

## **Remerciements**

Mes vifs et très sincères remerciements vont au professeur Monsieur BENBAYER Habib, qui a bien voulu accepter de diriger cette recherche. Je lui suis reconnaissante, pour sa disponibilité permanente et surtout pour sa patience tout au long de ces années. Je lui adresse toute ma profonde gratitude.

Mes vifs remerciements vont également à l'ensemble des membres de jury pour avoir accepté d'évaluer cette thèse.

## **Dédicace**

À ma mère, qui sans cesse me conseille et me soutient moralement et spirituellement.

A la mémoire de mon père

À mon époux et mes beaux-parents pour leur soutien inconditionnel tout au long de mes études supérieures.

À mes sœurs Khahina, Chahra, Radia et à mes deux frères Réda, Yacine pour leur appui et leur soutien multiforme.

À mes deux fils : Yanis et Khalil

# **Sommaire**

## **Introduction générale**

**Chapitre I** : La dimension théorique de l'internationalisation des entreprises

Section 1 : Les approches traditionnelles de l'internationalisation des entreprises

Section 2 : Les approches dynamiques et stratégiques du choix de localisation

Section 3 : Les nouvelles approches de la multinationalisation des entreprises

Section 4 : Les approches d'analyse du développement international des

entreprises **Chapitre II** : La place des entreprises multinationales dans le

commerce mondial Section 1 : Le rôle des entreprises multinationale dans

l'économie mondiale

Section 2 : L'émergence des entreprises multinationale en provenance du Sud

Section 3 : Les entreprises multinationales des BRICs

**Chapitre III** : Le processus d'internationalisation des entreprises algériennes

Section 1 : L'internationalisation des PME algériennes : un potentiel inexploité

Section 2 : Les contraintes liées à l'internationalisation des entreprises algériennes

Section 3 : Etude empirique du processus d'internationalisation des entreprises algériennes

**Conclusion générale**

## Liste des abréviations

ALENA : Accords de Libre Echange Nord Américains

CA : Chiffre d'Affaires

CALPI : comité d'aide à la localisation et à la promotion des investissements

CNUCED : Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement

EMN : Entreprise Multinationale

F&A : Fusion Acquisition

FMI : Fonds Monétaire International

GE : Grande Entreprise

IDE : Investissement Direct Etranger

IDEEP : IDE d'Exportation-Plateforme

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economique

OMC : Organisation Mondiale du Commerce

ONS : Office Nationale des Statistiques PIB

: Produit Intérieur Brut

PME : Petite et Moyenne Entreprise

PMI : Petite et Moyennes Industrie

TPE : Très Petite Entreprise

UE : Union Européenne

UMA : Union du Maghreb Arabe

WIR : Worl Investment Report

ZALE : Zone Arabe de Libre Echange

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Principaux modèles du processus d'internationalisation de l'entreprise

Tableau 2 : Stocks d'IED extérieur et nombre d'EMN, 1995-2010 (en millions de dollars) Tableau

3 : Les 10 plus grandes entreprises multinationales du monde classées selon le chiffre d'affaires (En millions de dollars)

Tableau 4 : Les 10 plus grandes EMN au monde selon la capitalisation boursière, 2014 (milliards de dollars)

Tableau 5 : Les 10 plus grandes EMN ayant les plus grands actifs à l'étranger (En millions de dollars)

Tableau 6 : Les 10 plus grandes entreprises multinationales publiques, classées selon leurs actifs à l'étranger, 2012 (en milliard de dollars)

Tableau 7 : Les plus grandes EMN dans le monde contre les économies nationales en 2000 (en milliards de dollars)

Tableau 8 : Choix d'indicateurs de la production internationale, 1982-2013 (en Milliards de dollars)

Tableau 9 : Choix d'indicateurs de l'IDE et de la production internationale, 2014- 2016 (Valeur aux prix courants (En milliards de dollars))

Tableau 10 : Les 10 plus gros dépensiers en R & D au monde en 2014 (en milliards de dollars)

Tableau 11 : L'évolution des actifs, des ventes et de l'emploi à l'étranger de 1994 à 2011 Tableau

12 : Comparaison entre l'internationalisation des EMNE et les EMND 1994 à 2011 Tableau 13 :

Evolution du commerce extérieur algérien pour la période 2017-2018

Tableau 14 : Répartition des importations algériennes par groupe de produits ; période 2017-2018

Tableau 15 : Répartition des exportations Algériennes par groupe de produit ; période 2017-2018

Tableau 16 : Principaux clients de l'Algérie pour l'année 2018

Tableau 17 : Principaux fournisseurs de l'Algérie pour l'année 2018

Tableau 18 : Evolution des PME/PMI en Algérie de 2010 au 1<sup>er</sup> semestre 2016

Tableau 19 : Typologie des PME

Tableau 20 : Part des PME dans l'emploi global durant la période 2001-2013

Tableau 21 : Evolution du PIB par secteur juridique hors hydrocarbure (2009-2013)

Tableau 22 : Domaine couvert par le Doing Business : 11 aspects de la réglementation des affaires

Tableau 23 : Positionnement de l'Algérie selon Doing business 2018

Tableau 24 : Nombre création d'entreprise

Tableau 25 : Indicateurs d'obtention du permis de construire

Tableau 26 : Indicateur du raccordement de l'électricité

Tableau 27 : Indicateurs du transfert de propriété

Tableau 28 : Indicateur de l'accès au crédit

Tableau 29 : Indicateur de la protection des investisseurs

Tableau 30 : Indicateur sur la fiscalité des entreprises

Tableau 31 : Indicateurs du commerce extérieur

Tableau 32 : Indicateurs sur l'exécution des contrats

Tableau 33 : Indicateurs sur le règlement de l'insolvabilité

Tableau 34 : Répartition des entreprises selon la taille

Tableau 35 : Répartition des entreprises selon la forme juridique

Tableau 36 : répartition des entreprises en fonction de la nature de propriété

Tableau 37 : répartition des entreprises en fonction de la région

Tableau 38 : Répartition des entreprises selon le secteur d'activité

Tableau 39 : Les principales contraintes du processus d'internationalisation

Tableau 40 : Répartition des entreprises selon la source de financement de leur investissement

Tableau 41 : l'Etat du crédit bancaire

Tableau 42 : L'accès au foncier

Tableau 43 : Principale raison du développement du secteur informel

Tableau 44 : La répartition des entreprises selon la part du chiffre d'affaire à l'exportation

Tableau 45 : La répartition des entreprises selon la part des effectifs à l'étranger

Tableau 46 : La répartition des entreprises selon le nombre des filiales à l'étranger

Tableau 47 : Répartition des entreprises selon le mode d'internationalisation

Tableau 48 : Répartition des entreprises selon leur marché à l'international

Tableau 49 : Tableau des corrélations

Tableau 50 : Récapitulatif des modèles

Tableau 51 : Mesures de discrimination

Tableau 52 : Points d'objet étiquetés par numéros d'observations

Tableau 53 : La durée de la présence des entreprises sur le marché local

## Liste des figures

Figure 1 : Le processus d'internationalisation selon le modèle OLI de Dunning

Figure 2 : profits de la vente domestique, des exportations, et de l'IDE selon Helpman et al. (2004)

Figure 3 : Densité de probabilité de la productivité selon Helpman et al (2003)

Figure 4 : La stratégie d'implantation des entreprises selon Yeaple (2003)

Figure 5 : L'IDE plateforme

Figure 6 : Mécanisme de base du processus d'internationalisation

Figure 7 : Le modèle du processus d'internationalisation du réseau d'affaire

Figure 8 : L'internationalisation de l'entreprise selon l'approche par les réseaux

Figure 9 : Typologie des International New Ventures

Figure 10 : EMN publiques, distribution par pays d'origine, 2017 (Nombre

d'entreprises) Figure 11 : Evolution du commerce extérieur algérien pour la période 2017-2018

Figure 12 : Evolution du commerce extérieur période 2015/2016

Figure 13 : Importation par groupes de produits période Janvier 2017/2018\*

*L' espèce qui a le plus de chance de survie n'est ni la plus forte ni la plus intelligente, c' est celle qui s'adapte.*

*Darwin (1859)*

## **Introduction générale**

Dans un contexte de mondialisation économique et d'intégration croissante des espaces économiques régionaux, de nombreuses entreprises sont amenées à s'internationaliser, tout en cherchant à profiter des économies d'échelle, des avantages de localisation, de conquérir ainsi de nouvelles parts de marché.

Le concept d'internationalisation est un terme polysémique, dont le sens varie en fonction du contexte dans lequel il est utilisé. Appliqué aux entreprises, le terme d'internationalisation se différencie de deux synonymes proches avec lesquels il faut éviter de l'assimiler et dont l'usage est souvent associé à des formes types d'entreprises. On parlera ainsi d'exportation lorsque les entreprises ne font que vendre à l'étranger et de mondialisation lorsque la présence de l'entreprise est mondiale, notamment par le biais de filiales.

La littérature nous présente plusieurs et non consensuelles définitions des entreprises multinationales. Selon Andreff (1987), les raisons de cette diversité sont généralement de deux ordres ; l'origine des définitions, du fait qu'elles émanent à la fois de dirigeants, d'organismes internationaux et d'universitaires (économistes, gestionnaires, juristes) et la nature des critères retenus, étant donné qu'elles s'appuient sur divers critères tels que l'ampleur de l'activité (taille de l'entreprise), l'existence de filiales à l'étranger, le nombre de pays d'implantation, le nombre de salariés de nationalité autres que ceux de la maison mère ou encore la structure organisationnelle adoptée. Mais, elles se rejoignent toutes sur deux aspects, le premier renvoi à l'investissement direct étranger (présence de filiale endors du pays d'origine) et le second à la dimension organisationnelle de l'entreprise (le contrôle et la gestion des filiales à l'étranger). Vernon (1979) définit la multinationale comme une entreprise de grande taille ayant des filiales industrielles dans aux moins six pays étrangers. Quand à Caves (1982) considère que la multinationale est celle qui contrôle et gère une production à l'étranger dans aux moins deux pays.

Pour Hugonnier (1997), une entreprise devient une multinationale à partir du moment où elle effectue un investissement direct étranger ou s'engage dans des activités de coopération directe à l'étranger. Pour Michalet (1985) et Andreff (1996), les multinationales sont perçues comme des entreprises spécifiques dont les stratégies et les structures organisationnelles sont conçues à l'échelle mondiale. D'après Desreumaux (1999), une distinction se fait entre une multinationale et une transnationale. La multinationale fonctionne en tant que fédération

décentralisée dans laquelle les opérations à l'étranger sont gérées comme un portefeuille d'activités largement indépendantes. Quant à la transnationale, elle coordonne ses activités de manière à bénéficier le plus possible d'économies d'échelle.

En 1973, l'ONU a proposé une première définition de la firme multinationale et la présente comme « une entreprise qui contrôle des biens, des usines, des mines ou des établissements de vente dans deux pays ou plus ». 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). Ces entités opèrent dans la logique d'un système de décisions permettant des politiques cohérentes et une stratégie commune, dirigée 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 responsabilité ».

Cette nouvelle définition reflète une prise en compte de l'intégration managériale dépassant la simple conception d'appartenance financière. Cela ouvre le champ des interdépendances entre les entités de l'entreprise bien au-delà de la simple conception « néoclassique » de l'entreprise, tendant vers sa conception « évolutionniste » qui intègre la combinaison des savoir-faire de chaque entité.

En 1995, l'ONU dénombrait 44 000 firmes multinationales et 300 000 filiales étrangères. En 2005, elle en dénombrait 77 000 avec plus de 770 000 filiales à l'étranger. Par leur activité, ces firmes multinationales sont porteuses d'une grande part des échanges entre les pays. À la fin des années 1970, le centre sur les sociétés transnationales des Nations unies évaluait de 30 à 40 % la part des flux internes aux multinationales ou contrôlés par elles dans le commerce international.

Les entreprises multinationales sont à l'origine des deux tiers du commerce mondial. D'après le rapport de la CNUCED (2002), ces deux tiers seraient sous le contrôle des 200 premières entreprises multinationales. Un tiers de ce commerce serait réalisé entre les unités des groupes et formerait un commerce international appelé commerce intra-firme. L'autre tiers entre ces groupes et leurs fournisseurs externes. Si cette proportion est évaluée pour l'ensemble des 77 000 multinationales et pas uniquement pour les 200 premières, elle doit en représenter davantage.

Les entreprises multinationales sont toujours dominées par les pays de la triade, parmi les 100 premières, on retrouve 85 d'entre elles ont leur siège qui se situe principalement dans 5 pays

: Allemagne, États-Unis, France, Japon et Royaume-Uni. Le poids des multinationales des pays en développement commence à augmenter progressivement, En 2005, cinq de leurs entreprises sont apparus dans le classement des 100 premières multinationales, ayant toutes leur siège en Asie (Hutchinson Whampoa : Hong-Kong Chine ; Petronas : Malaisie ; Singtel : Singapour ; Samsung Electronics : Rép. de Corée ; Citic Group : Chine) .

Quant aux mouvements de capitaux que les entreprises multinationales effectuent, ils sont mesurés au niveau des pays par les investissements direct étranger (IDE) qui sont nommés aussi investissement croisés. Les IDE de chaque entreprise sont comptabilisés à chaque passage de frontière du pays de localisation de son siège principal. Malgré des phases de ralentissement, les IDE ont également pris un poids croissant dans l'économie mondiale, avec des branches d'activités pionnières, comme la construction, les médias, ou l'agro-alimentaire, ou des branches aujourd'hui dominantes comme l'automobile, le secteur pharmaceutique et les télécommunications. Aujourd'hui, le stock total d'IDE émis par les entreprises multinationales représente environ 20% du PIB mondial, alors qu'il n'en représentait que 10% en 1995 et 5% en 1980.

Les questions de savoir : est-ce que l'entreprise doit s'internationaliser ou pas ? Est ce qu'elle doit attendre d'avoir une certaine taille, ou atteindre les phases de maturités ou de déclin dans le cycle de vie de ses produits afin de s'internationaliser, ne se posent plus. L'internationalisation ne se présente plus comme un choix stratégique, mais s'impose à toute entreprise aux grandes structures oligopolistiques comme aux PME, en provenance des pays développés ou en voie de développement.

Au cours des années 1970-80, le Japon s'est imposé comme l'une des premières puissances mondiales grâce à une stratégie de création d'avantage comparatif. Il s'est manifesté depuis comme un exemple à suivre par plusieurs pays asiatiques, qui s'est métaphoriquement présenté en « tête d'un vol d'oies sauvages ». Le modèle japonais s'est diffusé surtout dans les années 1980 par l'émergence des nouveaux pays industrialisés suivi dans les années 1990 par les nouveaux pays industrialisés (NPI). Au-delà de l'Asie, d'autres pays dit émergents connus sous l'acronyme de BRIC viennent s'incruster aux échanges internationaux, tout en modifiant la géographie économique dominée par l'Occident et offrant de nouvelles opportunités de croissance.

L'essor économique spectaculaire de ces pays et plus précisément celui de la Chine grâce à l'internationalisation des entreprises a fini par convaincre les pays les plus sceptiques (en transition, en développement) de voire l'internationalisation par ses diverses formes *outward*

(exportation IDES) et *inward* (importation IDEE) comme une voie incontournable pour asseoir une croissance économique durable.

L'économie algérienne est engagée depuis plus d'une décennie dans un processus de réformes économiques, toujours en cours, et cela dans un contexte global fort difficile. Globalement, ces réformes traduisent le passage d'une économie administrée à une économie de marché dont les mécanismes se mettent en place progressivement et à des rythmes pas toujours réguliers.

### **Problématique de la recherche**

L'image d'un pays en transition et particulièrement de l'Algérie comme une économie diversifiée et internationalisée n'a pas été toujours favorable. Bien souvent, l'Algérie a été présentée à travers ses problèmes de dépendances aux hydrocarbures (l'économie algérienne est financée à 96% par des recettes des exportations des hydrocarbures), aux importations ainsi qu'à travers la vulnérabilité de son économie aux fluctuations du prix du baril de pétrole (une chute de 1 dollar du prix du pétrole se traduit par une perte pour le trésor de 30 milliards de dinars CNES 2000 P 206).

L'Algérie sera un jour inévitablement confrontée à la fois à l'épuisement de ses réserves de pétrole et de gaz, et dans un cadre de lutte contre le réchauffement climatique à la diversification des énergies notamment renouvelable (énergie verte).

Le défi pour l'Algérie est donc d'investir ces revenus de rente en vue de transformer, de moderniser et de diversifier l'économie nationale ou du moins limiter ses risques liés à la mono-exportation à l'heure fatidique. Par la promotion des entreprises à l'international et l'amélioration du climat des affaires. Dans le but de redynamiser le tissu industriel en difficulté qui permet la création d'emplois.

Pour relever ce défi l'Algérie ne doit pas rester en marge de la libéralisation des échanges en éprouvant des réticences en vers les accords bilatéraux (ZLE/EU) ou multilatéraux (OMC) quelle que soit la situation socioéconomique, sociopolitique et institutionnelle du pays. Même si nos entreprises se trouvent menacées par ces accords libéraux en subissant des coûts supplémentaires engendrés par l'ouverture de l'économie nationale, cette ouverture est jugée par les économistes, les entrepreneurs-eux même et les institutions publiques comme une condition obligatoire de leurs compétitivité, ainsi de leur survie, même si elles sont les moins préparées et les plus fragiles de l'espace méditerranéen à faire face au défi de l'internationalisation.

Dans ce sens nos entreprises non plus le choix que de s'adapter à un environnement mondialisé en perpétuel mouvance et aux nouvelles conditions de compétitivité imposant l'internationalisation des activités des entreprises par la mise en place d'une stratégie défensive afin de protéger leur part de marché ou d'une stratégie offensive dans un espoir d'acquérir de nouvelle part de marchés.

**De cela découle notre question centrale qui consiste à identifier et analyser les facteurs qui empêchent l'intégration des entreprises algériennes aux échanges extérieurs jusqu'à présent intégrés seulement grâce aux exportations des hydrocarbures.**

Cette question représente notre point de départ de recherche. De cette problématique découle les sous-questions suivantes :

- Comment les entreprises algériennes peuvent profiter de la libéralisation et de la mondialisation des marchés, pour assurer leur survie face à la concurrence mondiale qui leur est imposée ?
- Quelles sont les contraintes les plus sévères que fait peser l'environnement institutionnel sur la capacité d'internationalisation des entreprises algériennes ?

## **Hypothèses de la recherche**

Les hypothèses à vérifier dans le cadre de ce travail sont les suivantes :

- L'intérêt porté par l'Algérie à la zone de libre-échange avec l'union européenne (ZLE/UE) et à l'organisation mondiale du commerce (OMC) va permettre de générer des possibilités d'expansion pour les entreprises algériennes.
- Avec cette ouverture, les entreprises algériennes seront confrontées à d'importantes menaces concurrentielles internationales qui vont les pousser à se montrer compétitives.
- Les entreprises algériennes sont enfermées dans un environnement institutionnel peu propice à leur internationalisation.

## **Objectif**

Ce travail a un double objectif. Premièrement, il s'agit d'effectuer une revue de la littérature retraçant les principales contributions scientifiques sur le thème de l'internationalisation des entreprises. Deuxièmement, il s'agit de déterminer les principaux facteurs susceptibles d'entraver le développement des entreprises algériennes à l'international, car plus de 96% des recettes d'exportation proviennent des hydrocarbures qui sont exploités par une seule entreprise publique.

## **Sources statistiques utilisées**

Toutes les ressources statistiques ont été puisées d'organismes internationaux qui servent de référence aux travaux de recherche. On peut citer à cet effet, la BM, le FMI, le WWDI, la CNUCED...etc. Nous avons aussi utilisées des sources statistiques d'organismes nationaux de référence (ONS, CNIS, CACI....)

## **Méthodologie de la recherche**

La méthodologie mise en place dans le cadre de notre recherche est de type hypothético-déductif afin de vérifier nos hypothèses qui soulignent d'une manière générale l'existence de nombreuses contraintes susceptibles d'entraver le processus d'internationalisation des entreprises algériennes.

Cette démarche consiste, tout d'abord, à présenter d'une manière générale les fondements théoriques portant sur le processus d'internationalisation des entreprises. Ensuite nous avons abordés le cas de l'internationalisation des entreprises algériennes. La taille de l'échantillon global est de 30 entreprises algériennes internationalisées, opérant sur le territoire national et activant dans différents secteurs. Nous avons élaboré cet échantillonnage sur la base de la population des entreprises algériennes internationalisées, à partir des organismes qui nous ont fourni la liste des entreprises internationalisées, ces organismes sont: ALGEX, ANEXAL, CACI, Ministère des Finances, ONS.

Pour l'analyse des résultats de notre enquête, nous avons adopté une méthode qualitative exploratoire. Cette méthode est très pratique car elle nous permet d'obtenir des informations afin de clarifier et d'identifier un problème posé. Pour notre recherche, la méthodologie choisie est représenté par un questionnaire qui constitue la stratégie principale de collecte de données, car il nous permet d'obtenir un maximum d'informations liées au processus d'internationalisation des entreprises algériennes, pour mieux cerner les principaux facteurs susceptible d'entraver leur processus d'internationalisation des entreprises algériennes. Afin d'analyser les données de notre enquête nous avons fait appel à un logiciel d'analyse statistique (SPSS, version 22).

## **Structure de la thèse**

Cette thèse est scindée en 3 chapitres d'importance proportionnelle. Nous avons développé dans les deux premiers chapitres tout un ensemble d'aspect théorique liées au processus d'internationalisation des entreprises, leur stratégie, leur importance dans le commerce mondial.

Le dernier chapitre correspond à une évaluation empirique des données suite aux résultats de la recherche.

Le premier chapitre met l'accent sur le fondement théorique ayant soutenu le processus d'internationalisation des entreprises. Celui-ci s'articulera autour de quatre sections. La première section a pour objectif de présenter les fondements théoriques traditionnels de l'internationalisation des entreprises. La seconde section traite les approches dynamiques et stratégiques du choix de localisation. La troisième section analyse les nouvelles approches de la multinationalisation des entreprises. Enfin la dernière section englobe le cadre théorique du développement international des entreprises.

Le deuxième chapitre est consacré à la place des entreprises multinationales dans le commerce mondial. Il importe à ce niveau de démontrer que le commerce mondial est dominé par les grands groupes internationaux qui assurent l'essentiel des flux d'échange qui se concentre entre les pays développés.

Le troisième chapitre se subdivise en trois sections. La première a pour objet d'analyser le processus d'internationalisation des PME algériennes. La deuxième traite les principales contraintes rencontrées par les entreprises algériennes durant leur processus d'internationalisation. La troisième correspond à une étude empirique du processus d'internationalisation des entreprises algériennes.

## Introduction

L'internationalisation de l'entreprise a fait l'objet de nombreuses définitions dont on peut les regrouper en trois ensemble différents : celle relative à l'approche incrémentale initiée par Johanson et Vahlne (1977)<sup>1</sup>, celle relative à l'approche par les réseaux (Johanson et Mattson, 1988)<sup>2</sup>, enfin celles fondées sur l'approche par les ressources<sup>3</sup>. La première, celle de Johanson et Vahlne (1977)<sup>4</sup> perçoit l'internationalisation comme un processus progressive par lequel l'entreprise augmente progressivement son implication et son engagement sur les marchés étrangers. Dans ce courant, l'internationalisation se présente comme un processus d'évolution et d'engagement séquentiel de ressources au fil du temps.

La seconde approche, celle des réseaux, Johanson et Mattson (1988)<sup>5</sup> appréhendent l'internationalisation comme un processus cumulatif au cours duquel les relations sont établies, développées, maintenues et dissoutes afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise. Ainsi, il s'agit d'un développement de réseaux de relations d'affaire dans d'autres pays par l'extension, la pénétration et l'intégration<sup>6</sup>. La dernière, la conception par les ressources, Ahokangas (1998)<sup>7</sup> définit l'entreprise internationalisante comme une entreprise qui mobilise un stock de ressources uniques et interdépendant qui contribuent à l'internationalisation des activités de l'entreprise dans son contexte naturel. Cette conception implique donc que l'internationalisation soit un processus de mobilisation d'accumulation et de développement de stocks de ressources pour les activités internationales, indépendamment du contenu de ces activités. L'ensemble des définitions présentées décrit le phénomène d'internationalisation que de façon incomplète.

Une autre conception a été proposée par Beamish (1990)<sup>8</sup> qui s'inscrit dans une vision holistique et qui prend en considération trois approches ; l'approche incrémentale, l'approche par les réseaux, et l'approche économique (IDE) : l'internationalisation est perçue comme un

---

<sup>1</sup> JOHANSON, J et VAHLNE, J E., 1977. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments, *Journal of International Business Studies*. N°1. PP. 23-32.

<sup>2</sup> JOHANSON, J et MATTSSON L G., 1988. Internationalization in industrial systems – a network approach, in HOOD, N et VAHLNE J E., *Straggles in global competition*, London: Croom Helm. PP. 287-314.

<sup>3</sup> AHOKANGAS, P., 1998. *Internationalisation and Resources : An analysis of Processes in Nordic SMEs*. Vasa: Vaasan Yliopisto. Doctoral dissertation.

<sup>4</sup> JOHANSON, J et VAHLNE, J E., 1977. Op. Cit.

<sup>5</sup> JOHANSON, J et MATTSSON L G. Op. Cit.

<sup>6</sup> IDEM

<sup>7</sup> AHOKANGAS, P., 1998. *Internationalisation and Resources : An analysis of Processes in Nordic SMEs*. Op. Cit

<sup>8</sup> BEAMISH. P. W., 1990. The internationalization process for smaller ontario firms: A research agenda. *Research in Global Business Management*. PP. 77-92.

processus par lequel les entreprises prennent de plus en plus conscience des influences directes et indirectes des transactions internationales sur leur avenir établissent et conduisent des transactions avec d'autres pays.

Ces définitions sont généralement appliquées pour définir le processus d'internationalisation de la petite et moyenne entreprise. A cet effet, Desreumaux (1999)<sup>1</sup> distingue deux typologies d'internationalisation, la première de type classique, permet de classer les opérations d'internationalisation en deux catégories : soit les activités d'une entreprise sont développées au-delà des frontières nationales tout en gardant la production sur le marché domestique soit au contraire, la production est délocalisée au-delà du territoire national. La deuxième typologie consiste à distinguer l'internationalisation de la multinationalisation. L'internationalisation est un processus par lequel une entreprise réalise une grande partie de son chiffre d'affaire à l'étranger sans effectuer un investissement direct étranger. Par contre le processus de la multinationalisation se réalise par le biais d'un investissement direct étranger<sup>2</sup>.

Ce chapitre s'articule autour de quatre sections. Dans la première section, nous nous intéressons aux fondements traditionnels de l'internationalisation des EMN. Nous commencerons par examiner les théories du commerce international, de la concurrence imparfaite. Nous nous focalisons ensuite sur l'approche éclectique d'EMN. La deuxième section a pour objet d'analyser les approches dynamiques et stratégiques du choix de la localisation des EMN à l'étranger où nous développerons trois stratégies ; horizontale, verticale et globale. La troisième section traitera les nouvelles approches de la multinationalisation des entreprises tout en expliquant l'apparition d'un nouveau mode de pénétration adopté par les EMN. L'organisation de ce chapitre peut être schématisée comme suit :

---

<sup>1</sup> DESREUMAUX A. 1999. Internationalisation, in Encyclopédie de la Gestion et du Management, sous la direction de R. Le Duff, PP. 522-524.

<sup>2</sup> HUAULT. I., 1998. Le management international, Ed. La Découverte.

Pourquoi les entreprises s'internationalisent-elles et deviennent des organisations multinationales ?

Les approches traditionnelles de l'internationalisation des entreprises: modèle à deux pays

Théorie de l'échange international  
(Exploiter l'avantage comparatif du pays d'accueil)

Théorie de la concurrence imparfaite  
(Exploiter l'avantage spécifique de la firme)

Théorie de la firme  
(Avoir intérêt à internaliser)

Des explications partielles

Approches synthétique et éclectique

Théorie éclectique ou paradigme OLI  
(Réunion de trois avantages OLI)

Analyse synthétique de la FMN  
(Discordance entre avantage compétitif et avantage comparatif)

Vision statique et non stratégique

Approches dynamique et stratégique

Stratégie horizontale  
(Recherche un grand marché de consommation)

Stratégie verticale  
(Recherche une meilleure offre de facteurs)

Stratégie globale  
(Fusion des stratégies verticale et horizontale)

Le modèle à deux pays n'est plus adopté pour expliquer la stratégie de localisation de la FMN face à l'essor d'intégration économique régionale

Les nouvelles approches de la multinationalisation des entreprises: modèle à trois pays

Face à l'essor de l'intégration économique régionale, trois stratégies de développement de la EMN

Exportation

IDE d'exportation-plateforme

Tarif jumping (IDE horizontal)

Facteurs de localisation de l'IDEEP: l'avantage comparatif, le coût faible de transfert technologique, le coût fixe faible d'implantation du pays d'accueil, les coûts faibles de transport intra-régionaux et la grande taille du marché tiers

## **Section 1 : Les approches traditionnelles de l'internationalisation des entreprises**

### **1. Les approches du commerce international**

Malgré l'émergence des premières entreprises multinationales dès la fin du XIXe siècle, le commerce entre nations a constitué l'axe de réflexion dominant en économie internationale jusqu'à la fin des années 1950. Selon la théorie traditionnelle du commerce international, l'entreprise n'est qu'un lieu de rencontre des divers facteurs de production. Aussi, ses avantages sur ses concurrents internationaux, lui permettant d'exporter, ne peuvent provenir que de la dotation en facteurs spécifiques au pays où elle produit. Ces avantages ne sont donc ni exclusifs, ni transférables internationalement. Dans ces conditions, l'internationalisation des entreprises n'a aucune raison d'être. Fondamentalement, la théorie pure du commerce international s'attache à répondre à la question du pourquoi l'échange de biens entre deux pays, et quels sont les biens qui peuvent être exportés.

#### **1.1 L'internationalisation des entreprises dans la théorie néoclassique**

La théorie néo-classique de la spécialisation internationale représente les premières tentatives pour expliquer le phénomène de l'internationalisation des entreprises. Le théorème d'Heckscher-Ohlin-Samuelson énonce que le pays va se spécialiser dans la production du produit en fonction de leurs avantages comparatifs liés aux différences de dotations factorielles. Chaque pays va exporter le produit intensif en facteur de production (capital, travail) dont il est relativement le mieux doté. A terme, l'échange international permet, seul, d'atteindre l'équilibre et d'égaliser les rémunérations de chaque facteur entre chaque pays. Ce qui fait disparaître toutes motivations à déplacer le capital par un investissement direct étranger<sup>1</sup>. Puisque, les avantages comparatifs ne sont pas transférables, c'est donc la localisation géographique qui détermine la présence d'un avantage ou désavantage comparatif.

La différence en dotation en facteur de capital affecte sa rémunération. Les pays bien dotés en capital ont une rémunération plus faible de ce facteur tandis que les pays moins dotés en capital ont une rémunération plus élevée de ce dernier. Elle sera plus élevée du fait de sa rareté. Dès lors, les mouvements de capitaux doivent s'orienter du Nord vers le Sud.

La théorie des échanges internationaux fondée sur les dotations factorielles permet d'analyser les mouvements d'investissement internationaux verticaux, visant à intégrer une filière

---

<sup>1</sup> ANDREFF, W., 2003. Les multinationales globales, Paris, La Découverte.

de production, dont les phases successives correspondent à des combinaisons factorielles différentes géographiquement. Cependant, elle est incapable d'expliquer les mouvements d'investissements internationaux horizontaux impliquant l'internationalisation de la production de biens similaires dans des économies dont les dotations relatives en facteurs sont voisines et dont les barrières tarifaires tendent à s'uniformiser

Par ailleurs, la théorie traditionnelle du commerce international est une théorie de l'équilibre général (équilibre statique avec l'hypothèse d'homogénéité et d'identité des biens produits dans les différents pays avec des fonctions de production considérées comme identiques ou presque sur le plan international) des échanges internationaux de produits et de services où les changements technologiques, les innovations et l'avance technologique sont ignorés. Les entreprises produisent de l'innovation en réaction en premier lieu aux occasions de profit, dont elles ont d'abord connaissance, et qui seront forcément d'après les besoins nationaux. Après avoir satisfait le marché intérieur, les entreprises prennent conscience des possibilités de profit offertes par les marchés étrangers.

La théorie néo-classique de la spécialisation internationale est au départ incapable d'expliquer l'IDE en raison de l'hypothèse d'immobilité internationale des facteurs, dont le capital. Le théorème d'Heckscher-Ohlin-Samuelson énonce sous cette hypothèse que, si chaque pays se spécialise dans le produit utilisant le facteur de production dont il est relativement le mieux doté, l'échange international permet, seul, d'atteindre l'équilibre et d'égaliser les rémunérations de chaque facteur entre les pays. Ce qui fait disparaître toutes incitations à déplacer le capital par un IDE.

Si l'on abandonne l'hypothèse d'immobilité internationale du capital, la théorie peut expliquer des mouvements de capitaux en réaction à des disparités de taux de rendement ; alors l'égalisation de ceux-ci et l'équilibre sont atteints sans que l'échange international soit nécessaire, de plus la mobilité des facteurs rapproche les dotations nationales, érode les avantages comparatifs et sape les bases même de l'échange.

## **1.2 La substitution entre mouvement de capitaux et commerce international**

La question de la substitution entre les flux de capitaux et les flux de marchandises a été abordée par de nombreux auteurs, en se basant principalement sur le théorème de Heckscher et Ohlin. A cet effet, l'analyse de l'échange international s'appuie sur la différence en dotation factorielle.

Retenant l'analyse de Mundell (1957)<sup>1</sup>, selon laquelle l'existence d'un droit de douane stimule le transfert de capitaux. Le facteur du capital est supposé internationalement mobile et qu'un droit de douane est imposé par le pays relativement doté en facteur de travail aux biens qui proviennent du pays relativement doté en facteur de capital.

### **1.3 La complémentarité entre mouvement de capitaux et commerce international**

Après l'apport de Mundell (1957), Purvis (1972)<sup>2</sup> envisage le capital comme étant essentiellement monétaire et abstrait. L'auteur formalise le paradigme de complémentarité entre mouvement de capital et échanges internationaux, dans le cadre d'équilibre général du modèle HOS. Il cherche à montrer que dans certaines situations, le mouvement de capital est incitateur ou créateur d'échanges internationaux, favorisant à la fois une offre excédentaire d'exportation et une demande excédentaire d'importation, en supposant constants, les prix relatifs des biens ou les termes de l'échange. Il s'agit là, des termes que Purvis (1972) utilise pour définir la complémentarité.

