les effets positifs des multinationales	109
1.2.2. Les effets négatifs des multinationales	113
1.2.3. L'analyse de l'impact sur l'emploi	115
1.2.3.1 Impact de l'entrée de l'IDE sur l'emploi dans le pays d'accueil	115
1.2.3.2. Impact de sortie de l'IDE sur l'emploi dans les pays d'origine	115
<b>2. L'investissement direct étranger dans les pays en développement</b>	116
2.1. L'étude de l'investissement direct étranger en Algérie	117
2.1.1 La fragilité de l'économie algérienne réside dans les points suivants	117
2.1.1.1 La politique de l'IDE en Algérie	119
2.1.1.2 Les contraintes de l'investissement étranger en Algérie	120
2.1.2. Flux d'IDE en Algérie : Etat des lieux,	121
<b>Section 2 : L'analyse de la présence des multinationales en Algérie</b>	123
<b>1. Répartition sectorielle de la présence des firmes en Algérie</b>	124
1.1. Evolution du nombre des firmes multinationales en Algérie	124
1.2. Les flux d'IDE et la présence des firmes selon les secteurs d'activité en Algérie	125
1.2.1. L'étude empirique de la présence des firmes multinationales dans quelques secteurs stratégiques en Algérie	133
1.2.1.1. Méthodologie de l'approche empirique	133
1.2.1.2. Analyse et discussion des résultats	140
<b>2. Etude de la présence des multinationales dans le secteur automobile</b>	143
2.1 Les grandes tendances de l'industrie automobile dans le monde	143
2.2. Le secteur automobile en Algérie : Evolution et perspectives	146
2.2.1. Evolution des importations de véhicules en Algérie	147
2.3. Méthodologie de l'étude d'implantation des constructeurs automobile en	151

Algérie	
2.4. L'étude de l'évolution de la présence des constructeurs automobiles	156
2.4.1. Renault Algérie Production RAP	156
2.4.1.1. Evolution de la présence de Renault en Algérie	156
2.4.1.2. L'étude de la présence de Renault en Algérie :	158
Conclusion du chapitre III	164
<b>Conclusion Générale</b>	165
<b>Bibliographie</b>	171
<b>Annexes</b>	185
<b>Liste des illustrations</b>	210
<b>Liste des abréviations</b>	212
<b>Table des matières</b>	215

## « La place des firmes multinationales dans l'économie mondiale : Etude de leur présence en Algérie durant la période 2000-2014 »

### Résumé :

Le développement croissant des firmes multinationales a bien marqué l'économie mondiale. Notre travail étudie, analyse le poids et la place de ces firmes en général, et la particularité des firmes issues des pays en développement (PED) et des pays émergents (PE), en termes de stratégies adoptées et les déterminants de leur expansion à l'international. Dans cette perspective, certaines entreprises algériennes ont marqué leur présence à l'international, à savoir le groupe Cevital.

Après avoir revisité les apports théoriques et empiriques sur ce phénomène, nous passerons à l'étude de la présence des multinationales en Algérie, à savoir les déterminants et les effets de cette présence dans certains secteurs d'activités, en particulier l'automobile.

**Mots clés : Firmes multinationales, investissement direct étranger, pays en développement, Cevital, l'automobile.**

## « The place of multinational firms in the world economy: Study of their presence in Algeria during the period 2000-2014»

### Abstract:

The growing development of multinational firms has a significant impact on the global economy. Our work studies, analyzes the weight and the place of these firms in general and the peculiarity of the firms coming from the developing countries (DC) and emergency countries (EC), in terms of adopted strategies and the determinants of their expansion on the international scale. In this perspective, some Algerian companies have marked their international presence, as the Cevital group.

After having revisited the theoretical and empirical contributions on this phenomenon, we will move on to the study of the presence in Algeria, the determinants and the effects of this presence in certain sectors of activity, in particular the automobile.

**Key words: Multinational firms, foreign direct investment, developing countries, Cevital, automobile.**

## « مكانة الشركات متعددة الجنسيات في الاقتصاد العالمي : دراسة عن تواجدها في الجزائر خلال الفترة 2000-2014 »

### الملخص :

كان للتطور المتنامي للشركات متعددة الجنسيات تأثير كبير على الاقتصاد العالمي. تقوم دراستنا بتحليل وزن ومكانة هذه الشركات بشكل عام وخصوصية الشركات القادمة من الدول السائرة في طريق النمو والبلدان الناشئة ، من حيث الاستراتيجيات المعتمدة ومحددات توسعها على المستوى الدولي. من هذا المنظور ، قامت بعض الشركات الجزائرية بتمييز حضورها الدولي مثل مجمع سفيتال.

بعد إعادة النظر في الإسهامات النظرية وتجريبية حول هذه الظاهرة ، سوف تنتقل إلى دراسة تواجدها في الجزائر ، وتحديد العوامل المحددة وتأثير هذا التواجد في مختلف القطاعات ، ولا سيما قطاع صناعة السيارات.

**كلمات مفتاحية : الشركات متعددة الجنسيات ، الاستثمار الأجنبي المباشر ، الدول السائرة في طريق النمو ، سفيتال ، قطاع صناعة السيارات.**