La présentation de ce dernier auteur a l'avantage d'éviter le cas de substitution possible, destructeur de l'échange, où les exportations du pays A, ayant un avantage comparatif dans la production de biens à intensité de capital Y, sont fortement concurrencées par la capacité de production accrue du pays B en bien Y. Cependant, cette présentation se heurte à plusieurs objections. Le cas de complémentarité demeure un cas possible, mais pas nécessaire. Aussi, le fait qu'elle suppose que le mouvement de capital détermine la diminution de la production des biens Y à forte intensité de capital, semble peu réaliste. Enfin, ce modèle reste incertain et ambigu.

Face à ces incertitudes et en s'inspirant de la présentation de Purvis (1972), Kojima (1978)<sup>3</sup> tente une explication plus réaliste. Le paradigme de Kojima (1978) se présente comme une formulation opposée à celle de Mundell (1957) et nettement moins équivoque que celle de Purvis (1972). Le modèle présenté par Kojima (1978) a pour but de montrer qu'avec l'investissement direct étranger, la relation de complémentarité existe certainement. Ceci est le cas, lorsque dans le pays d'accueil (B) se développent des industries à intensité de travail, bénéficiant d'un avantage comparatif, et parallèlement à cela se contractent les industries à intensité de capital, se trouvant désavantagées relativement. Un phénomène inverse se produit dans le pays investisseur (A), lorsque diminuent les industries intensives en main d'œuvre, comparativement désavantagées. Par

---

<sup>1</sup> MUNDELL, R A., 1957. International trade and factor mobility, American Economic Review, Juin. PP. 321-335.

<sup>2</sup> PURVIS, D D., 1972. Technologie, trade and factor mobility, Economic journal, PP. 91-99.

<sup>3</sup> KOJIMA, K., 1978. Direct Foreign Investment, A Japanese Model of Multinational Business Operations, London : Helm.

ailleurs, la possibilité de voir le mouvement de capital venir renforcer la production des biens à forte intensité de capital dans le pays (B) et concurrencer celle du pays (A), pour lesquels celui-ci a un avantage comparatif, est éludée, quand on opte pour le paradigme de Kojima.

Pour souligner le caractère complémentaire des investissements et des échanges, Kojima (1978)<sup>1</sup> prend l'exemple des investissements japonais dans les pays en développement. L'auteur considère que l'investissement se compose aussi bien de capital que de technologie. Alors, les pays sont différents en termes de dotations de facteurs ainsi qu'en termes de technologie. Par ailleurs, le capital et la technologie sont spécifiques à chaque secteur. L'analyse se base sur l'idée selon laquelle un pays développé (le Nord), abondant en capital et disposant d'un avantage comparatif dans les machines (intensif en capital), et un pays en développement (le Sud), doté d'une main d'oeuvre moins chère. Le transfert de capital et de technologie des firmes spécialisées dans le textile du Nord vers le Sud améliore la productivité dans ce secteur avec une baisse des coûts de fabrication et rend possible l'échange international. Les coûts devenus plus faibles que le prix international, le Sud va exporter du textile et importer des machines. Ainsi, l'investissement est créateur d'échange.

A l'inverse, pour le caractère limitatif ou destructeur de l'échange, l'auteur prend le cas du modèle américain. L'investissement direct à l'étranger s'applique aux industries à technologie de pointe, où les firmes oligopolistiques américaines ont un avantage comparatif. L'investissement vient se substituer à l'échange international, en transférant les techniques utilisatrices de capital et de technologie, fortement sophistiquées. Le produit, au lieu d'être exporté du pays d'origine, est produit sur place, dans le pays d'accueil. Le résultat est destructeur de l'échange international. L'approche de Kojima (1978) reste normative mais à la vocation d'éclairer sur ce que peuvent engendrer les flux de capitaux sur les échanges internationaux.

## **2. Les approches partielles**

Développées dans les années soixante et soixante-dix, les approches dites partielles cherchent les déterminants de l'internationalisation des entreprises, en mettant en évidence les conditions rendant l'IDE plus profitable qu'une autre forme d'appriovoisement du marché étranger. Les premières théories ont fondé leurs analyses sur les avantages technologiques et le cycle de vie de produit (Vernon) ainsi que sur les imperfections du marché et les structures de concurrence

---

<sup>1</sup> KOJIMA, K., 1978. Op. Cit.

imparfaite (Hymer, Kindleberger et Caves). Chacune de ces approches est centrée sur un seul déterminant de l'internationalisation des entreprises, d'où la divergence et la partialité des explications.

## 2.1 La théorie de l'avantage spécifique de l'entreprise

La réflexion théorique sur l'internationalisation de l'entreprise est née dans les années soixante avec Hymer (1960)<sup>1</sup> qui a su pour la première fois évoquer et soulever le paradoxe suivant : « Comment une entreprise qui s'implante à l'étranger et subit de ce fait les coûts de délocalisation de sa production, peut rester compétitive face aux entreprises locales qui, au contraire, produisent sur leur propre marché, ont une meilleure connaissance de l'environnement économique local et ont la faveur de leur gouvernement ? ». L'auteur a défendu l'idée selon laquelle, la possession d'avantages spécifiques était la condition essentielle à l'internationalisation de l'entreprise et leur exploitation à l'étranger surmontera les coûts de délocalisation. Selon l'auteur, ces avantages proviennent des actifs intangibles (image de marque, capacité d'innovation, maîtrise technologique, personnel qualifié, capacité de financement, expérience managériale,...) qui eux-mêmes sont reliés à la taille de l'entreprise.

Sur la base des travaux de Coase (1937)<sup>2</sup>, Hymer a mis l'accent sur les imperfections structurelles des marchés des biens ou des facteurs de productions. Dans le prolongement Hymer, Kindleberger (1969)<sup>3</sup> et Caves (1982)<sup>4</sup> ont complété cette analyse tout en développant une autre version fondée sur les avantages oligopolistiques, dont Kindleberger (1969) a recensé quatre formes d'imperfections<sup>5</sup> :

- Les imperfections sur les marchés des produits : image de marque, différenciation des produits.
- Les imperfections sur les marchés des facteurs de production : détention exclusive d'une technologie, accès privilégiés aux marchés des capitaux.
- La possibilité d'exploiter des économies d'échelle internes ou externes
- Les politiques interventionnistes des gouvernements : tendent à favoriser l'implantation.

---

<sup>1</sup> HYMER, S., 1960. The international Operations of National Firms : A Study of Foreign Direct Investment, Cambridge: Ph. D Thesis, Department of Economics, M.I.T.

<sup>2</sup> COASE, R H., 1937. The nature of the firm, *Economica*, Nouvelles Séries, Vol.4. PP.386-405

<sup>3</sup> KINDELBERGER, C P., 1969. *American Business Abroad*, New Haven, CN, Yale University Press, traduction. Les investissements des États-Unis dans le monde, Paris : Calmann-Lévy, 1971.

<sup>4</sup> CAVES, R E., 1982. *Multinational enterprise and economic analysis*, Cambridge University Press, Cambridge.

<sup>5</sup> KINDELBERGER, C P., 1969. Op. Cit.

Dans ses travaux, Caves (1982)<sup>1</sup> distingue quatre types de barrières à l'entrée (le coût de capital, les dépenses en recherche et développement, les dépenses de production et les économies d'échelle). Il les assimile comme forme d'imperfection du marché et comme déterminant de l'internationalisation des entreprises. Les approches d'Hymer (op cité), Kindleberger (op cité) et Caves (op cité) appréhendent l'internationalisation des entreprises en fonction des imperfections du marché sont qualifiée de « tradition HKC » avec la volonté de comprendre pourquoi et quand l'entreprise doit faire le choix de s'internationaliser.

## **2.2 La théorie des coûts des transactions**

La théorie des coûts de transaction est née avec la publication du fameux article intitulé « the nature of the firme » rédigé par Coase en 1937. Elle a été ensuite approfondie et enrichie par Williamson (1975)<sup>2</sup>. Selon Coase (1937)<sup>3</sup>, dans un environnement marqué par l'imperfection des marchés des biens et des facteurs de production, le fonctionnement du marché implique un certain nombre de coûts qu'il convient de réduire en substituant dans certains cas l'organisation au marché lors des transactions.

Williamson (1975) distingue les coûts ex ante et les coûts ex post. Les coûts ex ante sont les coûts qui correspondent à la première étape de la transaction où il est procédé à l'établissement du contrat : (les coûts liés à la recherche d'un partenaire potentiel ou à la recherche d'information...ex). Tandis que les coûts ex-post correspondent aux coûts d'administration, de surveillance et de contrôle mis en place par les contractants afin de veiller aux respects des clauses contractuelles. L'existence de coût de transaction pousse les entreprises à choisir la forme d'organisation (marché, internalisation) optimale. Ce choix s'effectue en fonction de l'organisation qui engendre des coûts de transaction les plus faibles.

L'internalisation implique une forme d'intégration verticale amenant l'entreprise à intégrer en son sein toutes les fonctions allant de l'approvisionnement à la commercialisation à faible coût, autrefois réalisées par l'exportation (marché) qui vont entraîner un coût plus élevé.

En approfondissant son analyse, Williamson (op cité) stipule que les différents facteurs à l'origine des coûts de transaction émanent du comportement humain qui consiste principalement en deux axiomes : la rationalité limitée et l'opportunisme. Le premier axiome a été développé par Simon (1947) et repris par Williamson (1975) pour expliquer que la complexité des opérations

---

<sup>1</sup> CAVES, R E., 1982. Op. Cit

<sup>2</sup> WILLIAMSON, O.1975., Markets and hierarchies: Analyse and antitrust implications, Free Press, Macmillan.

<sup>3</sup> COASE, R H., Op. Cit.

courantes et l'incertitude empêchent l'individu à prendre des décisions rationnelles du fait que l'information dont ils disposent est très limitée. Le deuxième axiome behavioriste apporté par Alchian et Demsetz (1972) et repris par Williamson (1975)<sup>1</sup>, consiste dans la volonté des individus d'agir dans leur propre intérêt en trompant éventuellement autrui d'une façon volontaire. Williamson utilise trois attributs en tant que déterminants des coûts de transactions : la spécificité des actifs, le degré d'incertitude et la fréquence de l'échange.<sup>2</sup>

L'entreprise multinationale n'est qu'une réponse à l'existence des coûts de transaction par la création d'un marché interne ; une fois l'internalisation réalisée, l'entreprise possède un avantage spécifique<sup>3</sup>. Dans son analyse, Hymer (op cité) ne se focalise que sur les imperfections de marché structurelles, qui sont incapables d'expliquer l'internalisation. La supériorité de cette théorie par rapport aux autres théories fondées sur le pouvoir monopolistique, consiste dans l'explication qui incite l'entreprise à se multinationaliser sans devoir passer par l'exportation (marché) ou la vente de brevet et de licence, par conséquent cette théorie elle favorise l'efficacité de l'entreprise.

L'approche d'Hymer a été critiquée du fait qu'elle n'explique pas la source de l'avantage spécifique de l'entreprise. En réponse à cette critique. Buckley et Casson (1976)<sup>4</sup> mettent en évidence les imperfections du marché relatifs au "savoir" (Recherche et Développement, technologie, know-how) source de l'existence d'avantage de nature technologique tout en soulignant que cet avantage est le résultat d'un processus long et coûteux en investissement en R-D mettant ainsi l'entreprise en situation de monopole naturel, mais de façon temporaire. Ces imperfections contraignent les entreprises à adopter une forme organisationnelle interne des transactions plutôt qu'à recourir aux transactions de marché classiques. L'argument avancé par Buckley et Casson (op cité) est que l'avantage d'une entreprise dans un secteur donné ne réside pas dans la possession d'un avantage spécifique mais plutôt de sa capacité à l'internaliser au lieu de le céder à une autre entreprise.

---

<sup>1</sup> WILLIAMSON, O.1975., Markets and hierarchies: Analyse and antitrust implications, Free Press, Macmillan.

<sup>2</sup> DUNNING, H et RUGMAN, A., 1985. The influence of Hymer's dissertation on theory of foreign direct investment, American Economic Review, Vol. 75.

<sup>3</sup> Idem

<sup>4</sup> BUCKLEY, P. et CASSON M., 1976. The future of the multinational enterprise, Macmillan, Londres

## 2.3 La théorie du cycle de vie du produit

La théorie du cycle de vie du produit telle qu'elle formulé par Vernon (1966)<sup>1</sup> est perçue comme une première explication de l'échange international intégrant commerce et Investissement direct étranger. Combinant à la fois des éléments d'économie industrielle et d'économie internationale. L'auteur cherche à expliquer le développement massif des flux d'IDE des États-Unis vers l'Europe. L'approche, s'articule autour de deux concepts : au niveau micro-économique, le cycle du produit, et, au niveau macro-économique, l'écart technologique entre les nations.

L'idée est simple : la localisation (L) des entreprises est le facteur déterminant de leur internationalisation. Selon l'auteur, les entreprises américaines bénéficiaient à l'époque, dans les années 50 et 60, d'un avantage résultant de l'avance technologique des États-Unis sur les pays d'Europe. Les avantages de l'entreprise en termes d'avance technologique se rattachent au pays d'origine de sa localisation (avantage L).

La théorie se fonde sur deux grands préceptes : la vie d'un produit suit un cycle (de la conception au déclin) et les pays industrialisés détiennent un monopole technologique qui est dû principalement aux dépenses excessives dans le domaine de la recherche et le développement (R-D).

L'auteur soutient, que la vie d'un produit suit un cycle constitué de cinq phases successives : L'innovation ou la conception, le lancement, la standardisation, la maturité et le déclin. A Chaque phase, les entreprises optent pour stratégies d'internationalisation différentes qui correspondent aux différents stades d'internationalisation de l'entreprise.

La phase de la conception consiste dans de fortes dépenses en recherche et développement permettant l'innovation d'un nouveau produit sur le marché domestique, Puis ce nouveau produit caractérisé par une forte intensité technique et technologique est lancé par les entreprises innovatrices et vendu sur leur marché d'origine, en ce cas c'est les États-Unis à un prix très élevé. Ensuite, la demande croit sur le produit, de ce fait le prix commence à baisser avec les économies d'échelles et ainsi fera l'objet d'une exportation vers les pays à revenu élevé (les pays d'Europe). Le produit parvient à la phase de maturité, l'entreprise innovatrice américaine au fur et à mesure perd son monopole technologique et sera confrontée à la concurrence d'entreprises européennes imitatrices. Pour préserver leur part du marché sur le sol européen, les entreprises américaines

---

<sup>1</sup> VERNON, R., 1966. Op. Cit.

adopteront une stratégie défensive en délocalisant leur production vers les pays importateurs du produit où les facteurs de production sont à faible coût. Enfin le produit se banalise en raison de la baisse de la demande et entre dans la phase du déclin où il sera menacé par l'arrivée d'un autre nouveau produit substituable, de ce fait la production est transférée vers les pays en développement où une demande existe et sera réexportée vers les pays développés.

Cette théorie présume que la délocalisation des entreprises s'effectue d'abord dans les pays « imitateurs précoces », puis dans les pays « imitateurs tardifs ». Cependant la portée explicative de ce modèle sera considérablement réduite au cours des années 60 et 70. Car elle s'appliquait au cas des IDE américains en Europe dans les années 50. L'écart technologique entre les deux zones pouvait expliquer ces différentes séquences dans l'internationalisation des entreprises américaines. Mais les caractéristiques des IDE depuis les années 1980 appellent une explication non nécessairement séquentielle des IDE croisés.

Une deuxième limite porte sur la durée du cycle. La théorie s'applique plutôt pour les produits à cycle long. Aujourd'hui, avec l'accélération du progrès technologiques ainsi que le développement des moyens de transports et de télécommunications, le cycle de vie du produit s'est raccourci, surtout pour les produits issus du secteur de high-tech. Une première limite qui se rattache à la nature de l'innovation. Jacquemot (1990)<sup>1</sup> avance que l'auteur ne fait pas de distinction entre l'innovation de produit visant à développer un nouveau marché et l'innovation des procédés destinée à réduire le coût et le temps de la production.

La théorie de Vernon trouve sa pertinence seulement dans le cas où ces deux types d'innovation sont réunis. L'auteur a négligé le rôle que peuvent jouer les pays en développement et les estime comme des pays tardifs. Alors que désormais, ces pays peuvent concurrencer les pays développés concernant l'attractivité de la production de nouveaux produits car ils disposent d'une main d'œuvre moins cher et qualifiée à la fois. Citant l'exemple l'industrie de l'automobile où seulement la phase de conception est réalisée dans les pays développés. La production est généralement localisée dans les pays en développement. L'auteur de cette théorie passe sous silence les raisons qui poussent pourquoi seulement certaines entreprises et pas toutes, sont innovatrices dans un marché donné<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> JACQUEMOT, P., 1990. La firme multinationale : une introduction économique, *Economica*

<sup>2</sup> GRAHAM E.M. 1978. « Transatlantic investment by multinational firms : a rivalistic phenomenon ? ». *Journal of Post Keynesian Economics*.

## 2.4 La théorie éclectique

Hirsch (1976)<sup>1</sup>, a été suivi par d'autres auteurs Caves (1982)<sup>2</sup>, Dunning (,1988) et Mucchielli (1985)<sup>3</sup> qui ont tenté le dépassement des analyses monolithiques de la firme. Leur raisonnement est de fournir un cadre générale par lequel il est possible d'identifier et d'évaluer les facteurs qui influencent à la fois, l'engagement initial de l'entreprise dans une production étrangère et l'évolution de cette production<sup>4</sup>. Ce cadre générale se rattache à ce qui est appelé le « paradigme OLI ». Avec « O » pour l'avantage spécifique d'une firme (ownership advantage), « L » pour l'avantage spécifique de localisation (localisation advantage), « I » pour l'avantage de l'internalisation (internalization advantage). Cette théorie est perçue comme une synthèse des théories de l'internationalisation et des coûts de transaction, du fait que l'auteur s'est inspiré principalement de trois théories, cependant chaque type d'avantage cité dessus, se rattache à un niveau d'analyse : « O » à la concurrence imparfaite, I à l'internalisation et à l'organisation de la firme, « L » à l'avantage comparatif du pays d'accueil.

Les avantages spécifiques à l'entreprise répondent à la question « Pourquoi les entreprises vont-elles à l'étranger ? » La réponse de Dunning est formulée ainsi : « elles s'internationalisent parce qu'elles détiennent un avantage spécifique qui lui permettra de surmonter à long terme les coûts de l'installation à l'étranger ». Ces avantages sont répartis en trois catégories :

- Ceux reliés aux savoirs spécialisés, aux innovations ainsi qu'au niveau de développement technologique.
- Ceux reliés aux économies de taille et économie d'échelle ou de gamme qui permettent d'abaisser les coûts unitaire de la production
- Ceux qui peuvent être de type monopolistiques, par exemple, quand une entreprise pénètre la première sur un marché avant ses concurrentes ou quand elle détient une marque reconnue par les consommateurs.

Ces avantages spécifiques doivent être exclusifs pendant une période suffisamment longue permettant l'intégration facile et durable de l'entreprise à l'étranger. Les avantages spécifiques de localisation répondent à la question : « Où l'entreprise doit-elle s'implanter » la réponse a été fourni par l'auteur comme suit : « Là où les avantages d'un pays maximisent les avantages

---

<sup>1</sup> HIRSCH, S., 1976. An international trade and investment theory of the firm, Oxford Economic Papers.

<sup>2</sup> CAVES, R., 1982. Op. Cit

<sup>3</sup> MUCCHIELLI, J.L., 1985., Les firmes multinationales : Mutations et nouvelles perspectives, Economica, Paris.

<sup>4</sup> DUNNING, J H., 1988. International Business in a Changing World Environment, in Multinationals, Technology and Competitiveness, Unwin Hyman Ltd. London. PP. 9-29.

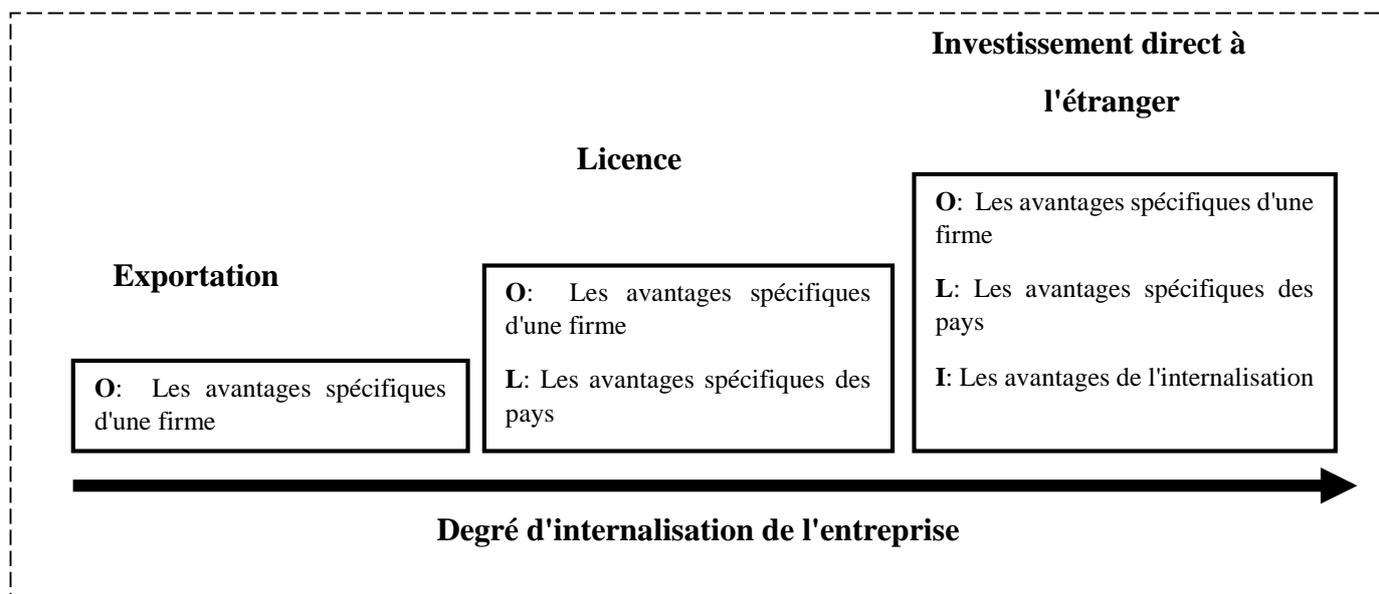
spécifiques de l'entreprise». Cependant l'entreprise doit faire une comparaison autour de trois catégories éléments que Dunning (1988) appelle « le paradigme ESP » (Environnement, Systems, Policies).

- La première catégorie « Environment » couvre l'asphère économique comme la qualité et la quantité des facteurs de production disponibles, la taille du marché, les transports et les réseaux de distribution.
- La deuxième catégorie « Systems » traite les éléments sociaux et culturels tel que le langage et la culture.
- La troisième catégorie « policies » se rattache à la politique gouvernementale du pays.

Les éléments liés aux particularités du système institutionnel qui prévaut dans le pays d'implantation (régime fiscal, réglementation du travail, restriction aux échanges, etc.) et les atouts spécifiques de location (qualité du site, proximité des matières premières ou des débouchés, etc.).

Les avantages de l'internalisation répondent à la question : « Comment l'entreprise va-elle s'implanter à l'étranger ? » ou « Quelle forme d'organisation l'entreprise devra-t-elle adopter pour maximiser ses avantages spécifiques et de bénéficier des avantages spécifiques de la localisation ? »

**Figure 1 : Le processus d'internationalisation selon le modèle OLI de Dunning**



Source : Schématisé à partir de Dunning J H, The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production : Past, Present and Future, International Journal of the Economics of Business, Vol. 8, N° 2, 2001, page176.

La figure illustre le processus d'internationalisation de l'entreprise, l'auteur étudie la question du choix du mode d'entrée sur un marché étranger, en expliquant que ce choix se fait à partir de

trois modalités (licence, exportation, IDE) et se justifie de la présence ou non des avantages OLI : avantage spécifique (O : ownership), avantage de localisation (L : localisation) et avantage de l'internalisation (I : internalisation). Ainsi pour qu'une entreprise décide de réaliser un IDE, elle doit posséder les trois types avantages (OLI). La détention d'un ou deux types de ces avantages permettra à l'entreprise d'opter pour une simple exportation ou pour un accord de partenariat (tableau). L'auteur souligne que ce raisonnement n'est pas exclusif car une seule explication ne peut prendre en considération toutes les formes de l'internationalisation<sup>1</sup>. L'entreprise doit adopter la forme la plus efficace lui permettant de maximiser ses avantages spécifiques et de bénéficier des avantages de la localisation.

La principale raison de l'existence des entreprises multinationale repose sur les imperfections des marchés. Ces derniers sont classés en deux types<sup>2</sup> : Les imperfections naturelles du marché qui portent sur les coûts de transaction ainsi que sur la connaissance du marché, formant les conditions de l'offre et la demande. Les imperfections structurelles du marché qui découlent des actions des participants intérieurs ou extérieurs au marché, influençant les conditions de l'offre et de la demande et obligent les entreprises à s'internaliser afin de contourner ces obstacles. La première imperfection est basée sur une situation monopolistique ou oligopolistique de certaines entreprises, détenant un pouvoir sur les concurrents par leur grande taille et leur localisation décentralisés sur de nombreux marchés. Tandis que la deuxième résulte des actions des gouvernements, imposant des taxes, des tarifs ou des barrières économiques qui ne convient pas généralement les intérêts des entreprises.

Cependant, la théorie éclectique reste purement microéconomique. Cette théorie à été critiquée par Kojima (1978, 1982) et Muchielli (1985). Kojima (1990) stipule que cette théorie est marquée par l'absence d'analyse macroéconomique, en ce qui concerne la question de localisation en termes d'avantage comparatifs des pays. Tandis que pour la question du choix du mode d'entrée sur un marché étranger, elle se justifie par un arbitrage statique entre les coûts ou les avantage. L'auteur, lui-même a cherché de dépasser le cadre statique pour un cadre plus dynamique de l'approche éclectique, en prenant en compte l'évolution dans le temps des trois types d'avantage OLI. Son incapacité à prendre en compte les stratégies d'internationalisation entre les entreprises comme les alliances et les stratégies globales<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> DUNNING J.H., 1995. The Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism, Journal of Business Studies, third quarter, PP.461-489.

<sup>2</sup> Idem

<sup>3</sup> ANDREFF, W., 2003. Op. Cit.



## **Section 2 : Les stratégies dynamiques de la localisation des entreprises multinationales : intégration horizontale, verticale ou globale (complexe)**

Les approches dynamiques et stratégiques de l'entreprise multinationale se fondent sur la nouvelle économie internationale développée par (Krugman, Obstfeld 2008; Helpman et Grossman 2010). Tout en se basant sur les rendements d'échelle croissants et le commerce international intra-firme, ces approches nous permettent de distinguer trois modes d'entrées stratégiques de l'entreprise multinationale sur un marché étranger : horizontale, verticale et globale (complexe).

La multinationale qui s'intègre horizontalement vise à servir les marchés locaux, en prenant en considération les facteurs suivants : la taille du marché, les coûts fixes d'implantation et les coûts de transactions internationales. Tandis que celle qui s'intègre verticalement fragmente internationalement son processus de production, en implantant des filiales dans différents pays en fonction des coûts des facteurs de production les plus faibles. Les nouveaux modèles d'intégration globale ou complexe cherche à combiner les deux stratégies précédentes afin de minimiser les couts de production et servir un plus grand marché.

Krugman et al (2012)<sup>1</sup> définissent les deux types d'intégration en fonction du processus productif : la stratégie horizontale consiste dans la réplication du processus productif de la maison mère dans un autre pays, tandis que la stratégie verticale consiste dans la fragmentation du processus productifs en plusieurs segments et en confier certain à des filiales étrangères.

### **1. La stratégie d'intégration horizontale : vers la recherche d'un nouveau grand marché « *market seeking* »**

A partir du 20ème siècle, l'internationalisation des multinationales s'est développée sur la base d'une nouvelle stratégie de marché<sup>2</sup>. Cette stratégie peut être aussi qualifiée de « stratégie multi- domestique ». Elle figure dans la logique de l'économie multinationale. Elle couvre les investissements croisés Nord-Nord, se développant principalement entre les pays de la triade (les Etats-Unis, l'Europe et le Japon)<sup>3</sup>. Les entreprises s'internationalisent, en s'implantant à l'étranger

---

<sup>1</sup> KRUGMAN, P., Obstfeld M. Melitz M.J. (2012) « Économie internationale », Traduction française de la 9e édition américaine par Capelle-Blanchard G. et Crozet M., Pearson Education France, Paris.

<sup>2</sup> ALFRED, D., CHANDLER, J R. et MAZLISH, B ., 2005. Leviathans : Multinational Corporations and the New Global History, Cambridge : Cambridge University Press.

<sup>3</sup> MICHALET., C A., 1999. La séduction des nations ou comment attirer les investissements, Economica

sous la forme de « filiales-relais », visant à produire pour le marché local, les mêmes produits que ceux de la maison-mère.

Chaque filiale dispersée dans le monde est autonome dans sa production et la relation avec la maison mère se limite seulement à la propriété et au transfert de technologie et de capitaux dans le pays d'accueil. Le motif majeur de cette stratégie est la conquête de nouvelles parts, par une autre voie que les exportations. Les entreprises produisent le même produit dans différents lieux (pays ou régions), ce qui explique les IDE croisés intra-branche entre pays de mêmes niveaux de développement (Nord-Nord).

Cette stratégie est aussi caractérisée par la nature intra-industrielle des flux. Les produits et techniques de production ne diffèrent guère d'un pays à un autre et les investissements croisés sont réalisés dans les mêmes secteurs d'activités. Ainsi, dans un groupe industriel, l'éventail de production de biens et de services des « filiales-relais » et celui de la maison-mère sont proches. La qualité des produits de la même marque est identique quel que soit le lieu de leur production, permettant ainsi de garantir leur différenciation par rapport aux produits concurrents. Dans ce contexte, avec l'existence de barrières tarifaires, l'IDE sera substituable au commerce. Les entreprises multinationales importent des intrants du pays d'origine, dans ce cas, l'IDE est complémentaire au commerce. La compétitivité des EMN s'appuie sur les produits différenciés. La « filiale-relais » se révèle comme substitut aux flux d'exportation. La stratégie horizontale est actuellement la plus répandue.

## **1.1. L'arbitrage entre proximité et concentration**

### **1.1.1 Cas de l'homogénéité des entreprises**

Le modèle de Markusen (1984)<sup>1</sup> fut l'un des premiers modèles analysant l'approche horizontale de l'entreprise multinationale. L'auteur avance que pour pénétrer un marché étranger, deux possibilités se présentent à la multinationale soit l'exportation ou l'investissement direct étranger. L'IDE est préféré, car le fait de produire en plusieurs pays va générer des économies d'échelles au niveau de l'entreprise. Hostmann et Markusen (1987<sup>2</sup>; 1992<sup>3</sup>) ont ensuite repris ce modèle pour l'étendre davantage.

---

<sup>1</sup> MARKUSEN, J R., 1984. Multinationals, Multi-Plant Economies and the Gains from Trade, *Journal of International Economics*. Vol.16. PP.205-226. North-Holland.

<sup>2</sup> HORSTMANN, I J, MARKUSEN, J R., 1987. Strategic Investments and the Development of Multinationals" - *International Economic Review*. Vol. 28, N°1. PP. 109-121

<sup>3</sup> HORSTMANN, I J., MARKUSEN, J R., 1992. Endogenous Market Structures in International Trade, *Journal of International Economics*. Vol 32, Issues 1-2, February 1992, PP. 109-129- North-Holland.

Dans la lignée des travaux de Helpman, Krugman (1993)<sup>1</sup>, Horstmann et Markusen (1992)<sup>2</sup>, Brainard (1993)<sup>3</sup> a cherché d'expliquer pourquoi les pays industrialisés sont les principaux pays émetteurs et récepteurs de l'IDE et pourquoi c'est l'arbitrage entre la proximité par rapport aux consommateurs et la concentration de production pour bénéficier des économies d'échelles qui paraît justifier le choix d'investissement des entreprises entre différents sites.

Le choix de concentrer sa production dans un seul site permet de bénéficier des externalités d'agglomération tout en exportant vers les pays étrangers est obtenu lorsque les coûts d'implantation sont élevés, c'est-à-dire si les économies d'échelles ne peuvent être obtenues au niveau de l'unité de production alors que la firme bénéficie de rendements croissants. Cependant, les coûts de transport ne doivent pas être trop exorbitants afin que l'entreprise puisse bénéficier de la concentration de la production dans un seul pays. Mais, si les coûts de transports entre les pays sont trop élevés, le choix de proximité c'est-à-dire, créer des filiales sur un marché vise à l'emporter sur le choix de la concentration dans les grandes agglomérations.

Ces résultats sont retenus dans plusieurs modèles permettant d'expliquer les mouvements des IDE croisés entre les pays développés (Brainard, 1993<sup>4</sup>; Markusen, 2002<sup>5</sup>) mais également par la nouvelle économie géographique de Krugman.

Plus récemment, Navaretti et Venables (2004)<sup>6</sup>, Neary (2009)<sup>7</sup> ont élargi l'analyse des multinationales intégrées horizontalement. Cette analyse repose sur l'interaction entre les coûts commerciaux et les coûts fixes au niveau de l'implantation et les économies d'échelles au niveau de l'implantation. En d'autres termes, les économies d'échelles au niveau de l'implantation stimulent les entreprises à concentrer leurs activités dans un seul site de production. Par contre, l'activité productive des entreprises multinationales est susceptible de se produire dans les industries entraînant un coût fixe relativement faible au niveau de l'implantation et dans les pays nécessitant des coûts commerciaux plus élevés. Markusen et Venables (1998)<sup>8</sup> démontrent que la

---

<sup>1</sup> HELPMAN KRUGMAN 93

<sup>2</sup> HORSTMANN, I J, MARKUSEN, J R., 1992. Endogenous Market Structures in International Trade, *Journal of International Economics*, Vol 32, Issues 1-2, February 1992. PP. 109-129- North-Holland.

<sup>3</sup> BRAINARD, S L., 1993a. A simple theory of multinational corporations and trade with a trade-off between proximity and concentration, -NBER Working Paper Series N° 4269.

<sup>4</sup> Idem

<sup>5</sup> MARKUSEN, J R., 2002b. *Multinational Firms and the Theory of International Trade*, MIT Press - Cambridge Massachusetts London.

<sup>6</sup> NAVARETTI, G B ET VENABLES, A J., 2004. *Multinational Firms in the World Economy*, by Princeton University Press - Princeton and Oxford.

<sup>7</sup> NEARY, J P., 2009a. Trade costs and foreign direct investment. *International Review of Economics and Finance*.18 (2009) 207-218

<sup>8</sup> MARKUSEN, J R. VENABLES, A J., 1998. Multinational firms and the new trade theory, *Journal of International Economics* - 46 (1998) 183-203.

plupart des entreprises choisissent de s'intégrer horizontalement quand les pays sont identiques en termes de technologies, dotations factorielles, coûts de production, préférences des consommateurs. Ce choix est renforcé par l'existence des barrières très élevées à l'échange et l'importance des économies d'échelles au niveau de l'entreprise<sup>1</sup>.

Antras et Yeaple (2014) rejoignent ces auteurs, en soulignant que l'écart dans les prix des facteurs favorise la stratégie d'exportation, car l'entreprise qui exporte utilise uniquement le travail d'un seul pays comme facteur de production, tandis que la multinationale utilise le travail de deux pays. Dès lors Antras et Yeaple (op cité) sont parvenus à démontrer que plus l'écart des prix des facteurs de production est élevé, plus les multinationales sont désavantagées en terme de coûts par rapport aux entreprises exportatrices des pays à bas salaires.

Helpman (2011)<sup>2</sup> avance que, les obstacles commerciaux élevés augmentent la rentabilité de la vente par une filiale par rapport à l'exportation, tandis que les coûts fixes élevés d'un IDE augmentent la rentabilité de l'exportation par rapport aux ventes des filiales.

L'entreprise s'engage dans un investissement horizontal pour répondre à un besoin de proximité afin de servir les marchés locaux. Cet IDE horizontal est considéré comme substitut à l'échange international (exportation).

### **1.1.2 Cas de l'hétérogénéité des entreprises**

Melitz (2003)<sup>3</sup> propose un modèle fondé sur la différenciation horizontale et prend en compte l'hétérogénéité des entreprises dans le cadre de la concurrence monopolistique. Le modèle est centré sur l'interaction entre la différence de productivité entre les entreprises et les coûts fixes d'exportation. Pour Melitz (op cité), seules les entreprises qui ont un niveau de productivité élevé exportent, celles avec des niveaux de productivité intermédiaire produisent que pour le marché domestique et les entreprises avec des niveaux de productivité faibles disparaissent.

---

<sup>1</sup> ANTRAS, P., YEAPLE, S R 2014. Multinational Firms and the Structure of International Trade, dans G. Gopinath, E. Helpman and K. Rogoff, (eds.) - "Handbook of International Economics" - Vol 4, Elsevier (Amsterdam), PP. 55-130.

<sup>2</sup>HELPMAN, E., 2011. Understanding Global Trade, The BELKNAP Press of Harvard University press - Cambridge, Massachusetts, and London, England.

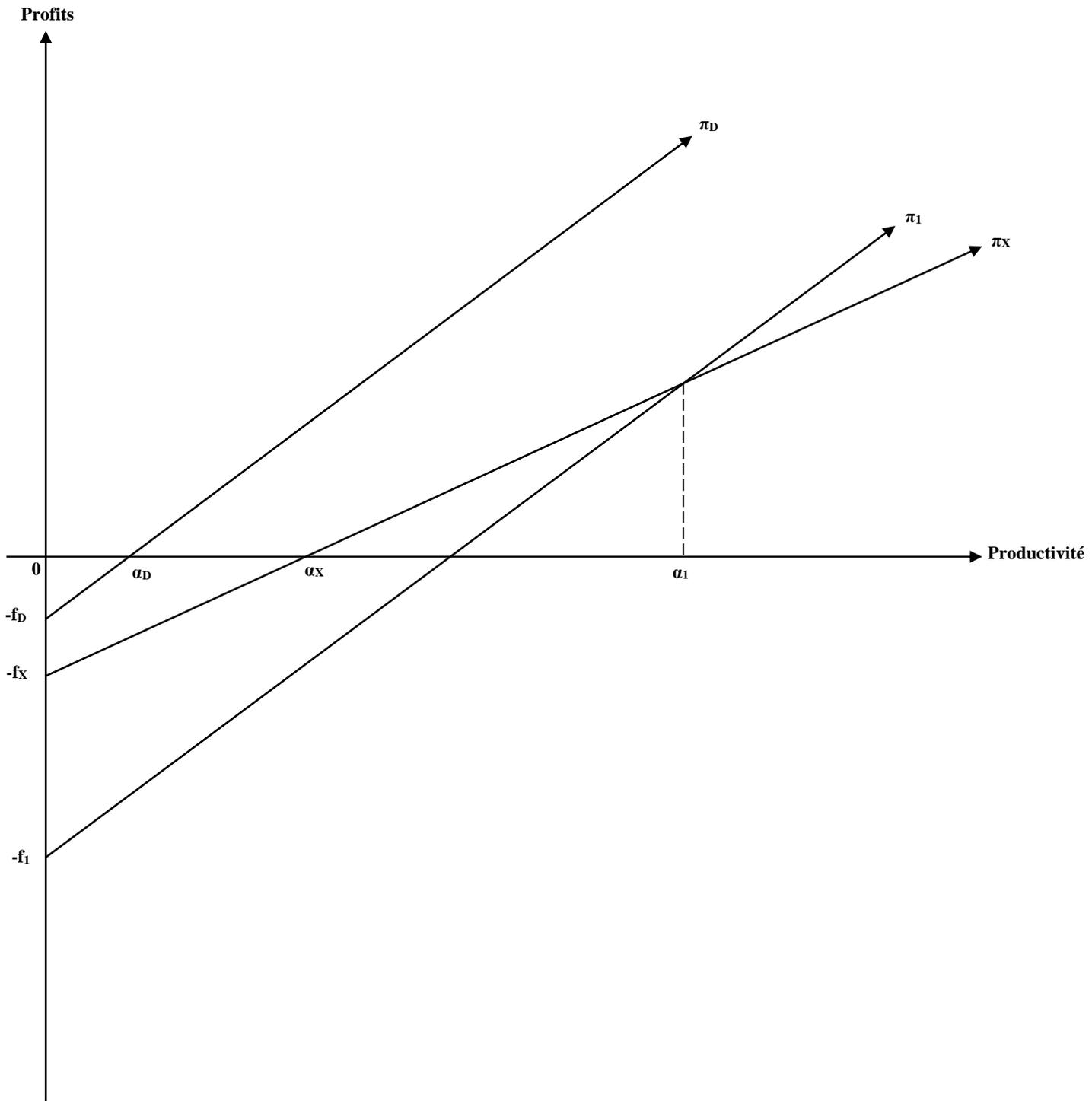
<sup>3</sup> MELITZ, M J., 2003. The Impact of Trade on Intra-Industry Reallocations and Aggregate Industry Productivity, *Econometrica*. Vol. 71 N°. 6. PP. 1695-1725.

Helpman, Melitz et yeaple (2003)<sup>1</sup> et (2004)<sup>2</sup> ont ensuite étendu ce modèle aux entreprises intégrées horizontalement qui tient compte de l'hétérogénéité des entreprises en concurrence monopolistique. Ce modèle stipule que les entreprises se caractérisent par des niveaux de productivités différents, le choix diffère entre les entreprises d'un même secteur. D'après ces auteurs, les entreprises ayant des niveaux de productivité élevés choisissent de servir les marchés étrangers à travers l'IDE. Celles ayant des niveaux de productivité intermédiaires choisissent l'exportation pour servir les marchés étrangers, tandis que les autres avec des niveaux de productivité faibles servent uniquement le marché local.

---

<sup>1</sup> HELPMAN, E., MELITZ, M., YEAPLE, S R., 2003. Export versus FDI. National Bureau of Economic Research, Working Paper 9439 Cambridge, MA 02138, January 2003.

<sup>2</sup> HELPMAN, E., MELITZ, M., YEAPLE, S R., 2004. Export versus FDI with heterogeneous firms, American Economic Review. Vol 94. N°1. PP. 300-316.

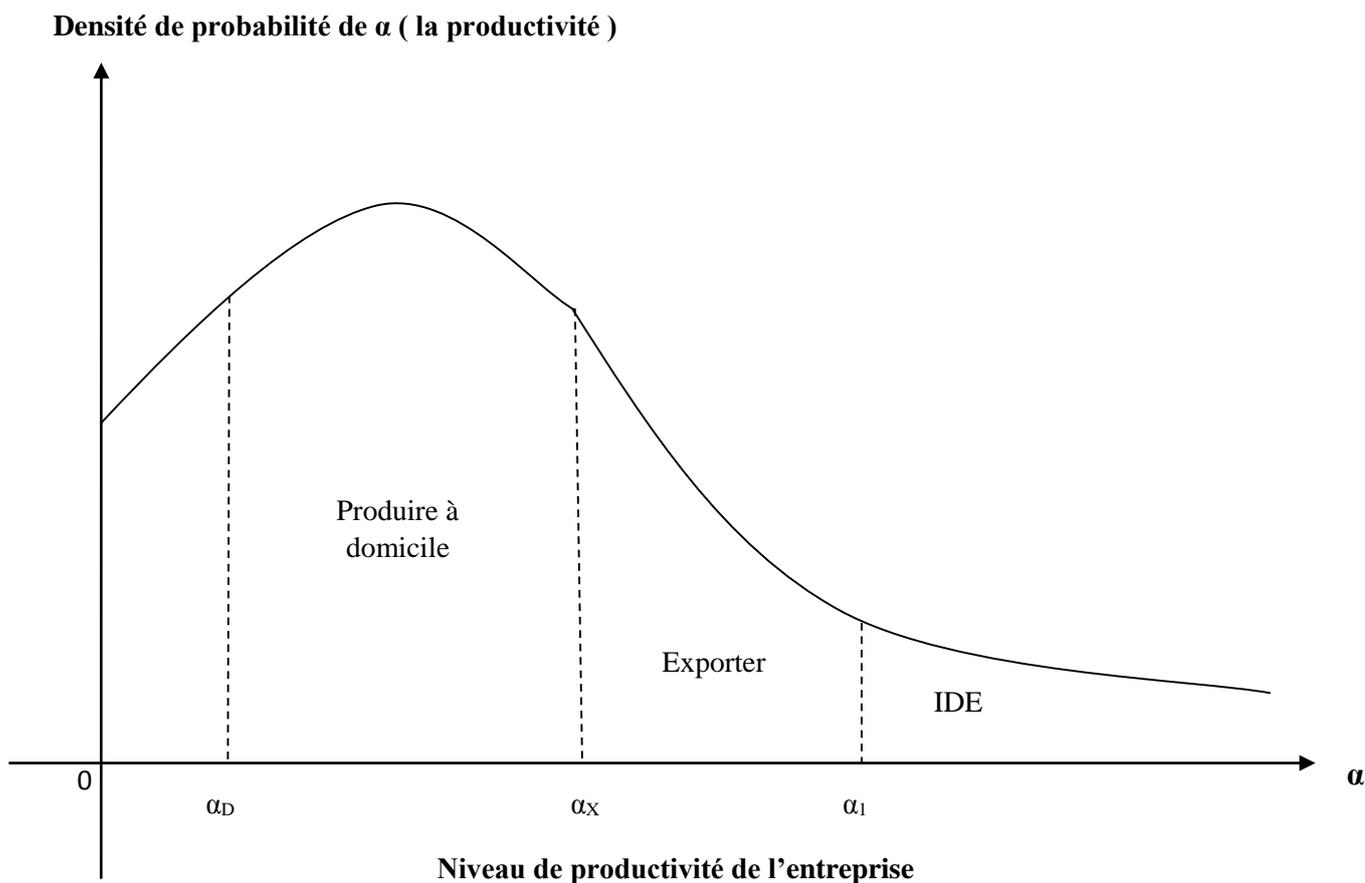


**Figure 2 : profits de la vente domestique, des exportations, et de l'IDE selon Helpman et al. (2004)**

Ce schéma (figure 2) représente les profits des entreprises domestiques  $\pi_D$ , des entreprises exportatrices  $\pi_X$  et des multinationales (IDE)  $\pi_I$ . Chaque entreprise qui décide de produire sur le marché local ou sur les marchés étrangers va subir un coût fixe correspondant dans la figure à  $f_D$ ,  $f_X$  et  $f_I$ , où

- $f_D$  : représente les coûts fixes supportés par les entreprises domestiques.
- $f_X$  : représente les coûts fixes supportés par les entreprises exportatrices.
- $f_I$  : représente les coûts fixes supportés par les entreprises multinationale (IDE).
- $\alpha_D$  : représente le seuil de productivité à partir duquel les entreprises entrent et produisent.
- $\alpha_X$  : représente le seuil de productivité à partir duquel les entreprises décident d'exporter.
- $\alpha_I$  : représente le seuil de productivité à partir duquel les entreprises décident d'investir à l'étranger.

Ce schéma montre que, la courbe  $\pi_D$  est parallèle à la courbe  $\pi_I$ , du fait que les pays se caractérisent par le même niveau de la demande. Tandis que la courbe  $\pi_I$  est plus raide que la courbe  $\pi_D$  reflétant ainsi que les exportations ont des coûts commerciaux variables alors que les ventes des filiales n'ont pas. Donc, pour les entreprises disposant d'une faible productivité, leur exportation est plus rentable qu'un IDE et vice-versa. On note aussi que la courbe  $\pi_I$  a une intersection inférieure que la courbe  $\pi_D$ , cela explique que les multinationales ont des coûts fixes plus élevés que les entreprises exportatrices.



**Figure 3 : Densité de probabilité de la productivité selon Helpman et**

Pour le schéma (figure 3) suivant, qui représente la distribution de la productivité en fonction du niveau de la productivité de chaque entreprise : Les entreprises avec une faible productivité  $\alpha < \alpha_D$  ont des profits négatifs et sont obligées de se retirer. Les entreprises avec une productivité  $\alpha_D < \alpha < \alpha_X$  ont des profits positifs qui émanent des ventes sur le marché local. Ces entreprises ne peuvent ni exporter ni investir sur les marchés étrangers. Les entreprises affichant une productivité  $\alpha_X < \alpha < \alpha_I$ , il est préférable pour elles d'exporter. Les entreprises avec une productivité élevée  $\alpha > \alpha_I$  servent les marchés étrangers à travers les ventes des filiales (IDE).

Par conséquent, les entreprises avec un faible niveau de productivité sont obligées de servir seulement le marché domestique. Celles avec un niveau de productivité élevé servent les marchés étrangers à travers l'IDE par contre celles avec des niveaux intermédiaires s'engagent sur les marchés étrangers par le biais des exportations. Le niveau de productivité de l'entreprise critique est nécessaire pour rendre l'expansion internationale attractive. La distribution de la productivité des entreprises intra-industrie joue un rôle important dans l'explication de la composition des échanges et le choix de l'entreprise entre les exportations et les IDE. De ce fait, on déduit que les

entreprises nationales sont les moins productives, les entreprises exportatrices détiennent une productivité moyenne, tandis que les multinationales sont les plus productives.

Dès lors, la probabilité d'atteindre le stade d'une multinationale s'élève avec le niveau de la productivité de l'entreprise. Si on prend en compte l'hétérogénéité intra-industrielle de l'entreprise de manière générale, il est évident qu'il existe une relation de substituabilité entre exportation et IDE. Généralement, afin de pénétrer sur un marché étranger, le caractère de substituabilité entre l'exportation et l'IDE dans le cadre de l'hétérogénéité des entreprises se détermine par le niveau de productivité de l'entreprise.

## **2. La stratégie d'intégration verticale : vers la recherche d'efficience**

Pour Antras et Yeaple (2014)<sup>1</sup> la différence des coûts relatifs des facteurs de production entre les pays stimule les activités des EMN, ce qui va susciter certaines EMN à fragmenter leur processus de production et à localiser les différentes parties du processus dans différents pays en fonction de leur différence en dotation factorielle. Cette stratégie se produit entre des pays qui n'ont pas le même niveau de développement et présentant des différences de dotation factorielle ou de coûts de production suffisamment importants, se pratiquent de manière univoque Nord-Sud et non pas croisée.

Si la stratégie d'intégration horizontale a pour but de développer internationalement un processus de production identique par le biais des filiales relais afin de contourner les coûts de commerce international et aura accès aux marchés internationaux « Market-seeking », la stratégie d'intégration verticale a pour but de fragmenter internationalement leur processus de production afin de bénéficier des faibles coûts des facteurs des pays hôtes. C'est-à-dire, que cette stratégie a pour but de chercher l'efficacité « efficiency-seeking »<sup>2</sup> (Miroudot ; 2009), ou de chercher les facteurs de production « factor seeking »<sup>3</sup> (Greenaway, Kneller, McGowan (2011), ou de chercher les ressources « resource seeking » par exemple une main d'œuvre à faible coût<sup>4</sup>.

La stratégie de rationalisation de la production a été adoptée par les EMN dont les opérations de production sont segmentales, se prêtant à une décomposition internationale du processus

---

<sup>1</sup> ANTRAS, P., YEAPLE, S R., 2014. Op. cit

<sup>2</sup> MIROUDOT, S., 2009. Economic Impact of Investment Provisions in Asian RTAs, dans Chaisse J. Gugler P. (eds.) "Expansion of Trade and FDI in Asia" - Routledge – London. PP. 186-211.

<sup>3</sup> GREENAWAY D. KNELLER R. MCGOWAN D. (2011) "Firms' Internationalisation Strategies : The Evidence" dans Bernhofen D., FALVEY R., GREENAWAY D., KREICKEMEIER U. (eds.): "Palgrave Handbook of International Trade" - Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2011- P:160-196.

<sup>4</sup> MARKUSEN, J R., 2011. Multinational Firms, dans Bernhofen D., Falvey R., Greenaway D., Kreickemeier U. (eds.): "Palgrave Handbook of International Trade" - Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2011- P: 236-262.

productif (DIPP), qui correspond techniquement à la notion de modularité (near decomposability). Cette notion se réfère à la propriété, observée dans la plupart des systèmes d'être « divisibles en partie, avec une forte densité d'interactions parmi les éléments de chacune d'entre elles et une plus faible densité d'interactions entre les éléments des différentes parties ».<sup>1</sup>

La DIPP se détermine par deux facteurs : ceux de nature technique qui appartiennent au principe de modularité des produits ou des procédés et ceux de nature économique qui se rattachent à la distribution des « avantages comparatifs » entre les pays ou des avantages de localisation entre les différents sites. La DIPP se réfère à des opérations de délocalisation de certains segments de la chaîne de valeur qu'entreprend l'entreprise, précédées par des exportations de composants nécessaires à la production et suivies par des importations de produits finaux. Ces opérations peuvent se réaliser à travers l'investissement direct ou la sous-traitance internationale<sup>2</sup>.

Feenstra (1998)<sup>3</sup> met l'accent sur l'expression de « désintégration du processus de production », c'est le processus par lequel les opérations de fabrication ou de service réalisées à l'étranger sont combinées avec celles qui sont réalisées à la maison. Venable (2009)<sup>4</sup> pour définir la stratégie d'intégration verticale emploie le terme d' « offshoring » (délocalisation) c'est-à-dire, il s'agit de délocaliser les différentes parties du processus de production. Pour Mucchielli (2001)<sup>5</sup>, la stratégie d'intégration verticale se réalise lorsqu'il y a une discordance partielle entre l'avantage spécifique de l'EMN et l'avantage comparatif de son pays d'origine. L'entreprise va fragmenter internationalement son processus de production au fur et à mesure de la présence de cette concordance ou discordance à chaque phase de production.

La stratégie d'intégration verticale de l'entreprise multinationale a été initiée par les travaux de Helpman (1984<sup>6</sup>, 1985)<sup>7</sup>, Helpman et Krugman (1985)<sup>8</sup>. Pour ces auteurs la production d'un bien final différencié se divise en deux différentes phases. La première consiste dans la production des biens intermédiaires tandis que la deuxième consiste dans l'assemblage du bien final. La phase de la production nécessite une main d'œuvre qualifiée tandis que la phase de l'assemblage

---

<sup>1</sup> SIMON H.A., 1962. Op. Cit.

<sup>2</sup> LASSUDRIE-DUCHENE, B., 1982. Op. Cit.

<sup>3</sup> FEENSTRA, R C., 1998. Integration of Trade and Disintegration of Production in the Global Economy, Journal of Economic Perspectives. Vol 12, N° 4. PP. 31–50.

<sup>4</sup> VENABLES, A J., 2009. foreign direct investment under monopolistic competition, dans Rajan R. S. Reinert K. A. (eds.) - Princeton Encyclopedia of the World Economy -Princeton University Press - Princeton and oxford.

<sup>5</sup> MUCCHIELLI, J L., 2001. Relations économiques internationales. Paris, Hachette.

<sup>6</sup> HELPMAN, E., 1984. A Simple Theory of Trade with Multinational Corporations, The Journal of Political Economy, Vol. 92, N° 3. PP. 451-471.

<sup>7</sup> HELPMAN, E., 1985. Multinational Corporations and Trade Structure. The Review of Economic Studies, Vol 52, N° 3. PP. 443-457.

<sup>8</sup> HELPMAN, E et KRUGMAN, P., 1985. Market Structure and Foreign Trade: Increasing Returns, Imperfect Competition, and the International Economy” - The MIT Press Cambridge, Massachusetts.

nécessite une main d'œuvre non qualifiée. De ce fait, l'EMN va produire les biens intermédiaires dans le pays d'origine et assembler le bien final dans un pays hôte ayant une main d'œuvre moins chère. L'apport de ces modèles comporte des limites dans la mesure où ces modèles ont supposé que les coûts d'exportations des biens intermédiaires entre le pays d'origine et le pays d'accueil sont nuls.

Zhang et Markusen (1999)<sup>1</sup> ont approfondi les travaux de base de Helpman et Krugman en soulignant que la stratégie d'intégration verticale d'une EMN dépend d'une part des coûts d'exportation des biens intermédiaires et d'autre part, selon Mucchielli (2001), elle dépend aussi de la concordance ou discordance partielle entre l'avantage spécifique de l'EMN et l'avantage comparatif de son pays d'origine ou des caractéristiques spécifiques du pays hôte.

## **2.1 IDE vertical et échanges intra-firmes**

Le commerce intra-firmes est l'expression de l'internalisation des marchés des produits intermédiaires à travers les frontières nationales, par exemple l'échange des matières premières, produits semi-finis ou finis, pièces et composants<sup>2</sup>.

Le commerce intra-firmes représente environ un tiers du commerce mondial. Il concerne les entreprises multinationales<sup>3</sup>. L'IDE vertical est la principale source de commerce intra-firme, par exemple. Royal Dutch Shell, la multinationale pétrolière mondiale, dispose d'importantes activités en amont "upstream activities" (comme l'exploration, la récupération, le transport) et d'autres activités en aval "downstream activities" (comme le raffinage, les activités chimiques, le marketing, la vente). Plus de la moitié des revenus générés par les entreprises en amont provient des ventes intra-firme à ses propres entreprises en aval<sup>4</sup>.

Dans les échanges intra-firmes, les maisons mères exportent à leurs filiales les biens intermédiaires et les services du « headquarter » ou des parties de produits intensifs en travail qualifié et en technologie et elles importent des produits finaux de leurs filiales. Il y a donc une substitution vis-à-vis des produits délocalisés, mais aussi une relation de complémentarité pour l'ensemble du processus de production entre l'IDE et le commerce. Cette relation de

---

<sup>1</sup> ZHANG, K H et MARKUSEN, J R., 1999. Vertical multinationals and host-country characteristics, *Journal of Development Economics*. Vol 59. PP. 233–252.

<sup>2</sup> DUNNING, J H et LUNDAN, S M., 2008. *Multinational Enterprises and the Global Economy*, 2nd Edition, Edward Elgar, Basingstoke.

<sup>3</sup> REINERT, K A., 2012. *An Introduction to International Economics: New Perspectives on the World Economy*, Cambridge University Press.

<sup>4</sup> OCDE, 2013a. *Économies interconnectées : Comment tirer parti des chaînes de valeur mondiales*, OECD - Le rapport de synthèse - 2013.

complémentarité est positive à court terme, mais positive décroissante à long terme, quand la filiale à l'étranger est moins dépendante de la maison mère, plus autonome et intégrée dans le réseau international de production<sup>1</sup>.

L'intégration verticale a des répercussions sur la structure des échanges intra-firmes et intra-branche 'intra-industry' aussi. Bien que cela n'affecte pas les prévisions qualitatives sur la teneur en facteurs des flux commerciaux nets. Mais, cela changerait la direction des flux commerciaux en produits finis et la part du commerce intra-branche<sup>2</sup>.

Finalement, dans le cas de l'intégration verticale, lorsque la firme investit à l'étranger pour développer une nouvelle étape de production d'un produit, la production va être réalisée dans le marché cible. Les ventes locales de ces implantations vont se substituer à des exportations potentielles (en cas d'exportation à partir du pays d'origine). De plus, en cas de délocalisation totale de la production du pays d'origine vers le pays d'accueil, cela engendrerait des importations du produit fini vers le pays d'origine. D'un autre côté, dans le cas où le processus de production est fragmenté en plusieurs étapes, les flux d'IDE sont susceptibles d'être accompagnés par des flux plus importants de commerce (intra-firme), on assiste donc à un impact positif sur l'échange commercial, et en conséquence un effet de complémentarité<sup>3</sup>.

### **3. La stratégie d'intégration globale : vers la recherche d'une stratégie optimale**

Il n'est pas facile en réalité de savoir si l'EMN implante seulement des filiales-relais ou bien seulement des filiales ateliers qui sont intégrées respectivement horizontalement et verticalement<sup>4</sup>. Si l'entreprise choisit d'implanter des filiales-relais dans certains pays afin de contourner les coûts du commerce international et en même temps, elle décide d'implanter dans d'autres pays des filiales ateliers afin de bénéficier des faibles coûts des facteurs. De ce fait, elle choisit de mettre en œuvre une stratégie d'intégration complexe ou globale (hybride). En conséquence l'entreprise devient une EMN complexe. Les deux stratégies d'intégration précédentes se fondent sur des

---

<sup>1</sup> CHEDOR, S., MUCCHIELLI, J L Soubaya I., 2000. Investissements directs à l'étranger des multinationales françaises et relations commerciales avec leurs filiales : une analyse sur données individuelles d'entreprises, Revue économique. Vol 51. N°3, 2000. PP.747-760.

<sup>2</sup> HELPMAN, E., 2011. Understanding Global Trade, The BELKNAP Press of Harvard University press - Cambridge, Massachusetts, and London, England.

<sup>3</sup> TAYARA, S., 2016. Commerce international et investissements directs étrangers : complémentarité ou substituabilité ? Thèse de doctorat en sciences économiques. Université De Poitiers.

<sup>4</sup> CNUCED., 1998. World Investment Report : Trends and Determinants, United Nations Conference on Trade and Development - United Nations New York and Geneva.

modèles à deux pays. La stratégie d'intégration complexe se base sur des modèles à trois pays (yeaple, 2003 ; Grossman et al, 2006).

### **3.1 L'approche par le capital de connaissances**

Markusen (1997)<sup>1</sup>, Markusen et Venables (1997)<sup>2</sup> font partie des premiers auteurs pour avoir essayé de combiner les deux approches précédentes horizontales et verticales en proposant un modèle de « capital de connaissances » (« knowledge-capital »). La motivation principale de ce modèle réside dans l'accès aux coûts des facteurs et l'accès aux marchés locaux à la fois. Dans ce cas, l'entreprise va implanter plusieurs filiales selon le pays et le niveau des coûts commerciaux. De ce fait, les EMN produiront les biens finals dans différents lieux, tandis que les activités nécessitant une forte intensité en main d'œuvre qualifiée seront localisées dans un seul endroit afin de tirer profit des économies d'échelles.

Le modèle suppose l'existence de deux pays (h et f), deux facteurs de production (le travail qualifié et non qualifié) ainsi que deux biens (y et x). Le bien y est un bien homogène qui se produit sous les conditions de la concurrence pure et parfaite avec rendements d'échelle constants, sa fabrication nécessite uniquement le travail non qualifié, alors que le bien x est un bien différencié qui se produit sous les conditions de la concurrence imparfaite avec des rendements d'échelle croissants. Sa production se compose en deux phases : la première intègre les activités intensif en travail qualifié. Cette phase peut engendrer des avantages spécifiques au niveau de l'entreprise et peut être un input commun à plusieurs implantations. Alors que la deuxième phase intègre uniquement les activités intensives en travail non qualifié. Le modèle suppose l'existence de six types d'entreprises :

- Le type Mh et Mf représentent les EMN horizontales, possédant des implantations dans les deux pays, leurs sièges sont localisés dans leur pays d'origine.
- Le type Vh et Vf représentent les EMN verticales qui fractionnent internationalement leur processus de production, possédant une seule implantation dans le pays étranger, leurs sièges sont localisés leurs pays d'origine.

---

<sup>1</sup> MARKUSEN, J R., 1997. Trade versus investment liberalization, NBER Working Papers 6231, National Bureau of Economic Research.

<sup>2</sup> MARKUSEN, J R., VENABLES, A J., 1998. Multinational firms and the new trade theory. Journal of International Economics. Vol. 46. N°1998. PP. 183–203.

- Le type nh et nf représentent les entreprises nationales qui peuvent exporter ou ne pas exporter vers le pays étranger. Le sous-indice (h ou f) indique le pays où se trouve le siège de l'entreprise.

Quant aux intensités factorielles en travail qualifié, Markusen (1997)<sup>1</sup> a considéré trois hypothèses reposant, soit sur les activités soit sur les types de firmes ou soit sur les opérations dans un pays :

- Les intensités selon les activités:

[Sièges sociaux seulement] > [Production intégrée de X] > [Implantation seulement] > [Y]

- Les intensités selon les types d'entreprises:

[Entreprises type-m] > [Entreprises type-v et entreprises type-n]

Le modèle capital-knowledge analyse les activités de l'EMN selon les différentes caractéristiques des pays comme la taille du marché, les coûts de transports, la dotation factorielle relative. L'entreprise nationale domine le marché lorsque le pays d'origine est de grande taille et abondant en travail qualifié, ainsi que les deux pays d'origine et étranger sont similaires en matière de taille et de dotations relatives, et que les coûts d'échange ne sont pas élevés.

L'EMN de type horizontal domine le marché quand les deux pays sont grands, présentent des similitudes en matière de taille et de dotations relatives et lorsque les coûts des échanges sont assez élevés. L'EMN de type verticale tend à dominer le marché quand les pays présentent des différences en dotations factorielles et lorsque les coûts des échanges sont assez faibles. Pour Markusen (2002)<sup>2</sup>, lorsque les coûts des échanges sont assez élevés et que les deux pays (h, f) sont similaires en matière de taille et de dotations relatives, cela induit que les entreprises de type mh et mf tendent à dominer le marché. Dans ce cas, il serait plus judicieux d'implanter des filiales horizontales pour servir le marché étranger plutôt que d'exporter du fait de la présence des coûts des échanges. Dans le cas de figure où les deux pays sont très différents en matière de taille et similaire en dotations relatives. Cela impliquerait la prédominance des entreprises de type nh qui sont localisées dans le pays h qui est à la fois grand et abondant en facteur de travail qualifié. Celles de type nf sont inexistantes du fait de l'étroitesse de leur marché intérieur et qu'elles doivent subir les coûts d'échanges vers le grand pays h. Ces entreprises nationales de type nh possèdent

---

<sup>1</sup> MARKUSEN, J R., 1997. Trade versus investment liberalization, NBER Working Papers 6231, National Bureau of Economic Research.

<sup>2</sup> MARKUSEN, J R., 2002b. Multinational Firms and the Theory of International Trade, MIT Press, Cambridge Massachusetts London.

également un avantage par rapport à une entreprise multinationale qui doit supporter des coûts d'implantations dans un petit f. Les entreprises de type vh tend à dominer le marché du pays h, car ce pays est relativement petit et abondant en main d'œuvre qualifié.

L'EMN horizontale (m) possède un avantage par rapport aux autres entreprises et tend à dominer le marché si les pays sont similaires en matière de taille et de dotation factorielle relative. L'entreprise nationale (n) a un avantage par rapport aux autres entreprises et tend à dominer le marché si les pays sont différents en matière de taille et elle se situe dans le pays qui à la fois grand et abondant en facteur de travail qualifié. L'EMN verticale (v) a un avantage par rapport aux autres entreprises et tend à dominer le marché si les pays sont similaires en matière de taille, différents en matière de dotation factorielle relative et son siège est localisé dans le pays le plus abondant en facteur de travail qualifié.

Dans certains cas, on observe la présence de nombreux types d'entreprises (horizontale, verticale et locale) simultanément. Toutefois une exception se présente, dans le cas où le pays h est abondant en travail qualifié et relativement petit par rapport à l'autre pays (f). Cela implique la dominance des EMN verticale de type vh et également la présence d'un nombre important d'entreprises locales de type nf grâce à la grande taille du pays f.

Lorsque les coûts des échanges sont très faibles, on observe que les entreprises de type m sont inexistantes sur les marchés étrangers. Tenant compte des économies d'échelle au niveau de l'implantation, il y'aurait aucune incitation pour que les entreprises installent des filiales relais puisque les coûts des échanges sont très faible. Mais, les entreprises de type v sont très présentes et tendent à dominer les marchés étrangers. Ces entreprises localisent leur siège dans le pays le plus abondant en main d'œuvre qualifiée.

### **3.2 Modèles de stratégie d'intégration complexe**

Yeaple (2003)<sup>1</sup> fait partie des premiers auteurs à avoir abordé la question de l'intégration complexe de l'entreprise multinationale. Dans son modèle, il essaie de créer une complémentarité entre les deux types d'IDE en réduisant les coûts. Les multinationales qui effectuent des investissements étrangers verticaux réduisent leurs coûts pour une étape de production en délocalisant à proximité des inputs principaux et développent ainsi leurs ventes. Après avoir

---

<sup>1</sup> YEAPLE, S R., 2003. The Complex Integration Strategies of Multinationals and Cross Country Dependencies in the Structure of Foreign Direct Investment, Journal of International Economics. Vol 60. N°2003. PP. 293-314.

augmenté le nombre d'unités vendues, ces entreprises ont tout à gagner comparativement, en évitant des coûts de transport et en effectuant des investissements étrangers horizontaux. Donc, la stratégie complexe dépend de l'organisation mondiale complémentaire complexe de la production.

L'auteur présente un modèle à trois pays (Est, Ouest, Sud) où deux entre eux (Est, Ouest) sont considérés comme développés et identiques (les pays du Nord) et le troisième (Sud) est en développement (les pays du sud). Par ailleurs, il y a deux facteurs de production : travail (L) et compétence (H). Le pays du sud est relativement abondant en travail par rapport aux pays du Nord, alors que ces derniers sont relativement abondants en compétences par rapport au pays du Sud. Les facteurs de production sont immobiles à l'international, mais mobile entre les secteurs.

L'auteur suppose l'existence de deux biens finis X et Y. Le bien Y est homogène et produit dans les conditions de la concurrence pure et parfaite, sa production nécessite les deux facteurs de production L et H, les rendements d'échelles sont constants. Le bien X exige les deux facteurs L et H pour sa production, cette dernière est géographiquement séparable et soumise à une concurrence monopolistique. La production du bien X comprend deux étapes : la première consiste dans la production d'un bien intermédiaire nécessitant uniquement le travail, tandis que la production du deuxième bien intermédiaire exige uniquement la compétence.

Les deux biens X et Y sont internationalement échangeables, l'échange international du bien Y est libre, tandis que l'échange international du bien X engendre des coûts de transport. Ces derniers concernent les coûts d'échange intra-firme ainsi que les coûts d'échange du bien finis X. Ce bien est échangé uniquement entre les pays du Nord.

La présence de coûts de transport dans l'échange international du bien X fait ressortir quatre types d'entreprises : les entreprises des pays du Nord qui choisissent de s'intégrer dans d'autre pays développés (pays du Nord) par le biais des filiales ateliers (entreprise multinationale horizontale), ou dans les pays du Sud par le biais des filiales relais (entreprise multinationale verticale), en produisant des biens intermédiaires qui vont être réexportés vers le pays du d'origine pour le processus d'assemblage du bien finis X. L'entreprise du pays Nord peut s'intégrer à la fois dans les deux pays (Nord et Sud) par le biais des deux filiales, atelier et relais (entreprise multinationale complexe). Cette entreprise du pays du Nord peut aussi choisir d'investir uniquement au niveau national (entreprise nationale). Supposant que les pays du Nord consomment les deux biens X et Y, alors que les pays du Sud ne consomment que le bien Y et que

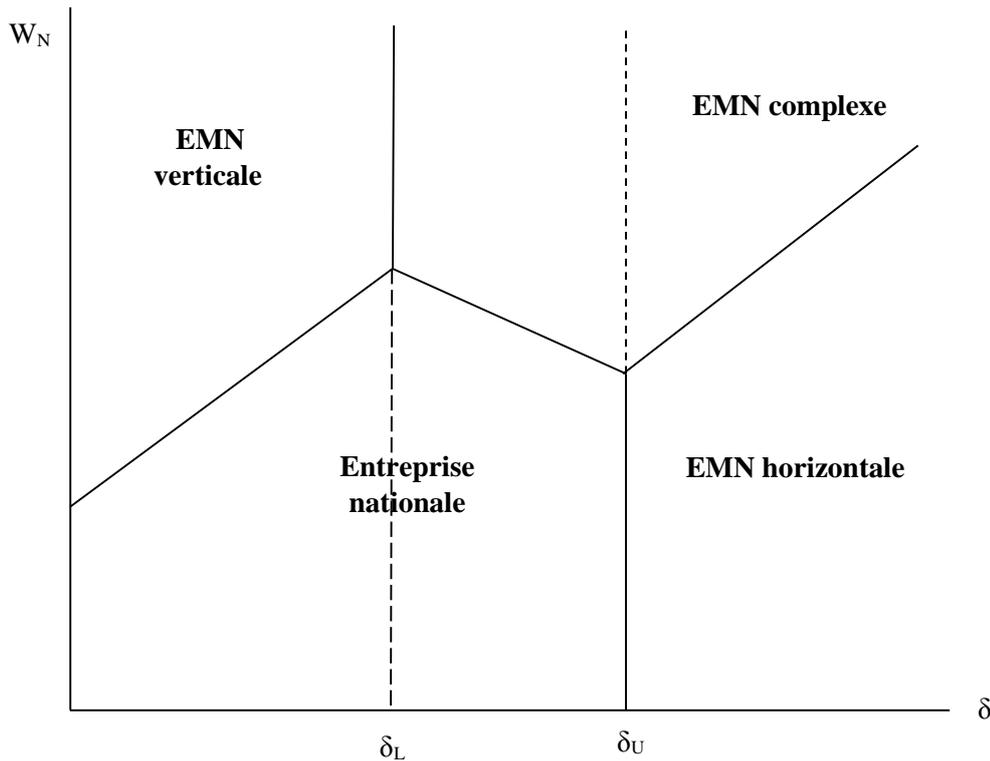
les deux d'intégration horizontale et verticale engendrent des coûts fixes supplémentaires. Les stratégies d'intégration des entreprises dépendent des coûts de transport ( $\mathcal{Z}$ ) où<sup>1</sup> :

- $\mathcal{Z}_U$  représente le seuil du coût maximal que l'entreprise nationale peut supporter. A ce seuil, l'entreprise est indifférente pour être une entreprise nationale ou multinationale horizontale. Au-dessous de ce seuil, elle devient une entreprise nationale tandis qu'au-dessus devient une multinationale horizontale.
- $\mathcal{Z}_L$  représente le seuil du coût maximal qu'une EMN verticale peut supporter. A ce seuil, l'entreprise est indifférente d'être une multinationale verticale ou complexe. Au-dessous de ce seuil, l'entreprise adopte une stratégie d'intégration verticale alors qu'au-dessus de ce seuil, elle opte pour une stratégie d'intégration complexe (EMN complexe).

Quand le coût de transport est faible  $\mathcal{Z} < \mathcal{Z}_L$  cela implique l'apparition de deux types d'entreprise, nationale et multinationale verticale, et si le coût de transport est élevé  $\mathcal{Z} > \mathcal{Z}_U$ , cela implique que seules les entreprises à intégration horizontale et complexe peuvent coexister, et lorsque  $\mathcal{Z}_L < \mathcal{Z} < \mathcal{Z}_U$  cela implique la présence d'entreprise nationale et multinationale complexe. Pour Yeaple (op cité), la stratégie d'intégration des entreprises à l'étranger dépend aussi du coût de transport relatif entre le pays du Nord et le pays du Sud, où  $W_N$  indique le salaire relatif entre le pays du Nord et du Sud.

---

<sup>1</sup> YEAPLE, S R., 2003. The Complex Integration Strategies of Multinationals and Cross Country Dependencies in the Structure of Foreign Direct Investment, Journal of International Economics. Vol 60. N°2003. PP. 293-314.



**Figure 4 : La stratégie d'implantation des entreprises selon Yeaple (2003)**

Ce schéma montre que la stratégie d'intégration des entreprises à l'étranger dépend de  $\delta$  (coût de transport) et de  $W_N$  (le salaire relatif entre les deux pays). Lorsque le coût de transport et le salaire relatif sont faibles, cela résulte l'apparition d'entreprise nationale. L'existence d'une EMN verticale implique un coût de transport  $\delta$  faible et un salaire relatif  $W_N$  élevé, tandis que la présence d'EMN horizontale implique un coût de transport  $\delta$  assez élevé et un salaire relatif  $W_N$  faible. Enfin, lorsque le coût de transport  $\delta$  et le salaire relatif  $W_N$  sont élevés cela implique l'apparition d'une EMN complexe.

Le modèle de Yeaple (op cité) s'appuie principalement sur les coûts de transport dans la justification du choix d'intégration mondiale des entreprises et la relation entre les différentes stratégies d'intégration complexe, en avançant que, les deux localisations à l'étranger sont soit des substituts ou des compléments, dépendent particulièrement du niveau initial des coûts de transport. Les processus d'intégration sont complexes, la réduction du coût marginal par un type d'investissement étranger va permettre à l'entreprise d'augmenter sa production de manière

optimale et ainsi de gagner d'avantage en abaissant son coût marginal au moyen d'un autre type d'investissement étranger<sup>1</sup>.

Grossman et al. (2006)<sup>2</sup> ont étendu le modèle initiale de Yeaple (2003)<sup>3</sup>, en introduisant le rôle de la productivité de l'entreprise dans la détermination de sa stratégie. Ces auteurs démontrent que la multinationale la plus productive continuerait le processus de la mondialisation, en prenant en considération les niveaux de productivité, les coûts fixes d'implantation et les coûts de transport. Leur hypothèse suggère que chaque entreprise doit fournir des services du « headquarter » de son pays d'origine, mais toutes les autres étapes intermédiaires et finales de production peuvent être délocalisées. La stratégie d'intégration complexe de l'EMN implique que cette entreprise adopte à la fois les deux stratégies horizontale et verticale, en implantant dans certains pays des filiales relais afin de contourner les coûts de transport, et dans d'autres pays des filiales ateliers afin de bénéficier des différences relatives aux coûts des facteurs de production. Cette stratégie a pour but de démontrer comment les IDE d'une EMN s'avèrent être substituables ou complémentaires en pénétrant un pays hôte, donc comment ils peuvent agir en tant que compléments ou substituts avec le commerce international. Il a été constaté qu'il existe un impact positif sur le commerce, par conséquent il y a un effet de complémentarité entre IDE complexe et le commerce international.

---

<sup>1</sup> ANTRAS, P., YEAPLE, S R., 2014. Op. Cit

<sup>2</sup> GROSSMAN, G., HELPMAN, E., SZEIDL, A., 2006. Optimal Integration Strategies for the Multinational Firm, *Journal of International Economics*. Vol. 70. N° 2006. PP. 216– 238.

<sup>3</sup> YEAPLE, S R., 2003. The Complex Integration Strategies of Multinationals and Cross Country Dependencies in the Structure of Foreign Direct Investment, *Journal of International Economics*. Vol. 60. N°2003. PP. 293-314.

### Section 3 : les nouvelles approches de la multinationalisation des entreprises

Cette section a pour objet de traiter le nouveau comportement de L'EMN face au développement de l'intégration économique régionale. Nous développerons différentes approches théoriques permettant d'expliquer l'apparition d'un nouveau mode de pénétration du marché de l'EMN. Il s'agit de la stratégie d'IDE d'exportation-plateforme (IDEEP) qui se définit généralement comme un investissement étranger dans un pays d'accueil dont la majorité de la production est exportée vers des pays tiers plutôt que vendue dans le pays d'accueil. IDEEP vise essentiellement à approvisionner un espace de libre échange.

Pour Neary (2002)<sup>1</sup>, la constitution d'une zone de libre-échange met la FMN *outsider* (extérieure à la zone), adoptant initialement une stratégie d'exportation, devant l'alternative du tarif « jumping » ou de l'IDEEP. Le tarif jumping signifie que la firme remplace ses exportations à destination d'un pays par la création d'une filiale dans ce même pays. Quand cette implantation vise à servir uniquement le marché local, il s'agit d'ide horizontale. Cette stratégie est préférée lorsque le commerce extra-régional est régulé par des barrières, tarifaires ou non, importantes et quand les coûts fixes d'implantation sont faibles. Au contraire, l'IDEEP sera privilégié dès lors que ses coûts fixes sont élevés et que les échanges extra-régionaux sont limités. Cette stratégie sera d'autant plus préférée que les pays de la région visée sont à des stades différents de leur développement économique. Dans ce cas, la FMN a tendance à investir dans le pays où le coût du travail est le moins élevé<sup>2</sup>.

Tous ces travaux sont fondés sur une idée simple : dans un contexte d'une économie globalisée structurée en zones régionales intégrées, il est préférable pour les EMN d'augmenter leurs investissements à l'étranger plutôt que d'exporter depuis leur pays d'origine. Ces zones intégrées leur permettent de bénéficier d'un marché plus vaste<sup>3</sup>.

Par ailleurs, Ekholm et al (2007)<sup>4</sup> distingue deux types d'IDEEP. La première typologie consiste pour une EMN extérieure d'une zone de libre-échange à implanter une filiale dans un pays membre afin d'exporter sa production vers les autres pays de cette zone. Dans ce cas, on parle d'un IDEEP simple. Pour la deuxième typologie, cette implantation est destinée à exporter la

---

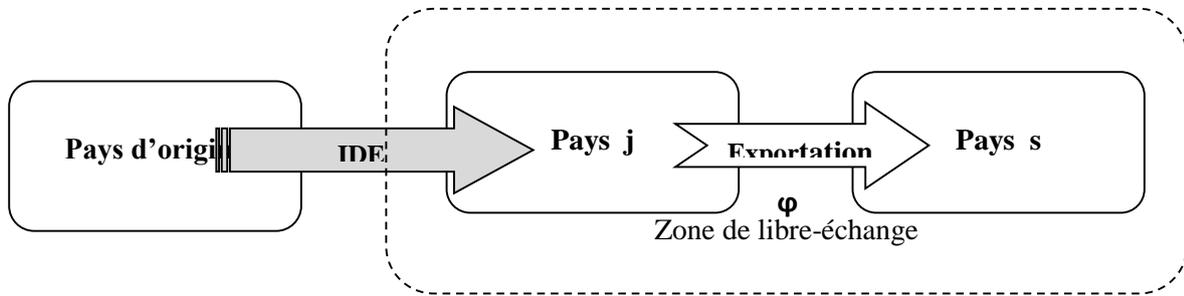
<sup>1</sup> NEARY, J P., 2002. Foreign Direct Investment and the Single Market, The Manchester School, Vol. 70. N°. 3. PP. 291-314.

<sup>2</sup> EKHOLOM, K., FORSLID, R., MARKUSEN, J R., 2007. Export-Platform Foreign Direct Investment, Journal of the European Economic Association. Vol. 5, N° 4. PP. 776-795.

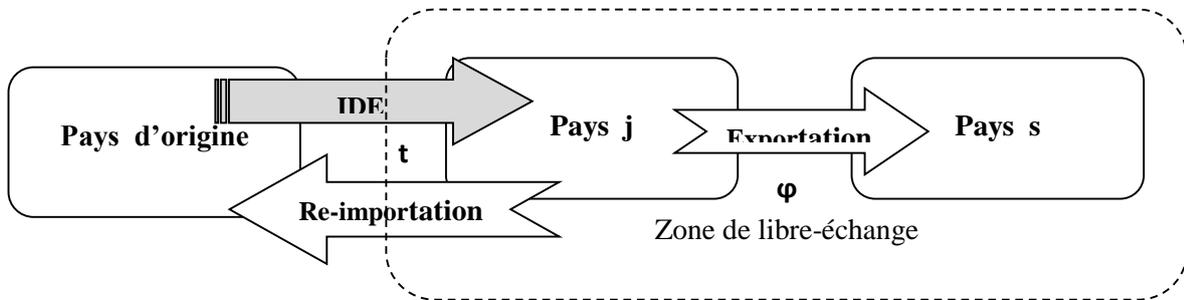
<sup>3</sup> MINDA, A., NGUYEN, H T T., 2012. Les déterminants de l'investissement direct étranger d'exportation-plateforme : L'exemple du Vietnam, Revue économique. Vol. 63, N° 1. PP. 69-92.

<sup>4</sup> EKHOLOM, K., FORSLID, R., MARKUSEN, J R., Op. Cit.

production de l'entreprise vers le marché du pays d'origine et les marchés des pays tiers. Dans ce cas, on parle d'un IDEEP global (voir la figure ci-dessous).



**IDE plateforme d'exportation simple**



**IDE d'exportation-plateforme globale**

**Figure 5 : L'IDE plateforme**

### 1. Intégration Nord-Nord ou Sud-Sud et mode de pénétration : rôle de l'accessibilité au marché intégré

Le comportement stratégique qu'adopte une FMN avant de s'implanter sur un marché intégré ou d'y exporter ces biens a été formalisé par Motta et Norman (1996)<sup>1</sup>. Ces auteurs proposent un modèle à trois pays (U, G, J) de taille identique (Nord-Nord ou Sud- Sud) dont deux d'entre eux (U et G) sont susceptibles de former une zone de libre-échange. Il existe trois entreprises (u, g, j) implantées chacune dans son pays d'origine et détenant une technologie de production. Dès lors, le coût marginal de la production de ces entreprises est similaire et constant. Les entreprises opèrent un choix sur le mode de pénétration des marchés étrangers.

<sup>1</sup> MOTTA, M., NORMAN, G., 1996. Does economic integration cause foreign direct investment?, International Economic Review. Vol. 37, N°. 4. PP. 757-783.

Le modèle est basé sur la consommation d'un bien final dans une zone de libre-échange constituée par les deux pays U et G, ce la signifie que si les entreprises u et g choisissent de produire à l'étranger, le marché visé est celui de l'autre pays membre de l'intégration régionale (le pays G pour l'entreprise u et le pays U pour l'entreprise g). Les entreprises intérieure u et g opèrent leurs choix de pénétration sur l'autre marché étranger, soit par l'exportation soit par la production sur place (IDE). Si celles-ci décident d'exporter, cela implique un coût unitaire d'exportation intra-régional  $t$  et si elles effectuent IDE, cela entraîne un coût fixe d'implantation  $F$ . Tandis que pour l'entreprise extérieure  $j$ , trois stratégies sont mises à sa disposition afin de servir les deux marchés intégrés ; exportation, tarif jumping, IDEEP. Si, l'entreprise  $j$  opte pour une stratégie d'exportation, elle supporte un coût unitaire d'exportation extra-régional  $u$  ( $u > t$ ). Tandis que, quand elle opte pour un tarif « jumping », elle localise une filiale de production dans chaque marché des deux pays membre de cette zone, ce qui implique un cout fixe pour chaque localisation.

Enfin si la stratégie d'IDEEP est retenue, l'entreprise elle-même s'implante dans un des pays membre en supportant un coût fixe  $F$ , puise exporte vers l'autre pays membre en subissant un autre coût d'exportation intra-régional  $t$ . Avec la prise en considération de la stratégie des concurrents. Chaque entreprise doit choisir en premier lieu le mode d'entrée sur le marché étranger et détermine par la suite les quantités de bien à produire. Les différents équilibres sur les marchés sont représentés par ;  $Z^u$ ,  $Z^g$ ,  $Z^j$ , dont  $Z^u$  ( $Z^g$ ) renvoie à la stratégie adopter par l'entreprise u (g),  $Z^j$  renvoie à la stratégie adopter par l'entreprise j.

Motta et Norman (1996)<sup>1</sup> étudient l'impact de la taille de chaque marché et de l'accessibilité au marché intégré sur la détermination du choix du mode d'entrée de chaque entreprise. Ces auteurs précisent que l'augmentation du coût extra-régional ( $u$ ) n'influence le choix du mode d'entrée de l'entreprise  $j$  que si seulement cette entreprise opte initialement pour une stratégie d'exportation. Cela signifie, que si, initialement l'entreprise  $j$  décide d'investir ou de ne pas investir dans cette zone. L'augmentation du coût extra-régional n'a aucun impact sur l'équilibre initial. En revanche, la constitution d'une zone de libre-échange entre les deux pays U et G, conduit à une baisse des coûts d'exportation intra-régional ( $t$ ) et affecte l'équilibre initial.

Les auteurs distinguent trois cas de figure ; lorsque la taille du marché est relativement grande, moyenne et petite. Dans le premier cas la taille des marchés des deux pays G et U est relativement grande, le coût fixe implantation  $f$  n'a qu'un rôle marginal dans la détermination de la stratégie

---

<sup>1</sup> MOTTA , M., NORMAN, G., 1996. Does economic integration cause foreign direct investment?, International Economic Review, Vol. 37. N°. 4. PP. 757-783.

des entreprises. De ce fait, le choix du mode d'entrée de chaque entreprise se détermine par l'interaction entre les coûts d'exportation intra et extra-régional.

On suppose que les coûts d'exportation intra-régional sont assez faibles. Par conséquent, les entreprises *u* et *g* choisiront la stratégie d'exportation comme mode d'entrée. La constitution d'une zone de libre-échange n'a aucun impact sur leur décision initiale. L'ensemble des entreprises adoptent une stratégie d'exportation.

Dans le troisième cas de figure, la taille des marchés des pays *U* et *G* est relativement petite. le mode d'entrée des entreprises se détermine également par l'interaction entre les coûts d'échange intra et extra-régionaux. Si les entreprises « insider » choisissent de servir le marché voisin, la seule stratégie qui s'offre à elles c'est l'exportation. L'intégration régionale n'exerce aucun effet sur le mode d'entrée des entreprises insider et outsider quand les coûts des échanges intra et extra-régionaux sont suffisamment faibles. Par contre, si le tarif douanier extra-régional augmente, cela peut pousser l'entreprise outsider à effectuer un IDEEP. On outre, si les échanges internationaux sont totalement entravés. Dès lors, l'ensemble des entreprises n'exercent aucune n'activités à l'étranger. De ce fait, la constitution d'une zone de libre-échange permet de créer des échanges intra-régionaux et dans une certaine limite des investissements extra-régionaux

De manière synthétique, dans un contexte d'intégration économique entre des pays ayant le même niveau de développement, la taille du marché du pays d'accueil ne se considère pas comme un déterminant majeur du choix du mode de la localisation. C'est l'accessibilité que donne la constitution d'une zone de libre échange qui détermine le choix du mode d'entrée d'une EMN entre la stratégie d'exportation et la réalisation d'un IDE. De ce fait, la taille du marché intégré et les coûts élevés du commerce extra-régional sont considérés comme les déterminants dans le choix stratégique de l'IDEEP.

## **2. Intégration Nord-Sud et mode d'entrée : exportation, IDE horizontal, IDEEP ou IDEEP global**

Ekholm et al (2007)<sup>1</sup> ont tenté de dépasser les limites du modèle de Motta et Norman (1996)<sup>2</sup> en proposant un modèle d'intégration Nord-Sud, Pour ces auteurs le pays du Sud a un rôle considérable dans la détermination de la stratégie d'IDEEP de EMN.

---

<sup>1</sup> EKHOLM, K., FORSLID, R., MARKUSEN, J R., 2007. Export-Platform Foreign Direct Investment, Journal of the European Economic Association. Vol. 5, N° 4. PP. 776-795.

<sup>2</sup> MOTTA , M., NORMAN, G., 1996. Does economic integration cause foreign direct investment?, International Economic Review, Vol. 37. N°. 4. PP. 757-783.

Le modèle de Eklhom et al (2007)<sup>1</sup> suppose l'existence de trois pays W, E et S. Les deux premiers pays (W, E) sont identiques et développés (pays du Nord), tandis que le troisième pays (S) est en développement (pays du Sud) où le coût du travail est le moins cher. Le pays (W) et le pays (S) constituent une zone de libre-échange.

Le modèle suppose l'existence d'un bien final X et un bien intermédiaire Z. la production de X se compose de deux phases : la production du bien intermédiaire (Z), et l'assemblage du bien final (X). La production du bien intermédiaire (Z) s'effectue sur le territoire des pays du Nord, tandis que le processus d'assemblage du bien final (X) peut se réaliser dans les pays du Nord que dans le pays du Sud. Dans ce dernier pays, il n'existe aucune demande sur le bien final X.

Le modèle suppose l'existence de deux entreprises, une localisée dans le pays W et l'autre dans le pays E. Chaque entreprise est supposée servir deux marchés à la fois, celui de son pays d'origine et celui de l'autre pays du Nord. Le terme régime désigne le mode de pénétration des entreprises sur ces deux marchés. Chaque régime est identifié par deux ou trois lettres où la première indique l'origine de l'entreprise, alors que la deuxième ou la troisième indique le lieu de la localisation de son établissement d'assemblage. Par exemple WW indique que l'entreprise W possède un seul établissement d'assemblage dans son pays d'origine et WWS signifie que l'entreprise W dispose de deux établissements d'assemblage, l'un dans son pays d'origine et l'autre dans le pays du Sud.

Eklhom et al (2007), distinguent deux cas de figure. Pour le premier, il s'agit d'un cas symétrique où les deux pays W et S ne forment pas encore une zone de libre échange. De ce fait, le mode d'entrée sur le marché des pays du Nord est identique pour toutes les entreprises. Pour le deuxième, il s'agit d'un cas asymétrique où ces pays constituent une zone de libre échange, ce qui implique une baisse des tarifs douaniers intra-régionaux. Donc, l'entreprise W dispose de certains avantages par rapport à sa rivale si, elle implante sa filiale d'assemblage dans le pays du Sud.

## 2.1 Cas symétrique

Ce cas de figure implique que les entreprises W et E adoptent un comportement similaire d'accès sur les marchés étrangers. Les auteurs sont parvenus à quatre équilibres possibles tous symétriques.

- WW EE ; chaque entreprise (W et E) sert le marché de l'autre par le biais des exportations.

---

<sup>1</sup> EKHOLM, K., FORSLID, R., MARKUSEN, J R., 2007. Op.

On parle alors des entreprises exportatrices.

- WWS EES; chaque entreprise (W et E) implante un établissement d'assemblage dans l'autre pays du Nord et devient donc une EMN horizontale.
- WWS EES; chaque entreprise implante un établissement d'assemblage dans le pays du Sud et sert de ce pays comme une plateforme d'exportation vers le pays du Nord (IDEEP simple).
- WS ES; chaque entreprise se délocalise dans le pays du Sud et sert à la fois le marché de son pays d'origine et celui de l'autre pays du Nord par le biais des exportations. On parle dans ce cas d'un IDEEP global.

Par ailleurs,  $\Delta c$  représente le coût d'assemblage résultant de la différence entre le coût d'assemblage dans le pays du Nord et le coût d'assemblage dans le pays du Sud, donc  $\Delta c = c_n - c_s$ . De ce fait le pays du Sud possède un avantage comparatif d'assemblage du bien final X. Alors IDEEP est préféré à une intégration horizontale quand,  $\Delta c$  est supérieur au coût d'exportation du bien X (t). On outre, g représente le coût fixe unitaire d'assemblage, lorsque l'avantage comparatif du pays du Sud plus le coût

## 2.2 Cas asymétrique

Dans ce deuxième cas, les deux pays appartiennent à une zone de libre-échange, ce qui implique que les coûts du commerce intra-zone sont nuls. Dès lors, l'entreprise W dispose d'une nouvelle stratégie. Cette nouvelle stratégie conduit l'entreprise à implanter deux filiales, l'une dans le pays du Nord E afin d'approvisionner ce dernier pays et l'autre dans le pays du Sud afin de réexporter le bien final X vers le pays d'origine. Cette nouvelle stratégie d'intégration est appelée stratégie d'exportation- plateforme vers le pays d'origine (W S E).

Lorsque les coûts d'exportation du bien final sont assez élevés ( $\alpha$ ), la constitution d'une zone de libre-échange inciterait l'entreprise intérieure à délocaliser toutes les activités d'assemblage dans le pays du Sud (un IDEEP global). Par contre l'entreprise extérieure effectuera un IDEEP (WS EES).

Ce type de stratégie s'identifie à la localisation des entreprises américaines et européennes au Mexique dans le cadre de la création d'une zone de libre-échange nord-américain (ALENA). Les entreprises américaines délocalisent toutes leurs activités au Mexique dans le but de servir à la fois le marché de leur pays d'origine et celui de l'Europe. Tandis que, les entreprises européennes, maintiennent leurs activités en Europe et implantent des filiales au Mexique dans le

but de servir uniquement le marché américain.

Lorsque l'avantage comparatif du pays du Sud est faible ( $\Delta c$  est faible) et les échanges du bien intermédiaire ne sont pas empêchés ( $\alpha$  est faible), les stratégies initiales adoptées par les firmes W et E sont multinationales horizontales (WWS EES). Donc, la constitution d'une zone de libre-échange mènera l'entreprise W à effectuer une stratégie d'exportation de plateforme vers le pays d'origine destinée vers le pays d'origine et l'entreprise E à adopter une stratégie d'exportation-plateforme (WSE EES). Puisque les coûts d'exportation du bien intermédiaire sont assez faibles, la constitution de cette zone n'exerce aucun impact sur l'exportation de ce bien par le pays du Nord W vers le pays du Nord E. Alors, l'entreprise intérieure entretient ses activités d'assemblage dans l'autre pays du Nord.

Cependant, puisque, les coûts du commerce intra-régional sont réduites, l'entreprise intérieure trouve un avantage à assembler le bien final dans le pays du Sud et le réexporter vers son pays d'origine. Donc, elle délocalise toutes ses activités d'assemblage dans le pays du Sud. En ce qui concerne l'entreprise extérieure, cette constitution n'a aucun impact sur ses activités d'assemblage dans son propre pays. Cependant, elle implante une filiale d'assemblage dans le pays du Sud pour exporter vers le pays du Nord W. Dès lors, elle est incitée à clôturer sa filiale d'assemblage qui est localisée dans l'autre pays du Nord. Finalement, quand  $c_s$  et  $\alpha$  sont assez faibles, la constitution d'une zone de libre-échange Nord-Sud n'a aucun effet sur le mode d'entrée des entreprises (intérieure et extérieure) sur les marchés internationaux. Elles adoptent constamment une stratégie d'exportation-plateforme globale (WS ES).

De manière générale, les auteurs supposent que la formation d'une zone libre échange entre les pays du Nord et le pays du Sud pousse les entreprises intérieures et extérieures de cette zone à implanter des unités d'assemblage dans le Sud appartenant à cette zone en vue d'exporter le bien final vers pays du Nord membre de cette zone. Dans leur modèle, ils se sont focalisés sur une hypothèse d'après laquelle les entreprises des pays du Nord entrent en compétition en tenant compte de la stratégie de leur concurrent. En outre, il y a aucune entreprise issue du pays du Sud.

Cependant, Ekholm et al (2007)<sup>1</sup> et Motta et Norman (1996)<sup>2</sup>, négligent dans leurs analyses de prendre en considération l'impact et la nécessité du transfert de technologie quand l'entreprise extérieure effectue un IDEEP dans le pays hôte.

---

<sup>1</sup> EKHOLM, K., FORSLID, R., MARKUSEN, J R., 2007. Op. Cit

<sup>2</sup> MOTTA, M., NORMAN, G., 1996. Op. Cit

## Section 4 : Les approches d'analyse du développement international des entreprises

### 1. L'approche behavioriste

Cette approche comprend principalement deux modèles analysant l'internationalisation des entreprises : le modèle Uppsala (Johanson et Wiedershiel-paul 1975<sup>1</sup> et Vahlne en 1977<sup>2</sup>, 2009<sup>3</sup>) et le I- modèle (Bilkey et tesar , 1977<sup>4</sup>, Cavusgil 1980<sup>5</sup>, Czinkota 1982<sup>6</sup> , Reid 1981<sup>7</sup>). Ces modèles décrivent l'internationalisation comme un processus séquentiel, linéaire, et réactif en s'appuyant sur l'apprentissage progressif. Cependant, les travaux les plus récents (Boutary, 2006<sup>8</sup>; Etrillard et al, 2004<sup>9</sup> ; Pope, 2002<sup>10</sup>; Torrès, 2004<sup>11</sup>) tendent à remettre en cause la portée générale de ces modèles.

#### 1.1 Le modèle Uppsala

Le modèle d'Uppsala a été développé par d'abord par Johanson et Wiedershiel (1975) ensuite amélioré par Johanson et Vahlne (1977 ; 2009). Dans la présentation initiale du modèle, les auteurs appréhendent l'internationalisation comme un processus séquentiel incrémental à travers lequel l'entreprise passe par quatre étapes obligatoires

---

<sup>1</sup> JOHANSON, J. et WIEDERSHEIM-PAUL, F., 1975. The internationalization of the firm – Four Swedish cases, *Journal of Management Studies*. N°3. PP. 305-322.

<sup>2</sup> JOHANSON, J et VAHLNE, J E., 1977. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments, *Journal of International Business Studies*. N°1. PP. 23-32.

<sup>3</sup> JOHANSON J AND VAHLNE J E, The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership, 2009.

<sup>4</sup> BILKEY, W J et TESAR, G., 1977. An attempted integration of the literature on the export behaviour of firms, *Journal of International Business Studies*. N°1. PP. 33 - 46.

<sup>5</sup> CAVUSGIL, S., 1980. On the internationalization process of firms, *European Research*. N°6. PP. 273-281.

<sup>6</sup> CZINKOTA, M ET TESAR, G., 1982. *Export Management*, New York : Praeger Publishers.

<sup>7</sup> REID, S., 1981. The decision-maker and export entry and expansion», *Journal of International Business Studies*, Vol. 12, N° 2, PP. 101-111.

<sup>8</sup> BOUTARY M. ET MONNOYER, M C., 2004. TIC et PME exportatrices : entre éloignement et gestion de proximité, *Revue de l'économie méridionale*. Vol. 52. N° 207. PP. 14-19.

<sup>9</sup> ETRILLARD, C., 2004. L'internationalisation des PME : pour une relecture en termes de stratégies entrepreneuriales, dans *Actes du 7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, 27, 28 et 29 Octobre, Montpellier.

<sup>10</sup> POPE., R., 2002. Why small firms export: Another look, *Journal of Small Business Management*. Vol. 40, N° 1. PP. 17-26.

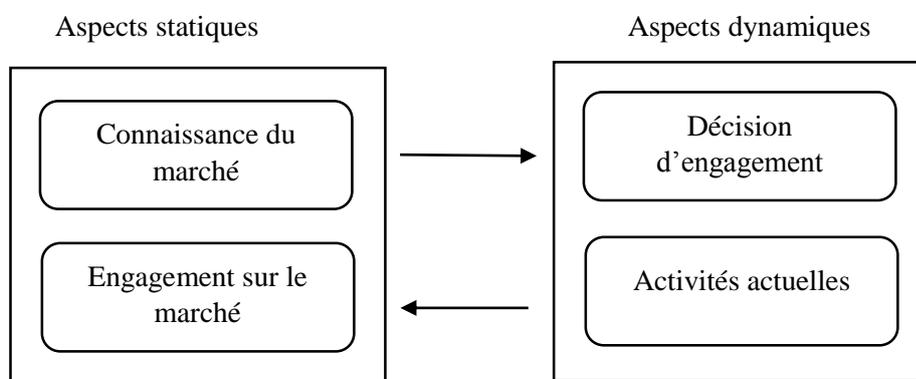
<sup>11</sup> TORRES, O., 2004. Essai théorisation de la gestion des PME: de la mondialisation à la proximité, *Rapport d'habilitation à diriger des recherches*.

: absence d'exportation ou présence régulière, l'exportation via un agent indépendant, implantation d'une filiale commerciale et enfin implantation d'une filiale de production.

Ce processus est caractérisé par un engagement graduel croissant des ressources à chaque étape et par une meilleure perception du risque en s'appuyant sur deux concepts. Il y a d'abord l'apprentissage progressif et la distance psychologique qui est la somme des facteurs qui bloquent les flux d'informations entrants et sortants du marché, expliqués par les différences de langue, de culture, de formation, de pratique managériale et de développement industriel. Ainsi, l'entreprise entame son processus d'internationalisation en exportant vers les pays proches psychologiquement, et progressivement, suite à l'accumulation de l'expérience, elle s'oriente vers les pays plus éloignés psychologiquement

Dans le second article, Johanson et Vahlne (1977)<sup>1</sup> analysent la dynamique du processus d'internationalisation à travers l'interaction entre les aspects statiques et les aspects dynamiques. L'aspect statique correspond à l'engagement sur le marché étranger tout en le maîtrisant. L'aspect dynamique concerne les décisions d'engagement des ressources et la performance des activités actuelles. L'interaction de ces deux aspects peut être schématisée ainsi.

**Figure 6 : Mécanisme de base du processus d'internationalisation**



Source : Johanson et Vahlne (1977), p. 26.

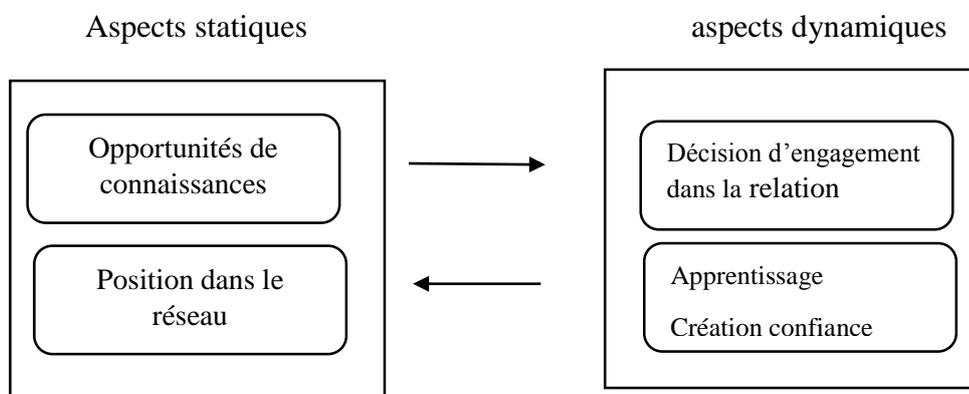
Ce schéma illustre cette interaction par une influence réciproque entre les deux aspects statiques et dynamiques. L'engagement sur le marché étranger et sa parfaite connaissance ont une influence sur les décisions d'engagement des ressources et la performance des activités actuelles. Ces dernières auront à leur tour un impact sur l'engagement sur le marché étranger et de sa connaissance. Dans cette version l'accent est moins mis sur la distance psychologique. Johanson

<sup>1</sup> JOHANSON, J et VAHLNE, J E., 1977. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments, Journal of International Business Studies. N°1. PP. 23-32.

et Vahlne (2009)<sup>1</sup> ont ensuite revisité le modèle initial où l'entreprise a été confrontée à un handicap, de ne pas appartenir à un réseau d'affaires. Dans cette nouvelle version, les auteurs ont également expliqué l'interaction entre les aspects statique et dynamique du processus d'internationalisation.

Dans cette nouvelle version, ces auteurs se sont focalisés sur l'importance du réseau d'affaires dans le processus d'internationalisation de l'entreprise à travers lequel, l'entreprise va bénéficier de nouvelles informations, opportunités et développer des relations de confiance avec des partenaires étrangers. Ce nouveau modèle du processus d'internationalisation s'explique également par l'interaction entre les aspects statiques et dynamiques (Figure 2).

**Figure 7 : Le modèle du processus d'internationalisation du réseau d'affaire**



Source : Johanson et vahlne (2009), p. 1424.

Les opportunités de connaissances et la position de l'entreprise au sein du réseau ont une influence sur les décisions d'engagement dans les réseaux d'affaire et sur l'apprentissage. La création et la confiance vont à leur tour avoir des effets sur les aspects dynamiques.

Malgré sa portée explicative sur le principe d'internationalisation, le modèle Uppsala a fait l'objet de nombreuses critiques qui ont été classées en trois groupes. D'abord, ceux apportant une validation partielle tout en remettant en cause le caractère, linéaire et déterministe du processus d'internationalisation. Les seconds soulignent les insuffisances du processus ou l'existence du processus alternatif, et ceux du troisième groupe se sont attachés aux construits empiriques (notion de distance psychique, d'expérience, d'engagement) et à leur mesure<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> JOHANSON, J AND VAHLNE, J E., 2009. The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership,

<sup>2</sup> CHERIET, F., 2010. Modèle d'Uppsala et implantation des firmes multinationales agroalimentaires. La présence de Danone en Algérie. Revue française de gestion. N° 201.PP45-64.

Anderson (1993)<sup>1</sup> a signalé que le modèle Uppsala ne prend pas en considération le facteur du temps, et ne fait pas la distinction entre une firme multinationale et une PME dans le processus d'internationalisation. Dalli (1994)<sup>2</sup> a analysé le processus d'internationalisation de 171 PME italiennes, tout en concluant que les entreprises peuvent être amenées à revenir à une étape de développement antérieure (dés-internationalisation) remettant en cause le caractère déterministe et irréversible du modèle Uppsala. Oviatt et McDougall (1994)<sup>3</sup> ont remis en cause le caractère incrémentale et linéaire du processus d'internationalisation par la mise en avant d'un modèle alternatif portant sur les travaux des international new venture et les « borns glogals.

Fogsen (1989)<sup>4</sup> a avancé que le model Uppsala n'explique pas pourquoi les entreprises ont entamé leur processus d'internationalisation et il n'inclut pas l'acquisition comme moyen d'entrée sur les marchés internationaux

Les travaux portant sur les « international new ventures » (INV) et les « born global » ont notamment remis en cause à la fois le caractère incrémental et linéaire du processus d'internationalisation ainsi que la notion de la distance psychologique tout en signalant l'existence d'un modèle alternatif. Il s'agit d'un processus d'internationalisation rapide et précoce. En effet, les tenants de ces travaux conçoivent l'entreprise comme reposant sur un modèle économique défini d'emblée à l'international.

Benjamin Oviatt et Patricia McDougall (1994)<sup>5</sup> ont introduit le concept des « international new ventures » qui est assimilé à « une entreprise qui, dès sa création, cherche à construire un avantage compétitif significatif de l'exploitation des ressources et de la vente des produits dans plusieurs pays »<sup>6</sup> (Oviatt et McDougall, 1994 : p 49). Donc, toutes les entreprises ne suivent pas la logique de la distance psychologique et ne passent pas par les différentes étapes postulé par le modèle Uppsala dans leur processus d'internationalisation.

---

<sup>1</sup> ANDERSEN, O., 1993. On the international process of firms : a critical analysis, Journal of International Business Studies, 2e trimestre, PP. 209-231.

<sup>2</sup> DALLI, D., 1994, The exporting process : the evolution of small and medium-sized firms, Advanced in International Marketing. Vol. 6. PP. 85-110.

<sup>3</sup> OVIATT, B M ET MCDUGALL, PP., 1994. Toward a Theory of International New Ventures, Journal of International Business Studies. Vol 25. N° 1. PP. 45-64

<sup>4</sup>

<sup>5</sup> OVIATT, B M ET MCDUGALL, PP., 1994. Toward a Theory of International New Ventures, Journal of International Business Studies. Vol 25. N° 1. PP. 45-64

<sup>6</sup> OVIATT, B M ET MCDUGALL, PP., 1994. Toward a Theory of International New Ventures, Journal of International Business Studies. Vol 25. N° 1. PP. 45-64

### 1.1.1 Le modèle d'Innovation

Dans ce modèle, l'internationalisation est présentée comme une innovation au sein de l'entreprise, une approche d'apprentissage. Les fondateurs de ce modèle décrivent le processus en s'inspirant du modèle de diffusion de l'innovation<sup>1</sup> (Rogers 1962). Ils l'ont appliqué aux entreprises de différentes tailles, tout en parvenant à une conclusion ; que le I-modèle se différencie entre le processus d'internationalisation dans les grandes et les petites entreprises<sup>2</sup> (Brennan, D. Garvey, 2009). Les modèles les plus connues sont développés par Bilkey et Tesar (1977)<sup>3</sup>, Cavusgil (1982)<sup>4</sup>, Cinzkota (1982)<sup>5</sup> et Reid (1981)<sup>6</sup>. On peut les schématiser dans le tableau suivant :

**Tableau 1 : Principaux modèles du processus d'internationalisation de l'entreprise<sup>7</sup>**

| Auteur                 | Caractéristiques du modèles  |
|------------------------|--|
| Bilkey et Tesar (1977) | <p>Stade 1 : L'entreprise qui n'est pas intéressée par l'export ne répond même pas à une commande non sollicitée.</p> <p>Stade 2 : Elle est prête à répondre à une commande sollicitée, mais elle ne fait aucun effort pour explorer la possibilité de développer une activité d'exportation.</p> <p>Stade 3 : Elle explore activement la possibilité de développer une activité d'exportation.</p> <p>Stade 4 : Elle exporte sur une base expérimentale vers des marchés proches psychologiquement.</p> <p>Stade 5 : Elle est une exportatrice confirmée et adapte son niveau d'exportation de manière optimale.</p> <p>Stade 6 : Elle explore les possibilités de développer une activité d'exportation vers des pays psychologiquement plus distants.</p> |
| Reid (1981, 1983)      | <p>Stade 1 : Connaissance de l'export – l'entreprise est consciente des problèmes de reconnaissance d'occasions d'affaires, de reconnaissance d'un besoin.</p> <p>Stade 2 : Intention d'exporter – il se développe au sein de l'entreprise des sentiments de motivations et d'attentes à l'égard de l'exportation.</p>   |

<sup>3</sup> BILKEY, W J et TESAR, G., 1977. An attempted integration of the literature on the export behaviour of firms, Journal of International Business Studies. N°1. PP. 33 - 46.

<sup>4</sup> CAVUSGIL, S., 1980. On the internationalization process of firms, European Research. N°6. P. 273-281.

|                    |  |
|--------------------|--|
|                    | <p>Stade 3 : Tentative à l'export – l'entreprise récolte les fruits de son engagement à l'international.</p> <p>Stade 4 : Acceptation de l'export – au vu des résultats, l'entreprise accepte ou refuse l'export.</p>  |
| Cavusgil (1982)    | <p>Stade 1 : Pré-engagement – l'entreprise n'est présente que sur son marché domestique et n'est pas intéressée par l'exportation.</p> <p>Stade 2 : Engagement réactif – l'entreprise évalue la possibilité d'exporter et recherche des informations pour développer cette activité.</p> <p>Stade 3 : Engagement expérimental limité – l'entreprise exporte vers des pays proches psychologiquement.</p> <p>Stade 4 : Engagement actif – l'entreprise explore systématiquement toutes les possibilités d'exporter et recourt à la distribution directe.</p> <p>Stade 5 : Engagement intense – l'entreprise partage ses ressources entre son marché domestique et les marchés étrangers pénétrés.</p>   |
| Czinkota (1982)    | <p>Stade 1 : L'entreprise est complètement désintéressée par l'export ; elle n'explore même pas la possibilité d'exporter.</p> <p>Stade 2 : L'entreprise est partiellement désintéressée par l'export ; elle explore la possibilité d'exporter qui apparaît comme une activité incertaine.</p> <p>Stade 3 : L'entreprise est intéressée par l'export ; elle explore activement les possibilités qu'offre l'exportation et commence à planifier cette activité.</p> <p>Stade 4 : L'entreprise exporte de façon expérimentale ; son attitude envers l'export est favorable même si elle n'exploite pas encore toutes les possibilités qu'offre l'international.</p> <p>Stade 5 : L'entreprise devient une petite exportatrice ; son attitude est favorable et son engagement à l'international, actif.</p> <p>Stade 6 : L'entreprise est une exportatrice expérimentée ; elle a une attitude très positive à l'égard de l'exportation et planifie tous ces engagements futurs.</p> |
| Moon et Lee (1990) | <p>Stade 1 : Le niveau d'engagement à l'export est faible.</p> <p>Stade 2 : Le niveau à l'international devient modéré.</p> <p>Stade 3 : Le niveau d'engagement sur les marchés étrangers est très important.</p>  |
| Crick (1995)       | <p>Stade 1 : L'entreprise est complètement désintéressée par l'exportation.</p> <p>Stade 2 : Elle devient partiellement intéressée.</p> <p>Stade 3 : L'entreprise commence à exporter.</p> <p>Stade 4 : L'exportation reste expérimentale.</p> <p>Stade 5 : L'entreprise exporte de façon relativement faible.</p>   |

|  |  |
|--|--|
|  | Stade 6 : L'exportation devient une activité importante au sein de l'entreprise. |
|--|--|

Source : Ageron (2001)

L'ensemble de ces modèles considère que chaque étape du processus est distincte de l'autre et constitue une innovation qu'il importe de bien gérer<sup>1</sup>. Les seules différences se situent dans le nombre des étapes et la façon dont ces dernières sont décrites. Cependant, ces modèles représentent un modèle d'internationalisation progressive basé sur l'adaptation de l'entreprise. Le rôle de la distance psychologique est aussi cohérent dans chacun des quatre I-modèle mentionnés ci-dessus. Les entreprises exportent d'abord vers les pays proches psychologiquement, avant d'exporter vers les pays plus distants<sup>2</sup>. Leonidou et Katsikeas (1996)<sup>3</sup> ont résumé ces étapes en trois principales phases :

1. Le pré-engagement : cette phase inclut les entreprises intéressées uniquement par le marché national, celles qui envisagent sérieusement l'exportation et celles ayant déjà exporté mais ne le faisant plus.
2. La phase initiale : cette phase englobe les entreprises exportant de façon irrégulière, il s'agit des entreprises ayant le potentiel d'étendre leurs activités à l'étranger.
3. La phase avancée : cette phase implique les entreprises qui exportent de façon régulière avec une expérience étendue à l'étranger et celles qui envisagent d'autres formes d'engagement à l'international.

Andersen (1993)<sup>4</sup> a mis en évidence que le U-modèle est supposé être valable pour les entreprises de toute taille, cependant les I-modèles peuvent être appliqués seulement aux petites et moyennes entreprises. Les deux U et I-modèles reflètent les premiers stades de l'internationalisation de la période avant de vendre à l'international à l'initiation du processus l'internationalisation.

Anderson (1993)<sup>5</sup> a stipulé que les deux modèles (U et I) sont basés sur une analyse comportementale, et que le motif d'internationalisation progressive est attribué au manque de connaissances, d'expériences et à l'incertitude relative à la décision d'internationalisation. Il y a

---

<sup>1</sup> CAVUSGIL, S., 1980. On the internationalization process of firms, European Research. N°6. P. 273-281.

<sup>2</sup> CAVUSGIL, S., 1980. On the internationalization process of firms, European Research. N°6. P. 273-281.

<sup>3</sup> LEONIDOU, L C ET KATSIKEAS, C S., 1996, The export development process: an integrative review of empirical models, Journal of International Business Studies. Vol. 27, N° 3, PP. 517-551.

<sup>4</sup> ANDERSEN, O., 1993. On the international process of firms : a critical analysis , Journal of International Business Studies, 2e trimestre, PP. 209-231.

<sup>5</sup> ANDERSEN, O., 1993. On the international process of firms : a critical analysis , Journal of International Business Studies, 2e trimestre, PP. 209-231.

eu de nombreuses études en dehors des pays scandinaves soutenant le modèle d'internationalisation progressive, ainsi que ses hypothèses. En général, le processus d'internationalisation graduel tel présenté par les deux modèles U / I a été validé par d'autres études. On peut citer à cet effet, Luostarinen (1980) et Larimo (1985) qui sont arrivés aux mêmes conclusions pour la Finlande ; Buckley (1982) pour le Royaume-Uni. Coviello et McAuley (1999) ont identifié huit études différentes confirmant le processus d'internationalisation progressive pour les petites entreprises.

## **2. L'approche par les réseaux**

Cette approche s'est développée au sein de l'école Uppsala à partir des travaux de Johanson et Vahlne (1990)<sup>1</sup> qui se sont focalisés sur l'importance de la position de l'entreprise dans un réseau d'affaire. Cette approche apporte un aspect multilatéral aux modèles par étapes.

Tout en reprenant les concepts utilisés dans leur modèle original (engagement, connaissance, activités actuelles et prise de décision), ces auteurs expliquent les motivations et modalités d'internationalisation avec la prise en considération des interférences de l'entreprise et de son environnement. Ils placent l'entreprise dans un cadre multilatérale plutôt qu'unilatérale : l'internationalisation est considérée comme un processus à la fois intra- et inter-organisationnel<sup>2</sup>.

Cette approche perçoit l'internationalisation en tant que réseaux, se développant par le biais des relations commerciales effectuées avec d'autres pays à travers trois étapes : la prolongation, la pénétration, et l'intégration. La prolongation constitue la première étape entamée par les entreprises afin d'intégrer le réseau d'affaire. De ce fait, l'entreprise s'engage dans des investissements qui sont nouveaux pour elle. La pénétration est l'étape du développement de la position de l'entreprise et l'accroissement de ses ressources au sein du réseau. L'intégration se réfère à une démarche plus avancée où l'entreprise est rattachée à de nombreux réseaux nationaux qu'elle doit coordonner.

La mise en place des opérations financières, technologiques, et de marché, avec les autres acteurs du réseau, accorde aux firmes la possibilité d'étendre progressivement leurs relations et leurs activités au-delà des frontières nationales afin qu'elles deviennent internationales. Ces

---

<sup>1</sup> JOHANSON, J ET VAHLNE, J E., 1990. The mechanism of internationalization, *International Marketing Review*, Vol. 7, N° 4. PP. 11-24.

<sup>2</sup> KHAYAT, I., 2004. L'internationalisation des PME : Vers une approche intégrative», dans *Actes du 7ème CIFEPME Octobre*, France.

rapports conduisent la firme vers des relations internationales généralement voulu mais non calculées<sup>1</sup> .

Johanson et Mattson (1988)<sup>2</sup> ont appréhendé l'internationalisation comme un processus cumulatif dans lequel les relations sont établies, développées et maintenues de façon continue afin de réaliser les objectifs de la firme. Ils stipulent que le modèle traditionnel est biaisé quand l'entreprise et le marché sont fortement internationalisés car le degré d'internationalisation du marché affecte les facteurs qui conduisent l'entreprise à s'internationaliser. Johanson et Mattson (1988)<sup>3</sup> ont mis en avant un modèle d'internationalisation par les réseaux qui intègre le degré d'internationalisation de l'entreprise avec celui du marché. Suivant le schéma présenté, on identifie quatre situations d'internationalisation, où la stratégie d'internationalisation des entreprises est associée au besoin de développement des connaissances sur le marché, d'ajustement et d'exploitation des relations établies dans le réseau.

**Figure 8 : L'internationalisation de l'entreprise selon l'approche par les réseaux**

|  |        | Degré d'internationalisation du marché |                             |
|--|--------|--|-----------------------------|
|  |        | Fort                                   | Faible                      |
| Degré d'internationalisation de l'entreprise | Faible | Premier entrant                        | Dernier entrant             |
|  | Fort   | Seul à l'international                 | Plusieurs à l'international |

Source : Johanson et Mattson (1988), p. 289.

L'approche par les réseaux permet de mettre en lumière l'importance du milieu comme élément déterminant dans le choix individuels. Cependant, elle ne suffit pas à expliquer les différences sectorielles ou géographiques que seule l'introduction de phénomène macroéconomique permet d'analyser. C'est à cette fin, que les spécialistes de l'internationalisation des entreprises se sont tournés vers les théories des échanges internationaux.

<sup>1</sup> JOHANSON, J et MATTSSON L G., 1988. Internationalization in industrial systems : A network approach, in HOOD, N et VAHLNE J E., Straggles in global competition, London: Croom Helm. PP. 287-314.

<sup>2</sup> JOHANSON, J et MATTSSON L G., 1988. Op. cit.

<sup>3</sup> JOHANSON, J et MATTSSON L G., 1988. Op. cit.

### 3. L'approche économique

La pensée économique traitant le phénomène de l'internationalisation des entreprises émane le plus souvent de la théorie du commerce international, et plus particulièrement de la partie qui traite les investissements directs étrangers (IDE). Ruzzier et al. (2006)<sup>1</sup> résument l'approche économique de l'internationalisation des entreprises en trois principaux courants théoriques.

- 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.
- La théorie des coûts de transactions où l'internationalisation, en particulier ses modes d'entrée, est vue comme le résultat d'un choix fait par l'entreprise entre l'internalisation et l'externalisation des activités. Cette théorie a été reprise pour assurer un prolongement théorique dans le cadre de la théorie de l'internalisation qui a été initiée par Williamson (1975).
- Le paradigme éclectique (OLI) (voir section 1 du deuxième chapitre)

Toutefois, l'apport de l'approche économique reste limité pour expliquer le comportement international des entreprises et sa dynamique. Divers travaux théoriques et empiriques ont tenté de conceptualiser le processus par lequel les entreprises débudent, développent et soutiennent leur engagement à l'international. Cette approche a été conçue pour analyser l'internationalisation des grandes entreprises, cependant elle éprouve des difficultés pour expliquer l'internationalisation des PME.

Les théories présentées précédemment donnent une idée de la diversité des formes et de la complexité du processus d'internationalisation des entreprises. La complexité du processus d'internationalisation, englobant entreprises et pays de structures très différentes, empêche l'émergence d'une théorie générale du processus. La difficulté de faire émerger un modèle unique est accentuée par les spécificités institutionnelles et locales qui contribuent fortement à la détermination des choix des entreprises. Les facteurs liés au développement international des PME diffèrent d'un pays à l'autre.

---

<sup>1</sup> RUZZIER, M, HISRICH, R D, ANTONIC, B., 2006. SME internationalization research: Past, present and future, Journal of Small Business Enterprise Development. N°4. PP. 476-497.

#### **4. L'émergence du phénomène des Entreprises à Internationalisation Rapide et précoce (EIRP)<sup>1</sup>.**

Il existe, une diversité de terminologies employées dans la littérature qui désigne ce type d'entreprise comme : *High-Technology Start-ups*, *Global High-Tech Firms*, *Instant Internationals*. Cependant, le concept de « Born Global » est le plus répandu<sup>2</sup>.

Ce concept a été introduit par Rennie (1993)<sup>3</sup>. Il décrit les « Born Global » comme des « entreprises dont l'exportation a été entamée, en moyenne seulement deux ans après leur création, en réalisant 76% de leur chiffre d'affaire à l'exportation »<sup>4</sup>. Ce concept a été ensuite utilisé par d'autres auteurs (Cavusgil 1994)<sup>5</sup> ; Knight et Cavusgil (1996)<sup>6</sup> ; Madsen et Servais (1997)<sup>7</sup> ; Harveston (2000)<sup>8</sup> ; Aspelund et Moen (2001)<sup>9</sup> ; Anderson et Victor (2003)<sup>10</sup> ; Knight et Cavusgil (2004)<sup>11</sup> et Zahra, Korri et Yu (2005)<sup>12</sup>.

La définition proposée par Rennie (op cité) comporte des limites qui ont été surmontées par Knight et Cavusgil (1996)<sup>13</sup>. Ils ont défini les « born global » comme des « petites entreprises, tournées vers le secteur de la haute technologie et opèrent sur les marchés internationaux dès les premiers jours de leur création ». Il a été constaté que cette définition vise les entreprises orientées vers le secteur de la haute technologie, alors que dans celle proposée par Rennie en 1993, les entreprises sont tournées vers une variété de secteurs. Cavusgil (2004) a ensuite stipulé que le chiffre d'affaire réalisé à l'exportation est à un stade beaucoup plus élevé mais sans préciser son ampleur.

---

<sup>1</sup> EIRP : renvoie à la terminologie française proposée par Servantie (2007) qui correspond à l'expression américaine « International New Venture » (INV).

<sup>2</sup> Vinciane SERVANTIE, V., 2007. Les entreprises à internationalisation rapide et précoce : revue de littérature. Revue de l'Entrepreneuriat, vol 6, n°1

<sup>3</sup> RENNIE M. (1993), « Born global », McKinsey Quarterly , n°4, p.45-52

<sup>4</sup> Idem

<sup>5</sup> CAVUSGIL T. (1994), « A quiet revolution in Australian exporters », Marketing News . n°28:11, p.18.

<sup>6</sup> KNIGHT, G., CAVUSGIL, T., 1996. The Born Global Firm : A Challenge to traditional Internationalization Theory, Advances in international marketing. N°8. PP.11-26.

<sup>7</sup> MADSEN, T et SERVAIS, P., 1997. The Internationalization of Born Globals: an Evolutionary Process?, Inter-national Business Review, Vol 6. N°6. PP.561-583.

<sup>8</sup> HARVESTON, P., KEDIA B., DAVIS, P. 2000. Internationalization of Born Global and gradual globalizing firms: The impact of the manager, Advances in competitiveness Research . N°8 :1. PP. 92-99.

<sup>9</sup> ASPELUND, A., MOEN, O., 2001. A generation perspective on small firm internationalization: from traditional exporters and flexible specialists to Born Globals , Advances in International Marketing. N°11. PP.197-225.

<sup>10</sup> ANDERSSON, S., WICTOR, I., 2003. Innovative Internationalisation in New firms: Born Globals--the Swedish Case, Journal of International Entrepreneurship, N°1:3. PP. 249-276

<sup>11</sup> KNIGHT, G et CAVUSGIL, T., 2004. Innovation, Organizational capabilities, and the born-global firm, Journal of International Business Studies, N°35 :3. PP. 124-141.

<sup>12</sup> ZAHRA, S., KORI, J., YU, J., 2005. Cognition and international entrepreneurship: implications for research on international opportunity recognition and exploitation , International Business Review, N°14:2. PP. 129-146.

<sup>13</sup> KNIGHT, G., CAVUSGIL, T., 1996. The Born Global Firm : A Challenge to traditional Internationalization Theory, Advances in international marketing, N°8. PP. 11-26.

Knight et Cavusgil (2004)<sup>1</sup> ont présenté une autre définition sur les « born globals », mais elle est très générale en matière de la période et le degré de son implication à l'international. Elle ne précise pas un secteur donné, mais elle se focalise sur l'importance de la connaissance dans les ressources de l'entreprise : « entreprise qui, dès sa création ou presque cherche à atteindre une performance internationale supérieure depuis l'utilisation de ressources basées sur la connaissance jusqu'à la vente de produit dans plusieurs pays »<sup>2</sup>. D'autres recherches empiriques menées par Madsen, Rasmussen et Servais (2000)<sup>3</sup>, cherchant à étendre les limites proposées par Rennie (1993)<sup>4</sup>. Ces auteurs perçoivent la born global danoise comme « une entreprise manufacturière qui a débuté à exporter dans les trois ans qui ont suivi sa création, et réalise un taux d'exportation supérieur à 25% »<sup>5</sup> (p, 247),

Dans un contexte suédois, Andersson et Wictor (2003)<sup>6</sup>, ont étendu la définition à toute la chaîne de valeur en présentant : « une entreprise réalisant au moins 25% de leur chiffre d'affaire à l'exportation dans les trois ans qui suivent sa création tout en cherchant à construire un avantage concurrentiel significatif de l'utilisation de ressources et de la ventes de produits dans un nombre important de pays »<sup>7</sup>.

#### **4.1 La théorie des International New Venture**

Oviatt B et Patricia McDougall P (1994)<sup>8</sup> ont introduit le concept des « international new ventures » qui selon eux c'est « une entreprise qui, dès sa création, cherche à construire un avantage compétitif significatif de l'exploitation des ressources et de la vente des produits dans plusieurs pays »<sup>9</sup> Oviatt et McDougall, 1994 : p 49. Donc, toutes les entreprises ne suivent pas la logique de la distance psychologique et ne passant pas par les différentes étapes postulé par le modèle Uppsala dans leur processus d'internationalisation.

---

<sup>1</sup> KNIGHT, G., CAVUSGIL, T. 2004. Innovation, Organizational capabilities, and the born-global firm, *Journal of International Business Studies*, N°35:3. PP. 124-141.

<sup>2</sup> KNIGHT, G., CAVUSGIL, T., 2004. Op. Cit. P.124.

<sup>3</sup> MADSEN, T., RASMUSSEN, E., SERVAIS, P., 2000. Differences and similarities between Born Globals and other types of exporters, *Advances in International Marketing*, N°10. PP. 247-225.

<sup>4</sup> RENNIE, M., 1993. Op. Cit.

<sup>5</sup> Idem

<sup>6</sup> ANDERSSON, S., WICTOR, I., 2003. Innovative Internationalisation in New firms : Born Globals--the Swedish Case », *Journal of International Entrepreneurship*. N°1 : 3. PP. 249-276

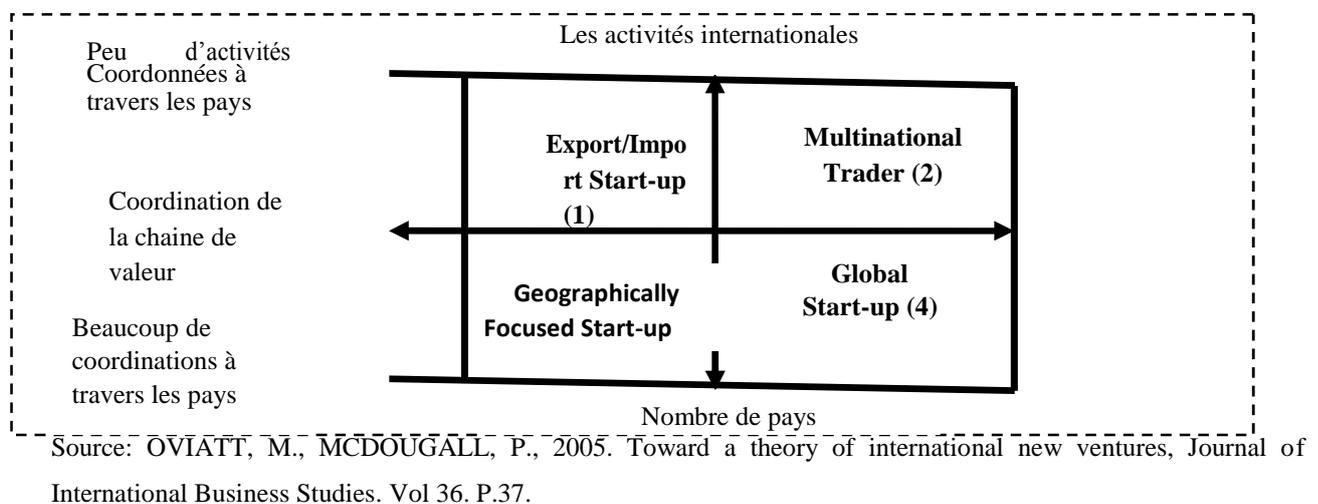
<sup>7</sup> ANDERSSON, S., WICTOR, I., 2003. Innovative Internationalisation in New firms: Born Globals--the Swedish Case, *Journal of International Entrepreneurship*, N°1:3. PP. 249-276

<sup>8</sup> OVIATT, B MET MCDUGALL, PP., 1994. Toward a Theory of International New Ventures, *Journal of International Business Studies*. Vol 25. N° 1. PP. 45-64

<sup>9</sup> Idem

Une autre définition des INV a été présentée par ces auteurs comme des entreprises qui ont su développer des liens avec l'étranger dans une courte période de temps (inférieur à 6 ans)<sup>1</sup>. Oviatt et McDougall (1994 et 2005)<sup>2</sup> soulignent que l'INV n'est pas un cas particulier mais par contre, il s'agit d'une nouvelle forme organisationnelle relevant d'un véritable modèle d'internationalisation, alternatif à celui d'Uppsala. Oviatt et McDougall (1994)<sup>3</sup> distinguent quatre types d'entreprises intégrant la catégorie d'INV selon deux critères : le nombre de pays impliqués, et le nombre d'activité de chaîne de valeur qu'elles coordonnent tout en se limitant principalement aux activités logistiques à travers les pays (figure 9).

**Figure 9 : Typologie des International New Ventures**



Oviatt et McDougall (2005) ont signalé plus tard que la « Global Start-UP » fait partie de la même catégorie de nouvelle entreprise que la « Born Global », c'est ainsi qu'on parvient à dire que la « Born global » appartient à une des catégories des d'INV et non pas l'équivalent d'INV<sup>4</sup>. C'est la manifestation la plus radicale des INV. Elles tirent leur avantage compétitive de la coordination extensive de multiples activités organisationnelles réparties sur un nombre illimité de territoire géographique. De telles entreprises répondent non seulement à la mondialisation des marchés, mais aussi agissent de façon proactive face aux opportunités afin d'acquérir des ressources et commercialiser leur produits dans le monde entier.

<sup>1</sup> OVIATT, B., MCDUGALL, P., 1997. Challenges for internationalization process theory: The case of international new ventures», Management International Review [Special issue], N°37:2. PP.85-99.

<sup>2</sup> OVIATT, B., MCDUGALL P., 2005. The internationalization of entrepreneurship, Journal of International Business Studies, N°36 : 1. PP. 2-8

<sup>3</sup> OVIATT, B MET MCDUGALL, PP., 1994. Toward a Theory of International New Ventures, Journal of International Business Studies. Vol 25. N° 1. PP. 45-64

<sup>4</sup> SERVANTIE, V., 2007. Les entreprises à internationalisation rapide et précoce : revue de littérature. Revue de l'Entrepreneuriat. Vol 6. N°1



## Conclusion

L'internationalisation des entreprises renferme des étapes qui se suivent suivant une certaine logique de comportement des décideurs. Cette logique qui s'inscrit dans le temps, mais elle est aussi évolutive. Elle a pour objectif l'introduction de l'entreprise sur des marchés étrangers, le plus souvent éloignés et différents culturellement, économiquement et juridiquement de ceux du marché national de l'entreprise.

Ce choix à l'international correspond à une stratégie de l'entreprise. Le choix de la stratégie à adopter va être déterminé par la structure de l'entreprise, sa taille et les ambitions des dirigeants. Les grandes entreprises adoptent des stratégies d'internationalisation qui sont compatibles avec leurs structures. Les politiques d'exportation font office de première étape de développement international de l'entreprise. Dans ce type de stratégie, l'entreprise qui démarre à l'international adopte une politique d'exportation lui permettant de vendre ses produits à l'étranger.

Elle les fabrique sur le marché intérieur et les exporte vers des marchés étrangers. Le processus de production n'est en aucun cas modifié, les produits ne subissent non plus aucune modification ni adaptation aux marchés étrangers. Un nombre important de publications théoriques et d'études empiriques a été consacré à l'analyse de l'internationalisation des firmes. Ce processus a été abordé à travers dans ce chapitre par une multitude de cadres conceptuels.

Nous avons présenté l'approche par les coûts de transaction qui appréhende l'internationalisation comme une tentative de minimisation des coûts (Mucchielli, 1998) et d'internalisation croissante (Buckley et Casson 1998). Le paradigme éclectique (O.L.I. « firme, localisation et internalisation ») souligne des objectifs d'optimisation des avantages de l'internationalisation (Dunning 1988, 1998). Enfin, la littérature de l'approche, dite comportementale (ou behaviouriste) trouve ses sources dans le modèle séquentiel d'Uppsala. Ce dernier a été développé par des chercheurs de l'université éponyme dans leur analyse du processus d'internationalisation de PME.

## Introduction

Avec l'accélération des progrès technologiques, la libéralisation des échanges, des flux de capitaux et le développement global des marchés de capitaux ainsi que les processus associés à la privatisation, la déréglementation et la démonopolisation ont entraîné une augmentation spectaculaire de l'activité économique ainsi que le nombre des entreprises multinationales durant la période de 1980 à 1990. En 1982, la valeur globale de l'IDE s'est élevée à 579 milliards de dollars. En 1990, le volume de ce type d'investissement a atteint 1 786 milliards de dollars, tandis que le nombre des EMN étaient estimé à environ 30 000 et le nombre de leurs filiales étrangères à 150 000. En 2010, la valeur des flux mondiaux d'investissement direct étranger a dépassé 21 288,5 milliards de dollars. Le nombre des entreprises multinationales a été estimé à plus de 100 000, tandis que celui de leurs filiales été estimé à plus de 890 000 (tableau 2). Il semble que les entreprises multinationales sont devenues un élément centrale dans de l'économie mondiale et leur importance semble continuer de croître au fil du temps. Les années qui se sont succédées ont connu une plus grande expansion internationale des EMN (tableau 2)

**Tableau 2 : Stocks d'IED extérieur et nombre d'EMN, 1995-2010 (en millions de dollars)**

| Variable                          | 1995      | 2000      | 2005       | 2010       |
|-----------------------------------|-----------|-----------|------------|------------|
| Le stock d'IDE extérieur          | 3,769,042 | 8,008,434 | 12,563,770 | 21,288,584 |
| Le nombre des EMN                 | 38,541    | 63,459    | 69,727     | 103,786    |
| Le nombre des filiales étrangères | 251,450   | 689,520   | 690,391    | 892,114    |

Source : élaborée sur la base des données de la UNCTAD

Les changements qui sont entrain de façonner l'économie mondiale actuelle (progrès technologiques, libéralisation des échanges et des flux de capitaux, etc.) ont encouragé d'une part le développement des entreprises multinationales et d'autre part l'émergence de d'autres entreprises nouvelles qui se sont positionnées sur de nouveaux créneaux, pour lesquelles les opérations à grande échelle et les importantes ressources en capital n'étaient plus une condition préalable à l'internationalisation de leurs activités. De plus en plus de petites et moyennes entreprises se transforment en entreprise multinationale dont les INV sont devenues le phénomène le plus révélateur. Ce n'est pas simplement l'ampleur et la portée de leurs activités commerciales qui sont devenues essentielles pour déterminer la nature spécifique des entreprises multinationales. Mais, plus important encore, leurs compétences organisationnelles leur fournissant une meilleure configuration des ressources distribuées et une meilleure coordination de leurs processus à

l'échelle mondiale. Aujourd'hui, les multinationales sont définies comme des organisations composées d'une société mère et de ses filiales étrangères, dont l'activité dépasse les frontières nationales et est organisée, intégrée et coordonnée par le siège opérant dans le pays d'origine.

## **Section 1 : Le rôle des entreprises multinationale dans l'économie mondiale**

Cette section présente une description et présentation de ces organisations et tente de répondre à la question qui porte sur le rôle que jouent les entreprises multinationale dans l'économie mondiale. Déterminer l'importance des entreprises multinationales dans l'économie mondiale n'est ni facile ni évident. La majorité des auteurs traitant la question considèrent qu'elles jouent un rôle important dans la formation des relations économiques internationales, sans chercher à préciser davantage. En même temps, il y a toujours un manque d'études basées sur une documentation factuelle, des données statistiques ou des résultats de recherche qui pourraient illustrer le rôle réel que jouent les EMN dans l'économie mondiale.

### **1. Les plus grandes entreprises multinationales du monde**

Le processus d'internationalisation des grandes multinationales s'est déroulée en par une succession de phases. La mondialisation et en particulier, l'intégration des marchés de capitaux se sont accélérées après le début des années 90, sous l'effet de l'expansion des activités des multinationales à l'étranger. Cette expansion étrangère est inégale et interrompue par des crises. Cependant, les 100 premières entreprises multinationales figurant dans l'indice de transnationalité de la CNUCED comptent en moyenne plus de 500 filiales chacune dans plus de 50 pays<sup>1</sup>. Deux grandes phases d'expansion ont eu lieu : entre 1993 et 1997 et entre 2003 et 2010. Depuis lors, l'indice d'internationalisation a été relativement stable - poussé par des vagues de consolidation dans certains secteurs, d'une part, et freiné par le ralentissement de la croissance économique et du commerce international d'autre part.

Ces deux phases d'expansion sont caractérisées par un grand nombre d'opérations de fusions et acquisitions et de nouveaux projets (greenfield). La raison de l'internationalisation des EMN a changé au fil des années. L'accent a progressivement été déplacé de la recherche de ressources et d'efficience vers la recherche de marchés et d'actifs stratégiques, ces derniers en particulier sont les principales motivations des IDE des pays émergents. Le changement stratégique d'internationalisation des multinationales a influencé la tendance globale d'internationalisation des 100 premières EMN : la contribution des EMN issue des pays en développement et en transition dans les 100 premières multinationales constituant l'indice de transnationalité a considérablement augmenté.

---

<sup>1</sup> CNUCED, 2016. Rapport sur l'investissement dans le monde.

Depuis 1994, le magazine Fortune a présenté une classification annuelle des entreprises en fonction de la valeur de leurs chiffres d'affaires. 500 entreprises ont été classées, celles-ci sont considérées comme les plus grandes puissances commerciales au monde. En 2013, ces 500 entreprises ont réalisé un chiffre d'affaires total de 31,1 milliards de dollars. Leur profit a augmenté de 27%, atteignant presque 2 milliards de dollars. Il y avait 95 entreprises chinoises et 128 entreprises américaines sur cette liste, ce qui fait des États-Unis le leader mondial.

Le leader sur la liste était une entreprise publique –Wal-Mart Store avec un chiffre d'affaire total de 476 294 millions de dollars et un profit de 16 022 millions de dollars. Le top 10 comprenait également une autre entreprise américaine, une entreprise japonaise, quatre d'Europe occidentale et trois de Chine (tableau 2).

**Tableau 3 : Les 10 plus grandes entreprises multinationales du monde classées selon le chiffre d'affaires (En millions de dollars)**

| Entreprise               | Pays d'origine | Chiffre d'affaires | Profit |
|--------------------------|----------------|--------------------|--------|
| Wal-Mart Stores          | Etats-Unis     | 476,294            | 16,022 |
| Royal Dutch Shell        | Royaume-Uni/   | 459,599            | 16,371 |
| Sinopec Group            | Chine          | 457,201            | 8,932  |
| China National Petroleum | Chine          | 432,008            | 18,505 |
| Exxon Mobil              | Etats-Unis     | 407,666            | 32,580 |
| BP                       | Royaume-Uni    | 396,217            | 23,451 |
| State Grid               | Chine          | 333,387            | 7,982  |
| Volkswagen               | Allemagne      | 261,539            | 12,072 |
| Toyota Motor             | Japon          | 256,454            | 18,198 |
| Glencore                 | Suisse         | 232,694            | -7,402 |

Source : Fortune Global 500 (2014)

La classification des EMN en fonction de la valeur de leur capitalisation boursière est établie par PwC (PricewaterhouseCoopers). Il comprend 100 entreprises les plus précieuses au monde. La capitalisation boursière de toutes les entreprises incluses dans le classement de 2014 s'élevait à 15 020 milliards de dollars (8 403 milliards de dollars en 2009), dont seulement 29 entreprises avaient une valeur marchande inférieure à 100 milliards de dollars. La liste comprenait 47 entreprises multinationales des États-Unis, 18 de la zone euro et 8 de la Chine / Hong Kong. L'entreprise américaine Apple est en tête de liste avec une capitalisation boursière de 469 milliards

de dollars. Parmi les 10 premières entreprises multinationales ayant la plus grande capitalisation boursières, il y avait jusqu'à huit entreprises des États-Unis et deux de Suisse (tableau 3).

**Tableau 4 : les 10 plus grandes EMN au monde selon la capitalisation boursière, 2014 (milliards de dollars)**

| Entreprise         | Pays d'origine | 2014 |                          | 2009 |                          |
|--------------------|----------------|------|--------------------------|------|--------------------------|
|                    |                | Rang | Capitalisation boursière | Rang | Capitalisation boursière |
| Apple              | Etats-Unis     | 1    | 469                      | 33   | 94                       |
| Exxon Mobil        | Etats-Unis     | 2    | 416                      | 1    | 337                      |
| Google             | Etats-Unis     | 3    | 409                      | 22   | 110                      |
| Microsoft          | Etats-Unis     | 4    | 318                      | 6    | 163                      |
| Berkshire Hathaway | Etats-Unis     | 5    | 286                      | 12   | 134                      |
| Roche Holding      | Suisse         | 6    | 266                      | 18   | 119                      |
| Johnson & Johnson  | Etats-Unis     | 7    | 261                      | 8    | 145                      |
| General Electric   | Etats-Unis     | 8    | 256                      | 24   | 107                      |
| Wells Fargo & Co.  | Etats-Unis     | 9    | 244                      | 55   | 60                       |
| Nestle             | Suisse         | 10   | 244                      | 15   | 129                      |

Source : PwC (2014), Global Top 100 Companies by Market Capitalisation,

La classification des entreprises multinationales ayant les plus grands actifs à l'étranger sont considérés comme l'attribut le plus significatif et spécifique à l'activité des EMN et démontent ainsi une prédominance américaine. Selon les chercheurs, ces actifs représentent le capital investi en dehors de leur pays d'origine. La liste des 100 plus grandes entreprises au monde selon la détention des plus grands actifs à l'étranger est établie par la CNUCED. A la fin de l'année 2013, la majorité des EMN provenaient des États-Unis (24). Il y avait un total de 72 entreprises des cinq pays de la triade (Etats-Unis, Allemagne, France, Japon, Royaume-Uni). La valeur totale des actifs étrangers des 100 plus grandes entreprises multinationales s'élevait à 8,103,862 million (UNCTAD 2014). L'entreprise General Electric des Etats-Unis se positionne en tête de la liste avec 331, 160 million de dollars. Le taux moyen de transnationalisation des 100 EMN selon le rapport de la CNUCED 2013 était de 64,5%, L'entreprise Nestlé de Suisse est la plus internationalisée avec un taux de 97,1% et se classe au 15ème rang de la liste.

Il est important de noter que les EMN des pays en développement jouent un rôle de plus en plus considérable. Parmi les 100 plus grandes multinationales à la fin de 2013, il y avait 10 EMN provenant des pays en développement ; une entreprise publique de Hong Kong - Hutchison Whampoa occupant la 26ème place.

**Tableau 5 : les 10 plus grandes EMN ayant les plus grands actifs à l'étranger (En millions de dollars)**

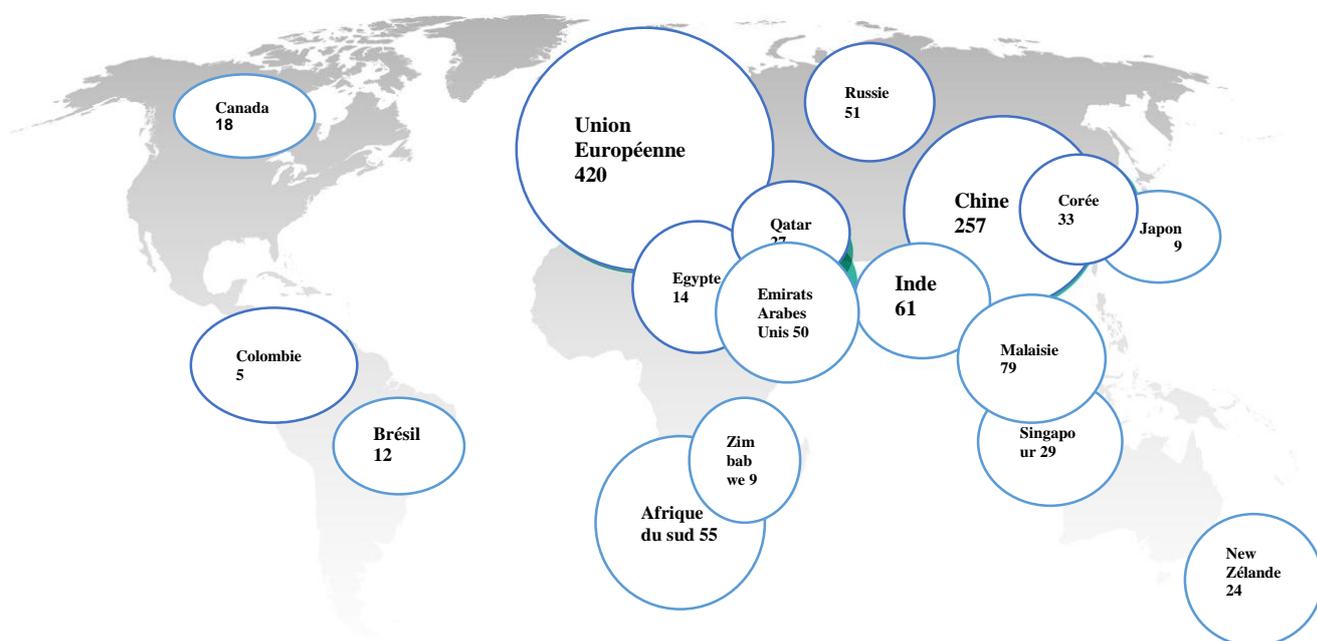
| Entreprise        | Pays d'origine | Actif    |         | ITN (en pourcentage) |
|-------------------|----------------|----------|---------|----------------------|
|                   |                | Etranger | Total   |                      |
| General Electric  | Etats-Unis     | 331,160  | 656,560 | 48.8                 |
| Royal Dutch Shell | Royaume-Uni/   | 301,898  | 357,512 | 72.8                 |
| Toyota Motor      | Japon          | 274,380  | 403,088 | 58.6                 |
| Exxon Mobil       | Etats-Unis     | 231,033  | 346,808 | 62.6                 |
| Total SA          | France         | 226,717  | 238,870 | 79.5                 |
| BP                | Royaume-Uni    | 202,899  | 305,690 | 69.7                 |
| Vodafone Group    | Royaume-Uni    | 182,837  | 202,763 | 88.9                 |
| Volkswagen        | Allemagne      | 176,656  | 446,555 | 58.6                 |
| Chevron Corp.     | Etats-Unis     | 175,736  | 253,753 | 59.3                 |
| Eni SpA           | Italie         | 141,021  | 190,125 | 71.2                 |

Source : UNCTAD, 2014. World Investment report.

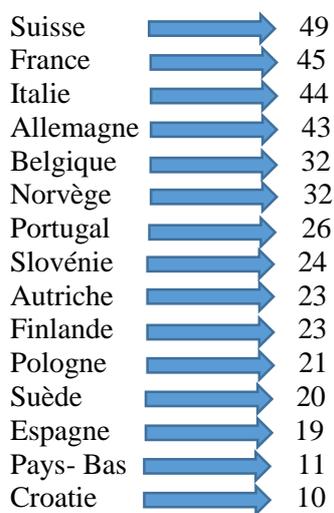
Tout en présentant les plus grandes multinationales au monde, il convient de mentionner les entreprises multinationales publiques. Même si elles ne représentent qu'une petite fraction des EMN, Les EMN publiques possèdent un nombre important de succursales et d'actifs étrangers. Malgré l'impact négatif des crises économiques et financières de 2008- 2009 sur leurs activités, les entreprises multinationales publiques continuent de jouer un rôle majeur dans l'économie mondiale.

La CNUCED, 2017 a identifié environ 1 500 entreprises multinationales publiques (1,5 % de l'ensemble des entreprises multinationales) détiennent plus de 86 000 filiales étrangères, opérant autour du monde. Plus que la moitié de ces entreprises se trouvent dans les pays en développement tel que ; la Chine, la Malaisie, la Russie, Afrique du sud (figure10). Ces pays possèdent le plus grand nombre d'entreprises multinationales publiques.

**Figure 10 : EMN publiques : Distribution par pays d'origine, 2017 (Nombre d'entreprises)**



**Pays de Union européenne (420)**



Source : UNCTAD, 2017. World Investment report

Selon le rapport de la CNUCED 2014, ces entreprises sont originaires de pays développés et de pays en développement. Une entreprise française GDF Suez est en tête de la liste des plus grandes EMN publiques, la valeur de ses actifs étrangers est à 175 milliards de dollars (tableau 5).

**Tableau 6 : Les 10 plus grandes entreprises multinationales publiques, classées selon leurs actifs à l'étranger, 2012 (en milliard de dollars)**

| Entreprise          | Pays d'origine | Part de l'Etat (pourcentage) | Actif    |       | ITN  |
|---------------------|----------------|------------------------------|----------|-------|------|
|                     |                |                              | Etranger | Total |      |
| GDF Suez            | France         | 36                           | 175      | 272   | 0.59 |
| Volkswagen          | Allemagne      | 20                           | 158      | 409   | 0.58 |
| Eni SpA             | Italie         | 26                           | 133      | 185   | 0.63 |
| Enel SpA            | Italie         | 31                           | 132      | 227   | 0.57 |
| EDF SA              | France         | 84                           | 103      | 331   | 0.31 |
| Deutsche Telekom AG | Allemagne      | 32                           | 96       | 143   | 0.58 |
| CITIC Group         | Chine          | 100                          | 72       | 515   | 0.18 |
| Statoil ASA         | Norvège        | 67                           | 71       | 141   | 0.29 |
| General Motors      | Etats-Unis     | 16                           | 70       | 149   | 0.47 |
| Vattenfall AB       | Suède          | 100                          | 54       | 81    | 0.72 |

Source : UNCTAD, 2014. World Investment report.

Selon le rapport de la CNUCED 2016, les entreprises multinationales publiques représentées environ 11% du total des investissements étrangers, contre 8% en 2010. Les entreprises multinationales publiques sont davantage présentes dans les secteurs des services financiers et des ressources naturelles que les autres entreprises multinationales. Si l'on examine la principale activité économique des sociétés mères, plus de la moitié des entreprises multinationales publiques sont concentrées dans cinq branches : finance, assurance et immobilier ; services d'approvisionnement en électricité et en gaz et d'assainissement ; transport ; participations diverses ; et extraction (fig. 9). La majorité des entreprises multinationales publiques (plus de 1 000 entreprises ou près de 70 % du total) opèrent dans le secteur des services (bien que cette part puisse être surestimée en raison de la prise en compte des participations). Quelque 330 entreprises multinationales publiques (23 %) œuvrent dans le secteur secondaire, et 110 (8 %) dans le secteur primaire (UNACTED 2017).

## 2. Le rôle des entreprises multinationales dans l'économie mondiale

Déterminer le rôle des EMN dans l'économie mondiale nécessite de prendre en compte de nombreux aspects de leur fonctionnement. Il n'existe pas d'indicateur synthétique unique qui reflète directement le rôle que jouent les ces entreprises dans l'économie mondiale. De nombreuses caractéristiques décrites ci-dessous prouvent l'importance des organisations présentées dans cette

**section.** Les EMN ont un plus grand potentiel économique que de nombreuses économies nationales dans le monde et prennent des décisions et des actions stratégiques, qui sont dans une certaine mesure indépendante des intérêts des pays dans lesquels elles opèrent. Pour bien comprendre le pouvoir économique de ces entreprises dans l'économie mondiale actuelle, elles sont souvent comparées aux économies nationales. Une telle comparaison a été faite en 2000 ((Anderson, Cavanagh 2000, 9) puis reprise et améliorée par CNUCED en 2002. La liste des 100 plus grandes puissances économiques mondiales rédigées à l'époque comprenait 29 sociétés et 71 pays (tableau 7).

**Tableau 7 : Les plus grandes EMN dans le monde contre les économies nationales en 2000 (en milliards de dollars)**

| Rang      | Entreprise / Economie | Valeur ajoutée/ PIBa | Rang      | Entreprise/ Economie     | Valeur ajoutée / PIB |
|-----------|-----------------------|----------------------|-----------|--------------------------|----------------------|
| 1         | Etats-Unis            | 9.810                | 46        | Pakistan                 | 62                   |
| 2         | Japon                 | 4.765                | 47        | <b>General Motors</b>    | <b>56</b>            |
| 3         | Allemagne             | 1.866                | ...       | ...                      | ...                  |
| 4         | Royaume-Uni           | 1.427                | 54        | Hongrie                  | 46                   |
| 5         | France                | 1.294                | <b>55</b> | <b>Ford Motor</b>        | <b>44</b>            |
| 6         | Chine                 | 1.080                | <b>56</b> | <b>DaimlerChrysler</b>   | <b>42</b>            |
| 7         | Italie                | 1.074                | 57        | Nigeria                  | 41                   |
| 8         | Canada                | 701                  | <b>58</b> | <b>General Electric</b>  | <b>39</b>            |
| ...       | ...                   | ...                  | <b>59</b> | <b>Toyota Motor</b>      | <b>38</b>            |
| 28        | Pologne               | 158                  | 60        | Kuwait                   | 38                   |
| ...       | ...                   | ...                  | 61        | Roumanie                 | 37                   |
| 42        | Colombie              | 81                   | <b>62</b> | <b>Royal Dutch Shell</b> | <b>36</b>            |
| 43        | Philippine            | 75                   | 63        | Maroc                    | 33                   |
| 44        | Chili                 | 71                   | 64        | Ukraine                  | 32                   |
| <b>45</b> | <b>Exxon Mobil</b>    | <b>63</b>            | <b>65</b> | <b>Siemens</b>           | <b>32</b>            |

Source : UNCTAD, 2002. World Investment report.

\*PIB pour les pays et valeur ajoutée pour les entreprises multinationales.

L'importance de ces entreprises dans l'économie mondiale peut être justifiée par les caractéristiques relatives à la valeur des actifs de leurs filiales étrangères, au taux d'emploi, à la valeur ajoutée et au volume des exportations, qui a augmenté régulièrement durant la période 1982-2013. Leur rôle économique peut également être observé en examinant les indicateurs relatifs à la

part des ventes et des exportations des filiales étrangères par rapport aux exportations mondiales de produits et de services. À la fin de 2013, les exportations des filiales étrangères représentaient plus de 30% des exportations mondiales et leurs ventes étaient 1,5 fois plus élevées que les exportations mondiales (tableau 7).

J. Kleinert (2004) indique également qu'elles jouent un rôle plus significatif dans la formation des flux commerciaux internationaux. Il estime que ces entreprises participent à environ 80% de l'ensemble des échanges internationaux, tandis qu'environ un tiers a lieu dans les STN elles-mêmes (commerce intra-firme), dont plus de la moitié sont des biens indirects (matériaux, pièces, composants).

**Tableau 8 : choix d'indicateurs de la production international, 1982-2013 (en Milliards de dollars)**

| Indicateurs  | 1982   | 1990   | 2000   | 2010   | 2013   |
|--|--------|--------|--------|--------|--------|
| Montant total des actifs des filiales étrangères   | 2,036  | 3,893  | 21,102 | 78,631 | 96,625 |
| Emplois dans les filiales étrangères (en milliers)   | 19,864 | 20,625 | 45,587 | 63,043 | 70,726 |
| Valeur ajoutée (produit) des filiales étrangères   | 623    | 881    | 3,167  | 5,735  | 7,492  |
| Exportations des filiales étrangères   | 635    | 1,498  | 3,572  | 7,436  | 7,721  |
| Ventes des filiales étrangères   | 2,530  | 4,723  | 15,680 | 22,574 | 34,508 |
| Taux de la valeur ajoutée par rapport au PIB mondial   | 0.05   | 0.04   | 0.10   | 0.09   | 0.10   |
| Taux des exportations des filiales étrangères par rapport aux exportations mondiales des biens et services | 0.27   | 0.36   | 0.51   | 0.39   | 0.33   |
| Taux des ventes des filiales étrangères par rapport aux exportations mondiales des biens et services       | 1.06   | 1.15   | 2.23   | 1.19   | 1.49   |

Source : UNCTAD, 2001, 2009, 2014. World Investment report.

La production internationale continue de croître. Les ventes et la valeur ajoutée des filiales étrangères des entreprises multinationales se sont respectivement progressées en 2016 de 4.2% et de 3.6%. Les filiales étrangères emploient 82 millions de personnes (tableau 4). Toutefois, le taux de rendement de l'IED des filiales étrangères dans les pays d'accueil s'est dégradé, tombant de 6,2 % en 2015 à 6 % en 2016.

**Tableau 9 : choix d'indicateurs de l'IDE et de la production international, 2014- 2016**  
(Valeur aux prix courants (En milliards de dollars))

| Indicateur   | 2014    | 2015    | 2016    |
|--|---------|---------|---------|
| Entrées d'IED                                      | 1 324   | 1 774   | 1 746   |
| Sorties d'IED                                      | 1 253   | 1 594   | 1 452   |
| Stock d'IED intérieur                              | 25 108  | 25 191  | 26 728  |
| Stock d'IED extérieur                              | 24 686  | 24 925  | 26 160  |
| Revenu du stock d'IED intérieur                    | 1 632   | 1 480   | 1 511   |
| Taux de rendement sur cet IED                      | 6.9     | 6.2     | 6.0     |
| Revenu du stock d'IED extérieur                    | 1 533   | 1 382   | 1 376   |
| Taux de rendement sur cet IED                      | 6.4     | 5.7     | 5.5     |
| Fusions-acquisitions internationales               | 428     | 735     | 869     |
| Ventes des filiales étrangères                     | 33 476  | 36 069  | 37 570  |
| Valeur ajoutée (produit) des filiales étrangères   | 7 355   | 8 068   | 8 355   |
| Montant total des actifs de filiales étrangères    | 104 931 | 108 621 | 112 833 |
| Exportations des filiales étrangères               | 7 854d  | 6 974   | 6 812   |
| Emplois dans les filiales étrangères (en milliers) | 75 565  | 79 817  | 82 140  |
| Pour mémoire                                       |         |         |         |
| PIB  | 78501   | 74178   | 75259   |
| Formation brute de capital fixe                    | 19410   | 18533   | 18451   |
| Redevances et droits de licence                    | 330     | 326     | 328     |
| Exportations de biens et de services               | 23563   | 20921   | 20437   |

Source : UNCTAD, 2017. World Investment report.

Un aspect crucial faisant partie du rôle que jouent les EMN dans l'économie mondiale est leur participation dans les travaux de recherche et de développement autour du monde. En 2002, 700 grandes entreprises ont consacré environ 310 milliards de dollars à des activités de R&D, ce qui équivaut à 46% du total des dépenses mondiales de R&D et jusqu'à 69% des fonds consacrés à la R & D par l'ensemble du secteur des entreprises. Il convient également de noter que, dans certains pays, la part des entreprises multinationales dans le financement de la R&D peut être déterminante et atteindre plus de 50%.

Selon le classement de 2014, cinq entreprises des États-Unis, deux de Suisse et une du Japon, de Corée du Sud et d'Allemagne figuraient parmi les dix premières entreprises multinationales en termes de dépenses de R&D. Volkswagen d'Allemagne a dépensé le plus dans le secteur de la R&D. Elle a dépensé 13,5 milliards de dollars, ce qui représente 4,6% des ventes totales de l'entreprise (tableau). Les dépenses les plus élevées en R&D par rapport aux volumes de ventes ont été atteintes par l'entreprise Swiss Roche (19,8%), suivi de l'entreprise américaine Intel (18,9%).

**Tableau 10 : Les 10 plus gros dépensiers en R & D au monde en 2014 (en milliards de dollars)**

| Entreprise        | Pays d'origine | Industrie                    | Dépenses en R&D |
|-------------------|----------------|------------------------------|-----------------|
| Volkswagen        | Allemagne      | Automobile                   | 13.5            |
| Samsung           | Corée du Sud   | Informatique et électronique | 13.4            |
| Intel             | Etats-Unis     | Informatique et électronique | 10.6            |
| Microsoft         | Etats-Unis     | Logiciel et Internet         | 10.4            |
| Roche             | Suisse         | Soins de Santé               | 10.0            |
| Novartis          | Suisse         | Soins de Santé               | 9.9             |
| Toyota            | Japon          | Automobile                   | 9.1             |
| Johnson & Johnson | Etats-Unis     | Soins de Santé               | 8.2             |
| Google            | Etats-Unis     | Logiciel et Internet         | 8.0             |
| Merck             | Etats-Unis     | Soins de Santé               | 7.5             |

Source : Strategy& (2014), The Global Innovation 1000 Study : The Top Innovators and Spenders

Des dépenses substantielles en recherche et développement (les entreprises les plus actives consacrent des budgets en R&D plus importants que les pays de taille moyenne, la capacité de mettre en œuvre des projets d'innovation à coûts élevés et de générer des solutions organisationnelles innovantes constitue la base de la compétitivité mondiale des entreprises multinationales. Le résultat est des profits impressionnants, ce qui permet une plus grande accumulation de capital et une expansion internationale plus poussée grâce à la mise en œuvre de projets d'investissement à grande échelle et de gamme impressionnante. Ce phénomène entraîne une concentration significative des ressources mises à la disposition d'un nombre limité d'entreprises, ce qui conduit à des disparités sans cesse croissantes dans l'utilisation des connaissances, des compétences et des technologies du monde<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> JAWOREK, M., KUZEL, M., 2015. Transnational Corporations in the World Economy: Formation, Development and Present Position. Copernican Journal of Finance & Accounting, 4(1). PP. 55–70.

## Section 2 : L'émergence des entreprises multinationale en provenance du Sud

Les statistiques globales publiées par la CNUCED indiquent clairement que les IDE sortant des marchés émergents ont atteint un niveau significatif. Le montant des flux des IDE sortant des pays émergents est passé de 2,1 milliards de dollars en 1990 à 245 milliards de dollars en 2012, ce qui représente une augmentation significative. De plus, les entreprises multinationales en provenance des marchés émergents ont réussi à accroître considérablement leurs investissements et activités à l'étranger<sup>1</sup>.

### 1. Les multinationales émergentes : caractéristiques clés

De nombreux chercheurs se sont intéressés au phénomène l'internationalisation des entreprises multinationales en provenance des pays émergents (EMNE). Les travaux de Hoskisson et al. (2000), Wright, Filatotchev, Hoskisson et Peng (2005), Mathews (2006), Luo et Tung (2007) et Peng, Wang et Jiang (2008), Ramamurti et Singh (2009) constituent les références fondamentales pour cet axe de recherche. Ces entreprises possèdent plusieurs appellations : « Third world multinationals »<sup>2</sup> (Ramamurti, 2004), « Dragon multinationals » ou « latecomer firms »<sup>3</sup>, « unconventional multinationals »<sup>4</sup>, « challengers »<sup>5</sup>, « emerging multinationals »<sup>6</sup>, « firmes multinationales émergentes »<sup>7</sup>. Les EMNE sont perçus comme des entreprises en provenance des économies émergentes, qui détiennent des actifs et des activités à valeur ajoutée en dehors des frontières nationales. Certaines d'entre elles s'implantent juste dans un seul pays étranger, tandis que d'autres dans plusieurs pays étrangers, mais toutes affichent des ambitions mondiales<sup>8</sup>.

Ces entreprises sont répertoriées partout dans le monde, mais elles sont concentrées principalement en Amérique latine, au Moyen-Orient et en Asie du Sud, du Centre et de l'Est.

---

<sup>1</sup> CNUCED., 2013. Rapport sur l'investissement dans le monde ; Les chaînes de valeur mondiales : L'investissement et le commerce au service du développement

<sup>2</sup> RAMAMURTI, R., 2004. Developing Countries and MNEs : Extending and Enriching the research agenda. *Journal of international business studies*. PP. 277-283

<sup>3</sup> MATHEWS, J. A., 2006. Dragon multinationals : New players in 21st century globalization ». *Asia Pacific Management Journal*, 23. PP. 5-27.

<sup>4</sup> LI, PP., 2003. Toward a geocentric theory of multinational evolution : The implications from the asian MNEs as latecomers . *Asia Pacific Journal of Management*. Vol. 20 (2). PP. 217-242.

<sup>5</sup> The BCG., 2009. 100 New Global Challengers : How Companies from Rapidly Developing Economies Are Contending for Global Leadership.

<sup>6</sup> GOLDSTEIN, A., 2009. *Multinational Companies from Emerging Economies : Composition, Conceptualization and Direction in the Global Economy*. New York : Palgrave Macmillan.

<sup>7</sup> VIEU, M., GUIEU, G., 2016. Typologies de multinationales émergentes. In : Meschi, P.-X. et Prévot, F. (coord.) *Economies émergentes : enjeux pour le management international*. Paris: Vuibert.

<sup>8</sup> GUILLEN, M. F., & GARCIA-CANAL, E., 2012. *Emerging Markets Rule: Growth Strategies of the New Global Giants*. New York: McGraw-Hill Professional

Étant donné le nombre croissant et de plus en plus important de ces nouvelles multinationales, on ne peut plus les classer comme des cas inhabituels de certains pays émergents<sup>1</sup>. Cependant, nous ne pouvons pas considérer ces entreprises comme un groupe homogène. Ces entreprises existent dans plusieurs pays à différent niveau d'émergence, et appartiennent à différentes industries et ciblent différents marchés avec différentes stratégies d'entrée. En plus, elles ont des avantages spécifiques. Cela rend difficile de généraliser leurs caractéristiques et de les comparer avec les multinationales traditionnelles<sup>2</sup>.

### **1.1. Les multinationales du tiers monde (TWMNC)**

L'IDE a constitué l'un des principaux vecteurs d'internationalisation des entreprises multinationales des pays industrialisés après la deuxième guerre mondiale. La majorité des flux des IDE était réalisés par des EMN américaines ou européennes. Dans la même période, des investissements étrangers en provenance des pays en développement ont commencé à apparaître. Quelques entreprises appartenant à ces pays ont accumulé assez de capitaux et de connaissances afin d'investir sur les marchés des pays étrangers. Ce phénomène d'internationalisation des entreprises des pays de tiers monde (Third World Multinationals « TWMNC ») a attiré l'attention de nombreux chercheurs vers la fin des années 1970 (Heenan et Keegan, 1979 ; Kumar et McLeod, 1981 ; Wells, 1977, 1983). La majorité de ces entreprises se caractérisent par une grande taille et sont des entreprises publiques généralement appuyées par leur gouvernement<sup>3</sup>.

Les avantages compétitifs des TWMNC reposent sur des ressources rattachés à leur pays d'origine (CSA : Country Specific Advantages) plutôt que sur des ressources et capacités propres à l'entreprise (FSA : Firm Specific Advantages). Un premier groupe de ces multinationales ont basé leur avantage sur l'accès à des ressources naturelles de leur pays d'origine (le pétrole par exemple pour les pays du Golfe tels que l'Arabie Saoudite). Un deuxième groupe a basé son avantage concurrentiel sur l'accès à une main-d'oeuvre bon marché dans des pays comme la Chine. Le troisième groupe s'est basé sur l'accès à des marchés locaux de grande taille dans des économies comme celle du Brésil et du Mexique.

Vers la fin des années 1980, une seconde phase d'investissements étrangers issues des pays du Sud, principalement des pays asiatiques tel que le Taiwan, Hong Kong, Singapour, Philippines et la Corée du Sud est apparue<sup>4</sup>. La Corée du Sud a initié ce mouvement avec l'émergence de

---

<sup>1</sup> RAMAMURTI, R., & SINGH, J., 2009. Emerging Multinationals in Emerging Markets. Cambridge University Press.

<sup>2</sup> Idem

<sup>3</sup> HEENAN, D. A., KEEGAN, W. J., 1979. The rise of third world multinational. Harvard business school. Vol 57. PP. 101- 109

<sup>4</sup> RAMAMURTI, R., & SINGH, J., 2009. Op. Cit.

plusieurs conglomérats compétitifs tels que Samsung, LG et Hyundai. La nouvelle vague de multinationales a développé des avantages spécifiques (FSA) tels que la maîtrise des coûts, le savoir-faire managérial et des compétences marketing spécifiques aux pays en développement. Cette tendance s'est poursuivie dans les années 1990 et 2000 avec l'internationalisation des entreprises des pays en développement et leur rattrapage technologique<sup>1</sup>.

## **1.2. La nouvelle vague des multinationales émergentes**

Durant les années 2000, les IDE émis par les multinationales en provenance des économies émergentes se sont multipliés, donnant naissance à la troisième vague des IDE sortants. Durant ces quinze dernières années, l'internationalisation des entreprises émergentes a été quantitativement et qualitativement différente des phases précédentes. La nouvelle vague d'internationalisation s'est accompagnée par une croissance rapide des acquisitions internationales, une diversification des marchés cibles et une internationalisation « agressive » des EMNE. En effet, les IDE des économies émergentes sont passés de 65 milliards de dollars en 1980 à 468 milliards de dollars en 2014, ce qui représente 35 % des IDE sortants dans le monde<sup>2</sup>.

Durant ces années, plusieurs EMNE, essentiellement indiennes et sud-américaines, ont effectué des investissements sur les marchés des pays développés. Le nombre de ces entreprises et le volume de leur acquisition transfrontalière ont suffisamment cru. A titre d'exemple, Lenovo, premier fabricant chinois d'ordinateurs personnels, a racheté en 2004 la division PC d'IBM, pour un montant total de 1,75 milliard de dollars, Nanjing Automobile achète MG Rover à BMW en 2005, Geely a acheté Volvo à Ford pour 1,8 milliards de dollars.

La vitesse croissante des investissements internationaux conjuguée aux stratégies de croissance des EMNE a inspiré les chercheurs en management international. Ces dix dernières années, de nombreuses définitions des EMNE ont été proposées. Luo et Tung (2007) définissent les EMNE comme : des entreprises internationales, originaires d'économies émergentes qui réalisent des IDE où elles exercent un contrôle efficace et entreprennent des activités à valeur ajoutée dans un ou plusieurs pays étrangers<sup>3</sup>. Cette définition repose sur trois éléments clés :

---

<sup>1</sup> AULAKH, P.S., 2007. Emerging multinationals from developing economies : motivations, paths and performance. *Journal of International Management*. Vol. 13 (3). PP 235–240.

<sup>2</sup> CNUCED, 2015. Rapport sur l'investissement dans le monde 2015 : Réformer la gouvernance de l'investissement international.

<sup>3</sup> LUO, Y., TUNG, R. L., 2007. International expansion of emerging market enterprises : A springboard perspective. *Journal of International Business Studies*. Vol. 38(4). PP. 481\_498.

- Les entreprises doivent s'engager dans des IDE sortants. Ces investissements prennent la forme, soit de filiales de production et de recherche et développement, soit de filiales commerciales, soit de filiales de production dans certains pays et de filiales commerciales dans d'autres pays.
- L'entreprise doit contrôler efficacement ses filiales à l'étranger et ses activités internationales ;
- Le développement international doit se concentrer sur les activités à valeur ajoutée.

## **2. Performance des EMNE**

Les activités étrangères des principales EMNE ont considérablement évolué entre 1994 et 2011. Par exemple, les actifs étrangers détenus par ces entreprises ont doublé 52 fois pour atteindre 474 milliards de dollars, contre 9,2 milliards de dollars en 1994. Ils ont également considérablement accru leurs ventes et leur emploi à l'étranger, soit 55 et 8 fois respectivement.

**Tableau 11 : L'évolution des actifs, des ventes et de l'emploi à l'étranger de 1994 à 2011**

| <b>Année</b> | <b>Actif étranger<br/>(milliard \$)</b> | <b>Ventes<br/>étrangères<br/>(milliard \$)</b> | <b>Emploi à l'étranger<br/>(en milliers)</b> |
|--------------|---|--|--|
| 1994         | 9.2                                     | 9.4  | 46.8   |
| 1995         | 19.7                                    | 14.8   | 84.9   |
| 1998         | 42.5                                    | 30.4   | 56.6   |
| 1999         | 26.0                                    | 14.7   | 53.9   |
| 2000         | 42.9                                    | 50.2   | 94.9   |
| 2002         | 56.7                                    | 32.1   | 138.2  |
| 2003         | 77.0                                    | 58.8   | 68.6   |
| 2004         | 84.4                                    | 76.8   | 174.6  |
| 2005         | 107.4                                   | 88.3   | 153.9  |
| 2006         | 130.7                                   | 131.4  | 152.7  |
| 2007         | 247.8                                   | 195.3  | 256.4  |
| 2008         | 298.9                                   | 359.3  | 304.9  |
| 2011         | 473.9                                   | 519.9  | 363.8  |

Source : statistiques UNCTAD

Ce tableau ci-dessus résume la croissance des actifs, des ventes et de l'emploi à l'étranger des plus grandes EMNE de 1994 à 2011. Parallèlement à l'expansion remarquable des activités étrangères des EMNE, les flux des IDE en provenance des pays émergents ont considérablement augmenté au cours des dernières décennies. Au cours de la période allant de 1990 à 2012, les flux d'IDE sortant des marchés émergents ont augmenté près de 24 fois plus vite que la moyenne mondiale.

Les flux des IDE sortant des pays émergent ont représenté 245 milliards de dollars en 2012, contre moins de 2,1 milliards de dollars en 1990. L'investissement mondial est passé de 241 milliards de dollars à environ 1,4 billion de dollars au cours de la même période. Les EMNE suivent un processus d'internationalisation dénommé *leap-frogging* qui n'est autre qu'une forme d'implication au marché mondial à un rythme accéléré. Cette conclusion est soutenue par l'évolution des actifs et des ventes à l'étranger des EMNE. D'après les statistiques de la CNUCED, les marchés étrangers ont absorbé en 2011 40% des ventes totales des EMNE, contre 17% en 1994. On constate que 18% des actifs totaux des EMNE existent désormais en dehors de leurs frontières

nationales, contre 12% en 1994. Apparemment, la légère baisse du taux de l'emploi étranger par rapport au total de l'emploi n'a pas empêché l'indice de transnationalité (TNI) des EMNE d'augmenter qui est passée de 14 à 23% entre 1994 et 2011.

Il convient de souligner que cette conclusion contredit le fait que la plupart des théories portant sur l'évolution des EMNE supposent qu'une entreprise émergente connaîtra probablement un processus d'internationalisation lent et progressif. Cependant, l'internationalisation par saut d'étapes (leapfrogging) pourrait être observée dans certaines circonstances. Selon le modèle d'Uppsala, le processus d'internationalisation des grandes entreprises pourrait connaître un saut en avant en raison des vastes ressources et de la connaissance du marché, représentant la principale source d'avantages concurrentiels pour ces entreprises<sup>1</sup>.

L'internationalisation accélérée est perçue par les autres théories comme un motif plutôt qu'une conséquence de leur croissance. Les théories fondées sur les facteurs d'attractivité supposent que les avantages du pays d'accueil sont le déclencheur clé pour inciter les entreprises étrangères à opérer sur un certain marché, car les EMNE n'ont souvent pas l'avantage concurrentiel nécessaire pour initier le processus d'internationalisation<sup>2</sup>.

À cet égard, Bonaglia, Goldstein et Mathews (2006)<sup>3</sup>, en étudiant trois des plus grandes EMNE opérant dans le secteur des produits blancs, ont conclu que les EMNE avaient tendance à frapper les marchés internationaux pour trouver des opportunités de croissance. Parallèlement aux divers facteurs mis en avant par les théories des EMNE pour expliquer leur expansion extraordinaire, il a été prouvé que le taux de croissance rapide des économies émergentes avait joué un rôle accélérateur dans la promotion de leurs IDE. Suite à leur croissance économique rapide, les pays émergents et en développement ont accueilli les deux tiers des réserves de change mondiales en 2010, contre 37% en 2000. Les fonds souverains sont devenus la principale source d'investissements sortants des marchés émergents. En outre, l'accès croissant des EMNE sur les marchés financiers régionaux et internationaux leur a permis de financer leur expansion à l'étranger.

---

<sup>1</sup> JOHANSON, J et VAHLNE, J E., 1977. Op. Cit.

<sup>2</sup> ANDREFF, W. AND GIOVANNI BALCET, G., 2013. Emerging countries' multinational companies in developed countries : at odds with the HOSparadigm ? european journal of comparative economics. Vol. 10 (1). PP. 3-26

<sup>3</sup> BONAGLIA, F., GOLDSTEIN, A., MATHEWS, J., 2006. Accelerated Internationalisation by Emerging Multinationals : the Case of White Goods Sector. [Working Papers](#) 270, Università Politecnica delle Marche (I), Dipartimento di Scienze Economiche e Sociali.

Il existe une autre perspective à partir de laquelle les EMNE occupent une place prépondérante dans le paysage des affaires mondial. Bien qu'en 1994 aucune EMNE ne figuré dans le classement des 100 plus grandes multinationales non financières publiées par la CNUCED, en 2013 ces entreprises représentaient près de 8% du total des actifs des 100 plus grande entreprises mondiales évaluées à 1 billion de dollars. Cependant, il convient de noter que le classement des plus grande EMNE varie considérablement d'une année à l'autre, près de 42% des EMNE (71 entreprises) sont apparues qu'une seule fois dans toutes les listes de la CNUCED (13 listes) publiées de 1994 à 2011, et 24 % de ces entreprises (27 entreprises) ont été reconnues à deux reprises par la CNUCED en tant que grandes entreprises. Seulement deux entreprises ont été classées parmi les plus grande EMNE chaque année. Ces entreprises sont : Cemex (Mexique) et Petroleo Brasileiro (Brésil).

Les EMNE apparaissent également dans la liste du Financial Times Global 500. Alors qu'elles représentaient que 6.5% (33 entreprises) des 500 premières entreprises mondiales, en 2014, elles ont représenté 11% (56 entreprises). La valeur des EMNE figurant dans le Financial Times Global 500 a triplé de 2006 à 2014 pour atteindre 3 billions de dollars, ce qui représente 10% de la valeur totale des 500 premières entreprises mondiales, contre seulement 5% en 2006.

Un changement important est observé dans le paysage des IDES ces deux dernières décennies, la part des flux d'IED en provenance des pays émergents sur le marché mondial a connu une croissance spectaculaire au détriment des pays développés. Les pays émergents ont généré près de 18% des flux mondiaux d'investissements en 2012, contre moins de 1% en 1990. En contrepartie, les pays développés ont perdu des parts de marché. Bien qu'ils dominaient le paysage mondial de l'investissement au début des années 90, les pays développés ne représentaient que 65,4% des flux mondiaux d'investissements en 2012.

De même, les investisseurs des pays émergents ont réussi à doubler leur part dans le stock mondial d'IDE 27 fois entre 1990 et 2012, pour atteindre 2 billion de dollars, contre 73 milliards en 1990. En conséquence, les pays émergents représentaient 8,5% du stock mondial d'IDE en 2012. Au cours de la même période, la part des pays développés à fortement diminué passant de 93% à 79%. Cette tendance est soutenue par le fait que le classement mondial des principaux investisseurs reflète clairement la progression continue des pays émergents. En 2012, pour la

première fois, quatre investisseurs des 20 plus grands investisseurs mondiaux appartenaient aux pays émergents, à savoir la Chine, la Fédération de Russie, le Mexique et le Chili<sup>1</sup>.

L'augmentation des EMNE devrait se poursuivre à l'avenir. La Banque mondiale prévoit que la valeur et le nombre annuels des transactions de fusions-acquisitions transfrontalières émis par les EMNE augmenteront de plus de trois fois d'ici 2025. Par conséquent, les flux nets d'IDE des pays émergent vont enregistrer un excédent supérieur à 15,2 billions de dollars au cours de la même période. D'ici 2025, les pays émergents seront les principaux moteurs de la croissance économique mondiale, tout comme les pays développés.

### **3. Marchés étrangers des EMNE**

Il existe peu d'informations concernant les principales destinations des activités EMNE. Cependant, les statistiques disponibles montrent clairement que les pays en développement sont la principale destination des IDE des EMNE. Le volume d'investissement en provenance des EMNE entre 2003-2010 vers les pays en développement était supérieur à celui des pays développés (le rapport de la Banque mondiale 2011). En 2010, les pays en développement ont reçu près de 54% du total des IDE des EMNE, évalués à 550 milliards de dollars.

Cependant, il convient de noter que durant la période allant de 2003 à 2010, les EMNE ont multiplié leurs investissements sur les marchés des pays développés à un rythme plus rapide que sur les marchés des pays en développement. Par conséquent, la pertinence des développées, en tant que destination privilégiée d'investissement, tend à augmenter considérablement avec le temps. Le taux de croissance des IDE des EMNE sur les marchés des pays développés était trois fois plus élevé que celui de leurs investissements sur les marchés des pays en développement, pour atteindre environ 260 milliards de dollars, contre moins de 50 milliards de dollars. À ce titre, on peut s'attendre à ce que les marchés des pays développés dépassent les pays en développement en tant que principale destination d'investissement pour les EMNE dans les années à venir.

Dans une large mesure, l'expansion à l'étranger des EMNE reflète l'impact de la proximité géographique et des relations économiques entre le pays d'origine et le pays d'accueil, quel que soit l'origine de ce dernier pays développé ou en développement<sup>2</sup>. La préférence à la proximité géographique est soutenue par les différentes théories des EMNE. La plupart des théories prédisent que les entreprises favoriseront l'implantation sur les marchés voisins en raison de facteurs de

---

<sup>1</sup> CNUCED., 2013. Rapport sur l'investissement dans le monde ; Les chaînes de valeur mondiales : L'investissement et le commerce au service du développement

<sup>2</sup> B M., 2011. Rapport sur le développement dans le monde : Conflits, sécurité et développement

distance psychologique. Ces facteurs font référence à des similitudes en ce qui concerne ; la culture, la langue, les traditions et les systèmes politiques et d'investissement. Après avoir exploré les marchés voisins, les entreprises peuvent ensuite investir dans des marchés lointains après avoir acquis les avantages concurrentiels nécessaires. Ces avantages ou compétences sont essentiels pour neutraliser les menaces résultant de l'implantation sur des marchés lointains, c'est à dire différents sur le plan culturel et social<sup>1</sup>.

#### **4. Mode d'entrée privilégié par les EMNE**

Pour pénétrer un marché étranger, les EMNE peuvent mettre en avant un ou plusieurs modes d'entrée parmi lesquels : exportations, licences, projets clés en main, sous-traitance, alliance stratégique, coentreprises et filiale en propriété exclusive.

En ce qui concerne l'investissement greenfield, les statistiques de la banque mondiale indiquent que la préférence des EMNE pour ce mode d'entrée varie considérablement entre les différentes destinations de leurs activités. L'investissement greenfield est souvent privilégié par rapport aux fusions et acquisitions, en tant que mode d'entrée sur les marchés des pays en développement et vis-vers-ça sur les marchés des pays développés.

Pour la période allant de 2003 à 2009, cet investissement a représenté 72% des investissements des EMNE sur les marchés des pays en développement. L'investissement greenfield est perçu comme le mode d'entrée le plus raisonnable pour EMNE cherchant à établir une présence physique sur les marchés des pays en développement. Cela pourrait être attribué à un certains facteurs, notamment la similitude dans le cadre politique et l'absence d'objectifs d'acquisition<sup>2</sup>.

Contrairement à leur préférence pour le mode d'entrée par le biais d'investissement greenfield sur les marchés des pays en développement, les EMNE ont tendance à pénétrer et à accroître leurs investissements sur les marchés industrialisés, principalement par le biais de fusions et acquisitions, qui représentent 85% de leurs investissements. Cette préférence provient principalement des différences significatives de l'environnement des affaires entre le pays d'accueil et le pays d'origine, ainsi que de la nécessité d'acquérir de nouvelles ressources qui n'existent pas sur les marchés des pays en développement<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> JOHANSON, J et VAHLNE, J E., 1977. Op. Cit.

<sup>2</sup> B M., 2011. Rapport sur le développement dans le monde : Conflits, sécurité et développement.

<sup>3</sup> B M., 2011. Rapport sur le développement dans le monde : Conflits, sécurité et développement

D'un autre point de vue, les statistiques de la CNUCED montrent clairement que, du point de vue de l'ampleur de l'investissement mondial, les marchés émergents ont beaucoup plus d'influence sur les fusions et acquisitions que sur l'investissement greenfield. Ce groupe de pays a réussi à dominer près du tiers des opérations mondiales de fusions et acquisitions en 2012, soit deux fois plus que leur part d'investissement greenfield. Entre 2003 et 2012, le processus de fusion et acquisitions a été estimé à 61% (8 fois la moyenne mondiale), tandis que les investissements greenfield n'ont augmenté que de 0,7% au cours de la même période. Selon les renseignements théoriques relatifs aux spécificités du pays d'accueil, les fusions et acquisitions peuvent être privilégiées par rapport aux investissements greenfield, car elles élargissent considérablement l'accès des entreprises aux ressources qui ne sont pas disponibles dans leur pays d'origine. Cela est perçu comme un élément déclencheur du processus d'internationalisation des EMNE<sup>1</sup>.

## **5. Structure industrielle des EMNE**

Selon les statistiques de la CNUCED, entre 1994 et 2014, la structure industrielle des principales EMNE non-financière a connu de profond changement. Bien que n'étant pas l'un des principaux secteurs en 1994, l'énergie a pris le pas sur d'autres secteurs et s'est imposée au premier plan. En 2011, près de la moitié des principaux EMNE étaient actifs dans les secteurs de l'énergie tels que le gaz, l'essence et le charbon. Le besoin pressant d'énergie pour alimenter leur croissance, les a poussées à pénétrer les marchés étrangers afin d'établir un accès sûr et à moindre coût à l'énergie.

Selon l'Agence internationale de l'énergie (AIE), les marchés émergents, en particulier Asiatiques, vont stimuler la demande énergétique mondiale. Ensemble, il est prévu qu'ils génèreront près de 90% de la croissance de la demande énergétique mondiale jusqu'en 2035. Par conséquent, la part de la demande énergétique des pays non membres de l'OCDE devrait atteindre 65% de l'énergie mondiale, contre 55% en 2010<sup>2</sup>. Sur la base de la liste du Financial Times Emerging 500 pour 2014, le pétrole et le gaz sont classés comme les principaux secteurs non financiers pour les EMNE, en termes de nombres et de valeur. Le secteur pétrolier et gazier attire près de 33 entreprises soit 6,6% du nombre total des EMNE, avec une valeur d'un billion de dollars, ce qui représente 14% de la valeur totale des 500 premières entreprises émergentes.

D'un autre point de vue, contrairement à 1994, l'importance des secteurs tels que la construction, l'alimentation et les boissons a diminué au fil du temps, Ils ont disparu de la liste des

---

<sup>1</sup> MATHEWS, J A. Op. Cit.

<sup>2</sup> IEA. , 2012. World Energy outlook Factsheet: How will global energy markets evolve to 2035? Vienna.

principaux secteurs en 2011, contrairement aux télécommunications, aux mines et aux transports ont acquis une place importante en 2011.

## 6. La différence entre les EMNE et les EMND

Les EMNE ont tendance à gagner du terrain au détriment des EMND. La différence entre ces deux groupes d'entreprises réside en particulier en ce qui concerne le processus d'internationalisation, la propriété et la structure industrielle.

### 6.1 Processus d'internationalisation

Durant la période allant de 1994 à 2011 le volume étranger en termes d'actifs, de ventes et d'emplois acquis par les plus grandes EMNE ont été multipliés respectivement par 52, 55 et 8 fois, tandis que ceux des pays des EMND ont été multipliés respectivement juste par 6,5, 4,8 et 0,3 fois au cours de la même période. En conséquence, l'indice de transnationalité des grandes EMNE a augmenté sept fois plus vite que celui des EMND. Comme le montre le tableau 3, il a augmenté de plus de sept points pour atteindre 23,1% (contre 13,8% en 1994), contrairement à la légère augmentation enregistrée par celui des EMND.

**Tableau 12 : Comparaison entre l'internationalisation des EMNE et les EMND 1994 à 2011**

|   | EMNE |      | EMND |      |
|---|------|------|------|------|
|   | 1994 | 2011 | 1994 | 2011 |
| Actif étranger (milliard \$)  | 9    | 474  | 460  | 2986 |
| Ventes étrangères (milliards \$)                                      | 9    | 520  | 490  | 2349 |
| L'emploi à l'étranger (mille)   | 47   | 364  | 676  | 2228 |
| Le taux des actifs étrangers par rapport au total des actifs (%)      | 12.4 | 18.4 | 34.1 | 60.4 |
| Le taux des ventes étrangères par rapport au total des ventes (%)     | 17.1 | 39.7 | 48.2 | 62.9 |
| Le taux de l'emploi à l'étranger par rapport au total de l'emploi (%) | 11.8 | 11.2 | 83.0 | 45.3 |
| Indice de transnationalité  | 13.8 | 23.1 | 55.1 | 56.2 |

Source: Selon les statistiques de UNCTAD

Le processus d'internationalisation des entreprises émergentes a évolué à un rythme plus rapide que celui de leurs concurrents des pays développés. De ce fait, l'internationalisation des

entreprises des marchés émergents semble se faire par sauts plutôt que par étapes<sup>1</sup>. En outre, la croissance rapide des économies émergentes a incité leurs entreprises à explorer de manière approfondie les marchés étrangers et à procéder à des acquisitions massives, en particulier sur les marchés des pays développés<sup>2</sup>. Toutefois, il convient de mentionner que les EMND sont davantage engagées sur le marché mondial que les EMNE. Par exemple, le ratio de l'actif étranger sur l'actif total des EMND est trois fois plus élevé que celui des EMNE. La comparaison des deux autres indicateurs de l'indice de transnationalité indique des résultats similaires.

En conséquence, l'indice de transnationalité des EMND est deux fois plus élevé que celui de leurs concurrents émergents. Par ailleurs, 70% des filiales des EMND se trouvent en dehors de leurs frontières nationales, alors que la plupart des filiales des EMNE (59%) sont des entreprises nationales, comme on peut le constater tableau 12. Cette constatation peut être attribuée en partie à l'écart important entre les deux groupes d'entreprises en ce qui concerne leur expérience internationale accumulée. Les EMND ayant rejoint le marché mondial bien avant leurs concurrents émergents, leur engagement dans les chaînes de valeur mondiales est supposé être beaucoup plus profond et plus large que celui de leurs homologues émergents.

## 6.2 Répartition sectorielle

Garantir un accès sûr à l'énergie et à un prix raisonnable est perçu comme un facteur déterminant de la croissance économique durable. Les grandes multinationales ont tendance à être actives dans le secteur de l'énergie, quel que soit leur pays d'origine développé ou émergent. L'énergie représente le secteur le plus important à la fois pour les grandes EMNE et les EMND, mais avec une certaine différence. Bien que ce secteur domine la structure industrielle des entreprises non-financières des pays émergents avec (47%), seulement 29,4% des EMND opèrent dans le domaine de l'énergie, qui se trouve aussi important que le domaine des véhicules et des pièces, comme a été illustré sur la figure 2.13. De ce fait, on constate que près de 60% des grandes EMNE sont actifs dans des secteurs liés aux ressources naturelles (énergie, mines), alors que l'importance des secteurs liés à la haute technologie est presque négligeable.

En revanche, les secteurs de la haute technologie occupent une place prépondérante dans la structure industrielle des EMND, environ 40% de ces entreprises opèrent dans le secteur des véhicules et des pièces ainsi que dans le matériel électrique. Selon le modèle IDP (*investment*

---

<sup>1</sup> LUO, Y., TUNG, R. L., 2007. Op. Cit.

<sup>2</sup> DENG, P., 2012. Accelerated internationalization by MNCs from emerging economies: Determinants and implications. Organizational Dynamics. N°442. PP.1-9.

*development path*), ce type d'écart peut être attribué à la différence de stade de développement des pays d'origine.

En effet, ce modèle explique que celui-ci évolue en fonction du niveau de développement économique de chaque pays. Dans une première étape, quand un pays est sous-développé, il reçoit peu d'investissements directs en provenance de l'étranger (IDE entrant) et lui-même n'investit pas à l'étranger (pas d'IDES). Lors d'une seconde étape, devenu pays en développement, un pays devient attractif pour des IDE entrant sur son territoire mais réalise encore peu d'IDES; il est importateur net d'IDE (importation d'IDE entrant plus grande que son exportation d'IDES). En une troisième phase, grâce à ses nouvelles compétences technologiques et à son faible coût unitaire du travail, un pays émerge comme investisseur de plus en plus significatif à l'étranger, même s'il reçoit encore plus d'IDE entrant qu'il n'émet d'IDES (il demeure importateur net d'IDE)<sup>1</sup>.

En conséquence, à mesure que le pays se développe, l'objectif de recevoir des IDE d'un pays donné devrait passer de la recherche de ressources à l'efficacité, puis à des actifs stratégiques<sup>2</sup>.

Il convient de souligner que le secteur des télécommunications se révèle plus significatif pour les grandes EMNE que pour les EMND. Environ 18% des EMNE et seulement 6% EMND opèrent dans le secteur de télécommunication. Cette constatation peut être attribuée au fait que les bénéfices des télécommunications sur les marchés émergents ont tendance à augmenter régulièrement, contrairement à leur tendance sur les marchés des pays développés. On prévoit que les bénéfices des télécommunications dans les pays émergents vont augmenter en moyenne de 5% jusqu'en 2020, tout en restant stables ou en déclin sur les marchés des pays développés<sup>3</sup>.

### **6.3 Propriété**

La propriété des multinationales (publique / privées) représente l'une des principales caractéristiques qui distinguent les EMNE des EMND. La CNUCED estime qu'il existe dans le monde 653 EMN publiques, dont 57% se trouvent en dehors du territoire des pays développés<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> ANDREFF, W., 2016. Une nouvelle vague d'investisseurs directs à l'étranger: Les firmes multinationales des pays émergents., Colloque international du Gresea: « Multinationales, Multipolarité, Mouvements sociaux », Bruxelles. PP. 24-25

<sup>2</sup> NARULA, R., DUNNING, J. 2000. Industrial development, globalization and multinational enterprises : new realities for developing countries. Oxford Development Studies, Vol.28, N°. 2. PP. 141-167.

<sup>3</sup> ECONOMIST., 2014. Telecoms sector and emerging markets, opinion and analysis.

<sup>4</sup> CNUCED., 2013. Rapport sur l'investissement dans le monde ; Les chaînes de valeur mondiales : L'investissement et le commerce au service du développement

En analysant la structure de propriété du Forbes Global 2000, Kowalski, Büge, Sztajerowska et Egeland (2013)<sup>1</sup> ont constaté qu'en 2011, parmi les 2000 plus grandes multinationales au monde, il existe environ 204 entreprises publiques. Bien qu'elles sont originaires de 37 pays différents, la majorité d'entre-elles proviennent des pays émergent en particulier les pays du BRICs, qui regroupent 117 entreprise, représentant 57% du total des entreprises publiques classées dans le Forbes Global 2000. La Chine figure en tête de la liste mondiale des entreprises publiques (70 entreprises), suivie de l'Inde (30 entreprises), de la Russie (9 entreprises) et du Brésil (7 entreprises). L'Afrique du Sud occupe le dernier rang avec une seule entreprise.

Selon le classement du Forbes Global 2000, les multinationales publiques représentent 47% des entreprises des pays du BRICS (plus l'Indonésie) et 3% des entreprises des pays l'OCDE. Cet important écart peut être attribué à de nombreux facteurs, notamment le niveau de développement institutionnel et économique, le régime politique, l'ouverture commerciale et les caractéristiques macroéconomiques de chaque pays.

De plus, les gouvernements des économies émergentes poursuivent souvent des politiques explicites pour stimuler l'internationalisation de leurs entreprises publiques<sup>2</sup>. Il existe environ 650 entreprises publiques avec 8500 filiales étrangères, dont 56% sont établies en dehors des pays développés. En outre, en 2010, sur les 50 plus grandes multinationales publiques, seulement 13 entreprises provenaient des pays développés<sup>3</sup>. Dans une autre perspective, un cinquième des 70 des EMNE publiques qui figurent parmi le classement du Fortune Global 500 étaient des entreprises publiques<sup>4</sup>. Comme a été souligné précédemment, La Chine est le pays d'origine de la plupart EMNE publiques.

La prépondérance des entreprises publiques parmi les EMNE par rapport au EMND, peut s'expliquer également par la prédominance des secteurs liés aux ressources naturelles dans la structure industrielle des EMNE. Les EMN publiques dominent souvent les secteurs liés à l'exploitation des ressources naturelles notamment l'énergie, car ils sont perçus comme des secteurs stratégiques, donc elles sont motivées pour être actifs dans ce genre de secteur. Près de la

---

<sup>1</sup> KOWALSKI, P ET AL., 2013. State-Owned Enterprises: Trade Effects and Policy Implications, OECD Trade Policy Papers, N°. 147, OECD Publishing.

<sup>2</sup> KOWALSKI, P ET AL., 2013. State-Owned Enterprises: Trade Effects and Policy Implications, OECD Trade Policy Papers, N°. 147, OECD Publishing.

<sup>3</sup> CUERVO-CAZURRA, A., RAMAMURTI, R., 2014. Understanding Multinationals from Emerging Markets. Cambridge, UK : Cambridge University Press.

<sup>4</sup> ACCENTURE., 2008. Multi-Polar World 2. The Rise of the Emerging-Market Multinational. Accenture Report.

moitié des multinationales publiques figurant dans le Forbes Global 2000 sont actives dans le secteur des énergies<sup>1</sup>.

#### **6.4 Marchés étrangers et mode d'entrée privilégié**

Les EMND préfèrent investir sur les marchés des pays développés que sur les marchés des pays émergents. Cela est justifié par la préférence géographique de l'expansion étrangère qui est susceptible d'être influencée par les facteurs de proximité géographique et par les similitudes de l'environnement des affaires entre le pays d'origine et pays d'accueil, quel que soit le pays d'origine de la multinationale émergent ou développé.

En ce qui concerne le mode d'entrée préféré par les multinationales, de nombreuses conclusions intéressantes sont apparentes. Premièrement, contrairement aux EMNE, l'expansion étrangère EMND est susceptible de se produire par le biais d'investissement greenfield. L'investissement greenfield des EMND (404 milliards de dollars) est 2,3 fois supérieur à leurs transactions de fusions et acquisitions, alors que les fusions et acquisitions sont perçues comme étant très importantes pour les EMNE (99 milliards de dollars contre 92 milliards de dollars pour l'investissement greenfield).

En 2012, les EMND contrôlaient 66% des flux mondiaux d'investissements greenfield contre 57% des transactions de fusions et acquisitions, tandis que les EMNE représentaient respectivement 15% et 32% des flux mondiaux d'investissement greenfield et des transactions de fusions et acquisitions<sup>2</sup>. L'investissement greenfield est le mode d'entrée privilégié par les EMND, cela peut être attribué au fait qu'elle permet à l'entreprise de contrôler ses propres ressources et avantages, notamment dans le domaine de la recherche et le développement (R & D) et le savoir-faire<sup>3</sup>.

Deuxièmement, dans les pays en développement et les pays émergents, les EMNE et les EMND manifestent une préférence pour l'investissement greenfield par rapport aux fusions et acquisitions, et l'expansion à l'étranger des EMND se fait principalement par le biais de l'investissement greenfield. Il a également représenté la quasi-totalité de ces investissements en 2013 (254 milliards de dollars sur 247 milliards de dollars). En outre, au cours de la période allant de 2003 à

---

<sup>1</sup>KOWALSKI, P ET AL., 2013. State-Owned Enterprises: Trade Effects and Policy Implications, OECD Trade Policy Papers, N°. 147, OECD Publishing.

<sup>2</sup> CNUCED., 2013. Rapport sur l'investissement dans le monde ; Les chaînes de valeur mondiales : L'investissement et le commerce au service du développement

<sup>3</sup> B M., 2011. Rapport sur le développement dans le monde : Conflits, sécurité et développement

2009, 72% des investissements des EMNE sont effectués par le biais d'investissement greenfield. Troisièmement, contrairement aux EMNE, l'investissement greenfield est souvent préféré aux fusions et acquisitions pour étendre les activités des EMND sur les marchés des pays développés.

### **Section 3 : Les entreprises multinationales des BRICS**

Les multinationales des BRICS ont connu une expansion remarquable au cours des deux dernières décennies, au point où elles se sont révélées être un acteur important dans le paysage des IDE émergents et mondiaux. Dans ce qui suit, certains aspects seront pris en compte, à savoir la performance des multinationales des BRICS en termes d'investissements directs à l'étranger, leur structure sectorielle et leur processus d'internationalisation.

#### **1. Performance des multinationales des BRICS**

On constate que la plupart des grandes EMNE appartiennent à l'un des pays du BRICS. En 2011, les multinationales en provenance des BRICS détenaient 78% des actifs étrangers des EMNE (368 milliards de dollars). En outre, leurs ventes à l'étranger se sont élevées à 426 milliards de dollars, soit 82% du total des ventes étrangères des EMNE. Les multinationales des BRICS ont employé 236 milliers d'effectifs étrangers, ce qui représente 65% de l'ensemble des effectifs étrangers recrutés par les EMNE.

La part des pays du groupe BRICS dans le volume étranger total des actifs, des ventes et de l'emploi des EMNE a augmenté de manière significative entre 1994 et 2011. De ce fait, le degré d'internationalisation des multinationales des BRICS a tendance à augmenter à un rythme plus rapide que celui des EMNE en général. Les volumes étrangers rapportés au total en termes d'actif, de vente et d'emploi des multinationales des BRICS ont augmenté respectivement de 2,9, 3,1 et 4,7 fois, tandis que ceux des autres EMNE ont augmenté respectivement de 1,5, 2,3 et 0,93 fois. En conséquence, l'indice de transnationalité moyen des principales multinationales des BRICS a augmenté deux fois plus que celui des EMNE, pour atteindre 20% en 2011, contre 6,3% en 1994.

La majorité des IDE des pays émergents proviennent des pays du BRICS. Ces derniers pays contrôlent près de 60% (145 milliards de dollars) des flux des IDE et détiennent près de 67% (1,3 billion de dollars) du stock des IDE des pays émergents. En 2012, les EMN des BRICS ont réalisé près de 56% des opérations de F&A et près de 59% des flux d'investissement greenfield des EMNE. Bien qu'étant les principaux investisseurs parmi les pays émergents tout au long de la période 1990-2012, l'importance des pays du BRICS a légèrement diminué en faveur des investisseurs européens émergents.

En outre, la part des pays BRICS dans le paysage des IDE émergents varie considérablement, en particulier en ce qui concerne les fusions et acquisitions. Les opérations de fusions et acquisitions sont probablement sensibles aux chocs externes, deux fois plus que les

investissements greenfield<sup>1</sup>. Cette variation pourrait être attribuée à l'impact négatif de la crise financière asiatique de 1997 et de la crise financière mondiale de 2009, qui s'est reflété davantage dans les transactions de fusions et acquisitions que dans les flux d'investissement greenfield.

D'un autre point de vue, au cours des deux dernières décennies, les IDE des pays des BRICS ont pris un essor considérable au niveau mondial. Ce groupe de pays a représenté près de 11% de l'ensemble des flux d'IDE dans le monde en 2012, ce pourcentage étant presque négligeable en 1990. Comme les pays émergents, l'influence globale des pays des BRICs diffère selon le type d'investissement extérieur émis. Comme ils ont représenté près de 18% des opérations de F&A dans le monde en 2012, les EMN des BRICs n'ont effectué que 9% des flux d'investissement greenfield.

Cela peut refléter la tendance des multinationales des BRICS à utiliser leur IDE pour acquérir de nouveaux actifs et de ressources nécessaires pour améliorer leur compétitivité plutôt que de réinvestir leurs actifs. En d'autres termes, et à l'instar des EMNE, les entreprises multinationales des BRICS sont supposées être motivées par des motifs de recherche d'actifs plutôt que par des motifs d'exploitation d'actifs. En ce qui concerne le classement entre les pays du BRICS, les critères de classement varient sensiblement, sauf pour l'Afrique du Sud, qui se classe systématiquement au dernier rang. Par exemple, sur la base des actifs étrangers les plus importants des EMN des BRICS en 2011, la Chine arrive en tête (47%), la Russie se classe au deuxième rang (20%), suivie du Brésil (18%) et de l'Inde (12%). En fait, l'Inde est en tête du groupe en termes d'investissement greenfield en 2012 (46%), suivie de la Chine (35%), la Russie (9%) et le Brésil (6%).

## **2. Les stratégies d'internationalisation des entreprises issues des BRICS**

Il existe quatre motifs qui poussent les entreprises émergentes à s'internationaliser. Ils diffèrent du schéma classique de l'internationalisation des entreprises en provenance des pays développés analysées par Dunning et Michalet.

---

<sup>1</sup> BYUN, H., LEE, H. & PARK, C., 2012. Assessing External and Internal Factors Influencing Foreign Direct Investment in Emerging Countries : A Comparison between Mergers and Acquisitions and Greenfield Investment. Department of International Trade and Business, Kangwon National University, Korea.

## **2.1 L'accès aux marchés**

L'accès aux marchés, proches dans un premier temps, suit les courants d'échanges et la pénétration des marchés réalisés par les exportations des pays du BRICs. C'est le moyen de contourner les barrières douanières, de créer un réseau local ou régional de distribution et de se rapprocher de marchés régionaux en forte expansion. Une autre motivation tient à l'accroissement de la concurrence et à la création de surcapacités au niveau national dans plusieurs industries réduisant les marges de profit des entreprises locales. À travers des investissements de proximité, les multinationales des BRICs acquièrent un nouveau savoir-faire (produire en dehors du marché local) et peuvent expérimenter leur stratégie d'internationalisation en limitant les risques et les coûts en cas d'échec. L'accumulation de compétences, réalisée sur le marché dans les domaines à technologies moyennes (produits grand public) et plus élevées (technologies de l'information), a servi de tremplin à l'internationalisation de plusieurs entreprises émergentes, certaines sont devenues des leaders mondiaux dans leurs domaines<sup>1</sup>.

## **2.2 La recherche d'efficience**

Ce facteur a été moins important au début de la phase d'internationalisation en raison de l'existence de bas coûts en pays de BRICs et d'importantes réserves de main d'œuvre. La hausse des coûts locaux au cours des dernières années a néanmoins poussé à la délocalisation d'entreprises dans les pays voisins, notamment dans les industries de main-d'œuvre (textile). Aujourd'hui, la hausse rapide et conséquente des salaires pousse aux délocalisations vers les pays voisins aux coûts salariaux moins élevés. Elle a donné l'occasion au gouvernement de réfléchir à la mise en place d'un nouveau modèle économique reposant sur des industries à plus haute technologie faisant appel à une main-d'œuvre plus qualifiée<sup>2</sup>.

## **2.3 L'accès aux ressources**

Il a été le premier motif d'internationalisation des entreprises émergentes pour s'assurer les ressources nécessaires au maintien du taux de croissance élevé, en tenant compte à la fois des limites et de l'épuisement des ressources nationales, et d'un appareil productif en partie vétuste et fortement consommateur de matières premières. Les choix technologiques mettent l'accent sur le développement des énergies substituables. Parmi les toutes premières entreprises

---

<sup>1</sup> XAVIER, R., 2014. L'internationalisation des firmes chinoises : croissance, moteurs, stratégies, Revue Tiers Monde. Vol 3. N° 3, PP. 59-76.

<sup>2</sup> XAVIER, R., Op. Cit.

internationalisées, on compte de nombreuses entreprises publiques, opérant dans l'extraction de pétrole et de gaz naturel<sup>1</sup>.

## 2.4 La recherche d'actifs stratégiques

La recherche d'actifs stratégiques fait partie des premières préoccupations des multinationales des BRICs principalement chinoises, afin d'acquérir les technologies qu'elles n'ont pas pu assimiler à travers la coopération avec des EMN étrangères, en raison des faiblesses du système national d'innovation. Les réserves financières accumulées, la libéralisation de la réglementation concernant les IDES (réduction des contrôles sur l'exportation des capitaux) et la baisse de la valeur des actifs étrangers découlant de la crise financière internationale ont fortement accru les opportunités d'acquérir des entreprises étrangères, notamment dans les pays développés.

L'acquisition de technologies et de marques étrangères est un moyen d'accélérer la montée en puissance des entreprises émergentes et d'accroître leur réputation. Ces entreprises peuvent acquérir la totalité des actifs (une entreprise et son réseau) ou plus simplement un segment, souvent à haut contenu technologique, qui sera rapatrié et intégré dans la production dans leur pays d'origine. L'entrée sur les marchés par ce moyen se révèle avantageuse en acquérant une renommée et en accédant à la technologie qui fait défaut. En compilant les IDES réalisés depuis quelques années, deux motivations ressortent particulièrement : la recherche de ressources et la recherche d'actifs stratégiques<sup>2</sup>.

Vers la fin des années 1990, plus de 1000 entreprises brésiliennes ont investi à l'extérieur de leur pays d'origine. Cependant, le groupe des gros investisseurs est limité, une centaine de EMN, dont environ 50 «joueurs mondiaux» - global players. En 2013, sept EMN brésiliennes étaient listées dans le Fortune 500 : Petrobras, Banco de Brasil, Bradesco, Vale, JBS, Itau, Ultrapar Holdings, et Brazilian Distribution. Au début de leur processus d'internationalisation, les multinationales brésiliennes ont adopté une stratégie d'investissement de market-seeking qui se révèle soit comme une substitution soit comme une complémentarité aux exportations. Elles ont également eu recours à l'investissement greenfield qu'aux F&A. Ces dernières ont prévalu lors de la phase d'appréciation du real<sup>3</sup> par rapport au dollar US. Ce fut également une opportunité pour quelques EMN de prendre le contrôle de ressources naturelles inexistantes sur le territoire national

---

<sup>1</sup> RENNIE, M., 1993. Op. Cit

<sup>2</sup> Idem

<sup>3</sup> Real est la devise nationale du Brésil

: ainsi les acquisitions initiées à l'étranger par Vale de Inco Steel, par Votorantim de US Zinc, et par Gerdau de Chaparral Steel<sup>1</sup>.

La plupart des opérations de F&A réalisées par les EMN brésiliennes résident dans les biens de consommation et les services aux consommateurs, confirmant l'orientation market-seeking des stratégies. Viennent ensuite les opérations dans le domaine des ressources naturelles (resource-seeking). Selon les déclarations de leurs dirigeants, seuls 10% des IDES brésiliens viseraient l'acquisition d'actifs à l'étranger (asset-seeking). En particulier, la recherche de technologies ne représente que 7,2% des motifs déclarés d'IDES. On ne trouve pas trace d'IDES en vue de rationaliser la production ou de faire baisser les coûts unitaires (dits efficiency-seeking).

En 2007, les EMN indiennes avaient 3.149 établissements dans 122 pays, mais généralement de petite taille. En 2008, sept entreprises indiennes ont apparu dans le Fortune 500 : Indian Oil, Reliance Industries, Bharat Petroleum, Hindustan Petroleum, Tata Steel, Oil and Natural Gas Corporation et State Bank of India. En 2013, elles sont devenues huit, avec Tata Motors en plus. Au début de leur processus d'internationalisation les EMN indiennes adoptaient une stratégie market-seeking et investissaient dans les pays en développement, afin d'échapper à la réglementation et la stagnation du marché national. Elles étaient principalement des conglomérats en concurrence avec des entreprises à faible niveau technologique et à forte intensité en travail. Après la libéralisation de leur économie, elles ont commencé à investir plus globalement et de plus en plus dans les pays développés.

Puis l'IDES indien est devenu plus high-tec, notamment dans les nouvelles techniques de l'information et de la communication et dans la pharmacie (générique). Même si la structure de conglomérats des grandes EMN indiennes est perçue comme un facteur de succès, dans ces nouvelles technologies, ce ne sont pas les conglomérats mais des entreprises à capital familial qui ont investi à l'étranger, ainsi la famille Kalyani (Bharat Forge), les frères Mahindra, Dilip Shanghvi (Sun Pharmaceuticals), ou Nicholas Piramal<sup>2</sup>.

Certaines EMN indiennes ont adopté une stratégie asset-seeking, principalement dans le secteur de l'énergie afin d'accéder à une meilleure R&D, à des compétences et à des actifs stratégiques. Quelques unes d'entre-elles se sont restructurées en créant des réseaux régionaux de production, ce qui ressemble à une stratégie d'efficiency-seeking. Dans l'information et la communication, elles ont établi des bases d'approvisionnement en Chine. L'acquisition par Tata

---

<sup>1</sup> ANDREFF, W., 2016. Op. Cit.

<sup>2</sup> ANDREFF, W., 2016. Op. Cit

Motors de Daewoo Heavy Vehicles en Corée du Sud en 2005 a aussi créé un réseau régional de filiales étrangères. Une enquête auprès des multinationales indiennes a révélé que l'accès au marché est la principale motivation de l'IDES (51%) suivi de l'efficiency-seeking (22%), de l'asset-seeking (14%) et du resource-seeking (13%)<sup>1</sup>.

Les EMN indiennes se caractérisent par une taille moyenne relativement modeste, elles sont connues par des rachats d'entreprises étrangères plus grandes qu'elles. Elles ont systématiquement acquis des entreprises en pays développés afin d'améliorer leur expertise, leur compétitivité technologique, la taille de leur marché et la reconnaissance de leurs marques. Dans certains cas, ces acquisitions visent spécialement à atteindre une taille mondiale et à construire de nouveaux avantages compétitifs en combinant la technologie internationale avec les faibles coûts unitaires du travail indien. Le rachat par Tata Motors d'actifs de Jaguar et de Ford, ou encore d'Arcelor par Mittal pour 47 milliards \$, en sont des exemples<sup>2</sup>.

Le nombre des multinationales russes qui ont investi à l'étranger est estimé à moins de 1000 entreprises. Bien que leur taille s'accroisse, aucune d'entre elles n'est dans la liste des 100 plus grandes EMN non financières établie par l'UNCTAD. Les multinationales russes ont longtemps demeuré très discrètes concernant leurs données financières, y compris leurs IDEs. Cette stratégie de non transparence leur était spécifique, elle n'a pas encore totalement disparu. Au début du processus de transition de la Russie, l'internationalisation des multinationales russes étaient souvent interprétée comme fuite, voire un exode, des capitaux en raison du mauvais climat d'investissement.

La stratégie market-seeking représente la principale stratégie pour les multinationales russes qui au départ s'orientent vers les marchés traditionnels de la CEI. Elle est demeurée la stratégie dominante quand ultérieurement les IDEs russes ont pénétré les marchés développés occidentaux. La plupart des multinationales russes opèrent dans le secteur des mines, du pétrole et du gaz afin de contrôler des sources d'approvisionnement (resource-seeking) souvent grâce à des opérations de F&A. L'expansion étrangère des EMN russes n'a donné lieu à aucune stratégie d'efficiency-seeking.

---

<sup>1</sup> NAYYAR, D., 2008. Globalization : What Does It Mean For Higher Education? In: Luc Weber and James Duderstadt (eds) Globalization in Higher Education. Paris: Economica.

<sup>2</sup> ANDREFF, W., 2016. Op. Cit.

Par contre, les opérations de F&A ont été largement émises par les entreprises russes afin d'accéder à des actifs inexistantes dans leur pays d'origine, notamment des unités occidentales intensives en R&D appartenant à des entreprises européennes et américaines. Les F&A sont plus rares dans l'autre zone privilégiée des EMN russes, «l'étranger proche». Depuis 2005, certaines F&A ont été effectuées dans des pays en développement. Par exemple, Sistema est entrée au capital d'une entreprise indienne de télécoms en 2008. Cette stratégie d'acquisition d'actifs technologiques à l'étranger est très soutenue par les plus hautes autorités de la Russie.

En 2005, 3.429 sociétés mères de FMN chinoises avaient établi 28.000 filiales à l'étranger. La majorité des grandes EMN en provenance de la Chine sont des entreprises publiques soutenues par une assistance financière directe de l'Etat et subissant une forte influence du gouvernement sur leurs décisions, alors que les EMN privées, plus petites, croissent plus vite. Les EMN chinoises suivent principalement deux motifs, c'est d'être présentes sur les marchés étrangers et la recherche de ressources naturelles afin d'approvisionner leur économie.

Les EMN privées sont attirées par l'acquisition de nouvelles technologies étrangères dont l'exploitation commerciale peut être immédiate, tandis que les EMN publiques prospectent surtout dans les pays développés afin de trouver des actifs technologiques qui correspondent aux besoins stratégiques de leur pays ou qui permettent d'améliorer la compétitivité des EMN chinoises. Ces dernières ont effectué des investissements au Vietnam et en Corée du Nord, dans un but de réduire les coûts unitaires du travail (recherche d'efficience).

Les transactions de F&A transfrontalières émises par les multinationales chinoises ont décollé après les années 2000. Elles sont explicitement promues par le National Development Research Council (NDRC) et l'Export-Import Bank de Chine. Le tout est facilité par l'appréciation du renminbi<sup>1</sup> par rapport au dollar et à l'euro qui a affaibli la valeur des entreprises occidentales à racheter en monnaie chinoise. Cependant, avec l'existence d'un risque pays élevé sur les marchés des pays en développement, les EMN chinoises préfèrent recourir aux investissements greenfield plutôt qu'aux transactions de F&A. Lorsque un pays d'accueil est doté d'une forte capacité technologique ou d'un capital humain très qualifié, elles préfèrent recourir aux transactions de F&A, également lorsque elles opèrent sur des marchés à très grande distance culturelle<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Renmenbi est la devise nationale de la Chine

<sup>2</sup> ANDREFF, W., 2016. Op. Cit.

### 3. La destination géographique des multinationales des BRICs

Les paradis fiscaux comme Chypre, Hong Kong, les îles Vierges, les îles Caïman, les Bahamas, Gibraltar, Macao, et St Vincent & Grenadines représentent les principales destinations des IDEs des multinationales des BRICs, ainsi que les pays développés à fiscalité complaisante tel que Luxembourg, la Suisse, les Pays Bas et l'Autriche. La majorité, comme Chypre, accueillent des IDEs circulaires dits de round tripping, par exemple l'investissement des entreprises russes à Chypre en vue de réinvestir ultérieurement de Chypre vers la Russie. Une part très importante des IDE en provenance de la Chine consiste en round tripping dans la mesure où la moitié du stock d'IDEs chinois est investie dans des paradis fiscaux. Les multinationales en provenance du Brésil sont attirées dans les paradis fiscaux des Caraïbes afin d'échapper à la régulation fiscale et à l'obligation de payer l'impôt au Brésil.

La seconde destination des EMN des BRICs est d'investir sur les marchés des pays développés, en particulier, sur les marchés où elles exportent, d'abord l'Europe, les USA et l'Australie. La troisième orientation géographique, autrefois la plus attractive, est formée de pays géographiquement voisins. La Biélorussie, le Kazakhstan et l'Ukraine ont d'abord été privilégiés par les IDE en provenance des EMN russes, ainsi que les pays d'Europe centrale et orientale, où elles bénéficiaient de leur familiarité avec les conditions locales du business (et la langue russe). Une quatrième destination se dessine ces dernières années avec des multinationales russes hors des pays développés, ainsi en Inde ou aux Emirats Arabes Unis, plus largement en Afrique et en Asie (seule l'Amérique latine attire peu d'EMN russes)<sup>1</sup>.

L'orientation géographique des multinationales des trois autres BRICs est très similaire: les paradis fiscaux, les pays voisins et les pays les plus développés au monde pour les EMN chinoises, mais aussi les pays en développement et les pays en transition postcommuniste (dont la Russie); pays développés, paradis fiscaux et autres pays latino-américains pour les EMN Brésiliennes. Les EMN indiennes qui ont été concentrées dans les pays en développement jusqu'en 1999 se sont depuis lors réorientées en priorité vers les pays développés tout en restant présentes dans les pays asiatiques et des paradis fiscaux<sup>2</sup>.

Tout en accueillant près de 54 % des flux des IDE des pays émergents en 2010, les pays en développement ont accueilli près de 43% des IDE des BRICs en 2011. De plus, il a été souligné que plus de 87% des investissements des pays émergents se dirigent vers leurs voisins pays en

---

<sup>1</sup> ANDREFF, W., 2016. Op. Cit.

<sup>2</sup> Idem

développement<sup>1</sup>. Après avoir analysé 1430 opérations de F&A transfrontalières émis par les multinationales en provenance du Brésil, de la Russie, de l'Inde et de la Chine (BRIC) pour la période de 2000 à 2007, 50,2% de ces opérations sont émises dans des pays situés dans les régions d'origine des BRIC. À cet égard, les multinationales russes se révèlent plus régionales que leurs homologues des BRIC : 75% de leurs F&A sont régionales, suivies par les entreprises Chinoises (58%), les entreprises Brésiliennes (51%) et enfin par les entreprises Indiennes (17,4%)<sup>2</sup>.

Comme mentionné ci-dessus, la préférence d'investir sur les marchés voisins pourrait être partiellement attribuée à ce que l'on appelle la distance psychologique. Par conséquent, en raison des similitudes dans l'environnement des affaires et l'environnement politique, les multinationales des BRICS sont supposées avoir un certain avantage concurrentiel par rapport à leurs concurrents étrangers, en ce qui concerne l'investissement dans la région de leurs pays d'origine.

#### **4. La structure sectorielle des multinationales des BRICS**

A l'instar des pays émergents, de 1994 à 2014, la structure industrielle des grandes entreprises multinationales des BRICS a connu un changement radical en faveur du secteur de l'énergie. Selon l'Agence internationale de l'énergie (AIE), la Chine devrait dominer la consommation énergétique mondiale, avec une demande en hausse de 60% d'ici 2035, suivie de l'Inde, ce qui en fait le deuxième moteur de la croissance de la demande énergétique mondiale<sup>3</sup>. La demande énergétique croissante des pays BRICS, en particulier de la Chine et de l'Inde, est jugée essentielle pour alimenter leur croissance économique.

Les multinationales en provenance de la Russie possèdent une structure sectorielle, très concentrés dans l'exploitation des ressources naturelles et dans les industries lourdes (métallurgie, sidérurgie, chimie, ciment, etc.) héritées du modèle de développement soviétique. Cependant, lors du boom des années 2000, les multinationales russes se sont développées dans des industries plus 'modernes' (plus high-tec) comme Sistema dans la téléphonie, Sitronics, Vimpelcom, Altimeo, Megafon et Alfa Group dans les télécoms, Korolev Rocket et Space Corporation Energia dans l'aéronautique, RTI Systems dans l'aérospatiale, ainsi que dans la finance (Sberbank, VTB, Gazprombank, Alfa-bank et Bank of Moscow)<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> CNUCED., 2013. Op. Cit.

<sup>2</sup> SETHI, D., 2009. Are multinational enterprises from the emerging economies global or regional ? European Management Journal, Vol. 27, PP. 356-365.

<sup>3</sup> IEA. , 2012. World Energy outlook Factsheet: How will global energy markets evolve to 2035? Vienna.

<sup>4</sup> ANDREFF, W., 2016. Op. Cit

Alors que la structure industrielle des multinationales en provenance de la Chine et du Brésil se caractérise par une part très élevée dans le domaine des services en particulier celui des banques. Ces multinationales sont moins présentes dans le domaine des énergies que les multinationales russes. L'industrie manufacturière est relativement sous-représentée parmi les EMN de la Chine et du Brésil, même si ce dernier pays bénéficie, mais pas au même point que la Russie d'une généreuse dotation en ressources naturelles. Les multinationales de l'Inde, jusqu'en 1990, étaient concentrées dans l'industrie manufacturière, surtout la pharmacie, la chimie et l'automobile. Depuis 1991, 60% d'entre elles se trouvent dans les nouvelles industries de l'information et de la communication, la production de software (logiciels), les médias, le commerce, la banque et la finance. Au sein des IDEs de l'industrie manufacturière, le relais a été pris par l'électronique, les télécoms, l'énergie et les services scientifiques<sup>1</sup>.

## **5. Les déterminants de l'internationalisation des multinationales des BRICs**

On distingue principalement les facteurs qui attirent (pull factors) les EMN à entrer et investir dans un pays d'accueil donné des facteurs qui poussent (push factors) les EMN de sortir de leur pays d'origine. Les Pull factors reflètent les facteurs d'attractivité d'un pays d'accueil pour les EMN. Ils différencient les pays hôtes. Le pouvoir explicatif des pull factors est essentiel afin de savoir identifier les pays hôtes vers lesquels affluent les IDE sortant d'un pays d'origine donné. De ce fait, on peut dire, que les facteurs d'attractivités sont des déterminants de la répartition géographique des investissements des EMN qui sortent d'un pays d'origine donné. Ils justifient l'arbitrage effectué par les EMN entre les différents pays d'accueil potentiels.

Les push factors renvoient aux spécificités des pays d'origines des EMN. Ces facteurs expliquent pourquoi les entreprises domestiques décident d'investir sur les marchés étrangers plutôt que leur pays d'origine et pourquoi les conditions du marché national (trop étroit, forte concurrence, etc) les poussent à investir sur d'autres marchés étrangers et devenir de ce fait des organisations multinationales. Déterminant la propension des entreprises à substituer l'IDES à l'investissement intérieur, les push factors sont «enchâssés» (embedded) dans l'économie du pays d'origine, en particulier tous les facteurs propres à l'industrie et au(x) marché(s) intérieurs dans lesquels une entreprise est impliquée. Ils expliquent pourquoi les entreprises sont poussées à investir en dehors de leurs frontières nationales ainsi que la répartition sectorielle de leurs IDEs. Ce sont les plus intéressants à étudier du point de vue de la spécificité de l'internationalisation des

---

<sup>1</sup> ANDREFF, W., 2016. Op. Cit.

entreprises issus des BRICs. Or, on trouve fort peu d'études économétriques consacrées aux push factors afin d'expliquer l'internationalisation des entreprises des BRICs.

Les push factors tels que la taille du marché du pays d'origine et son niveau de développement économique sous-tendent le modèle IDP, tandis que le niveau technologique du pays d'origine, la structure sectorielle de sa production et des variables moins structurelles et moins stables comme le taux de croissance et le taux de change ont été testés avec succès comme poussant les entreprises à s'internationaliser<sup>1</sup>.

Les entreprises brésiliennes ont été poussées à investir à l'étranger par les privatisations, la consolidation du marché intérieur de l'industrie des biens de consommation, la dénationalisation de l'industrie des biens durables et la création du Mercosur. Seulement une étude économétrique a été consacrée aux entreprises russes qui a mobilisé des variables représentatives de facteurs qui attirent les entreprises russes à investir à l'étranger via les F&A transfrontalières. La seule variable qui ressemble à un push factor est un changement de la politique économique de l'Etat entre la période Eltsine et la période Poutine.

Quant à Buckley et al. (2008)<sup>2</sup> dans leur test des déterminants de l'internationalisation des entreprises chinoises, ils intègrent principalement des variables représentatives de pull factors, sauf une la libéralisation du taux de change du renminbi de 1994 qui est susceptible d'avoir poussé des entreprises chinoises à investir hors leur pays d'origine. En particulier, la politique 'go global' par laquelle l'Etat stimule les entreprises chinoises à investir à l'étranger qui n'est pas prise en considération parmi les variables explicatives<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> ANDREFF, W., 2016. Op. Cit.

<sup>2</sup> BUCKLEY, P J., CLEGG, L J., CROSS, A R. AND VOSS. H., 2008. Emerging countries' policies on outward FDI - lessons from advanced countries, presented at the, Five Diamond International Conference Cycle: Thinking Outward: Global Players from Emerging Markets , Columbia University, NY.

<sup>3</sup> ANDREFF, W., 2016. Op. Cit.

## Conclusion

Bien que les chercheurs ne soient pas entièrement d'accord sur les origines des structures qui donnent lieu à l'émergence des entreprises multinationales, il est clair que la croissance dynamique de ces entreprises remonte à la seconde moitié du vingtième siècle, et en particulier à ses deux dernières décennies et à la première décennie du 21<sup>ème</sup> siècle. Entre 1995 et 2010, le nombre de sociétés transnationales a été multiplié par plus de 2,5 et le nombre de leurs filiales étrangères, par plus de 3,5 (tableau 1). En 2013, les filiales étrangères des EMN employé un total de 70 726 000 employés, la valeur de leurs actifs était estimée à 96 625 milliards de dollars et l'ampleur de leur activité représentait 10% du PIB mondial. Les ventes des filiales des EMN à cette année s'élevaient à 34 508 milliards de dollars et représentaient près de 1,5 fois les exportations mondiales totales. La valeur de leurs ventes à l'exportation s'est élevée à 7 721 milliards de dollars et représentait 30% des exportations mondiales totales.

Le potentiel économique des entreprises multinationales peut être démontré par leur performance dans les différentes catégories analysées dans cette section. En 2013 seulement, les 500 plus grandes puissances mondiales ont généré un chiffre d'affaires de 31,1 billions de dollars et leurs profits ont été estimés à 2 billions de dollars. La capitalisation boursière des 100 plus grandes entreprises multinationales s'élevait à 15 020 milliards de dollars en 2014. Leur investissement considérable en dehors de leur pays d'origine peut être observé en examinant la valeur de leurs actifs étrangers, qui, dans le cas des 100 plus grandes entreprises multinationales du monde, s'élevait à 8 103 862 millions de dollars en 2013. La valeur moyenne de l'indice TNI pour ce groupe d'entreprises était de 64,5%<sup>1</sup>.

Toutes les caractéristiques des EMN présentées auparavant confirment leur grande puissance économique. Elles sont tellement énormes qu'elles sont souvent comparées aux économies nationales. Ces entreprises jouent également un rôle important dans les travaux de recherche et développement. Les dépenses de R & D des entreprises les plus actives peuvent être plus importantes que celles des pays de taille moyenne. En 2014, les dix plus grands dépensiers en R & D ont attribué 100,3 milliards de dollars à des projets de recherche et développement.

Les classements présentés ici soulignent l'importance des plus grandes entreprises au monde, qui se distinguent en termes de commerce, de capital, d'investissement et de recherche. Il convient toutefois de noter que, même si ces entreprises utilisent des ressources considérables et attirent donc également l'attention du monde entier, elles reflètent les réalisations d'un nombre

---

<sup>1</sup> CNUCED, 2014. Rapport sur l'investissement dans monde

relativement restreint d'organisations appartenant à une catégorie des entreprises multinationales. Il convient de garder à l'esprit le nombre croissant de petites et moyennes entreprises, qui constituent désormais une part non négligeable des entreprises multinationale et qui, dans une large mesure, façonnent le paysage du monde moderne et jouent un rôle important dans l'économie mondiale. Même si, elles ne sont pas en tête des classements présentés précédemment. Il y a eu récemment une augmentation rapide des capitaux en provenance des pays en développement, en particulier des pays d'Asie du Sud, d'Asie orientale et d'Asie du Sud-Est, notamment la Chine et Hong Kong, la Corée du Sud, Taiwan et l'Inde. De plus en plus d'entreprises publiques ou d'entreprises ayant un capital d'État peuvent également être vues dans l'espace international.

Si l'on considère la tendance décrite ci-dessus, on peut conclure que les changements observés dans les processus de formation et d'expansion internationale des EMN suggèrent que ce processus historiquement ancré de développement des entreprises à internationale, formé principalement par les grandes entreprises privées des pays développés, est maintenant de plus en plus complétée et enrichie par la développement dynamique des entreprises des pays en développement. Celles-ci sont souvent plus petites que les grandes entreprises mondiales, même si elles ne sont pas nécessairement petites en elles-mêmes, mais avec des aspirations internationales, voire mondiales, également élevées. On peut s'attendre à ce que la poursuite de ces aspirations soit l'un des symptômes les plus stimulants des changements dans la croissance des affaires internationales dans un avenir proche.

## **Introduction**

La nécessité d'internationalisation des entreprises a été justifiée par plusieurs considérations, certains auteurs avancent l'idée de recherche de marché externe pour accroître leur part de marché. D'autres, par contre justifient cela par la nécessité d'assurer leur sécurité en recherchant des marchés d'approvisionnement et aussi d'anticiper les événements qui pourraient avoir un retournement sur leur activités en assurant tout un processus de délocalisation redéploiement.

Nous pouvons expliquer ce phénomène d'internationalisation par la nécessité d'intégration des marchés internationaux, justifié par l'ouverture commerciale. C'est pour cela que l'Algérie ne peut rester en marge du redéploiement de ses activités industrielles. On a vu récemment, compte tenu des aléas des marchés des matières premières, un intérêt vers un redéploiement industriel à travers une panoplie d'incitations pour amener les entreprises à s'internationaliser. Il est évident que ce choix va inciter un nombre important d'entreprises à se redéployer pour assurer la possibilité de s'affranchir des contraintes nationales et opter pour les marchés internationaux qui nécessite un autre type de gestion. Sous l'effet de l'ouverture de l'économie algérienne, la concurrence locale et la compétitivité internationale dans le cadre des accords commerciaux signés avec l'UE, ZALE, l'UMA, les entreprises algériennes se voient contraintes de conquérir de nouveaux marchés au-delà des frontières. C'est une multitude de fonctions de la moyenne et grande entreprise qui sont soumises à un environnement mouvant.

L'interprétation de l'internationalisation des entreprises algériennes obéit à trois logiques : l'évolution vers l'économie du marché avec le soutien du capital privé ; changement du cadre institutionnel et enfin l'incitation à une forte attractivité des IDE

Ce chapitre va être organisé autour des points suivants. Nous allons d'abord expliquer l'internationalisation des PME algériennes pour montrer l'intérêt que l'on lui a attribué. Dans la section 2, nous présenterons les différents types de contraintes liées à leur internationalisation et enfin dans la section 3, nous allons présenter et analyser le processus d'internationalisation des entreprises algériennes en réalisant une enquête à travers un échantillon d'entreprises qui permet d'identifier les facteurs susceptibles d'entraver leur internationalisation. Nous avons utilisé à cet effet une analyse descriptive et une analyse des correspondances multiples.

## **Section 1 : L'internationalisation des PME algériennes**

L'une des problématiques majeures pour les entreprises des pays en développement ces dernières décennies consiste en l'accroissement de l'impact de l'environnement sur les entreprises. Il s'agit d'un monde ouvert sur toutes les contingences environnementales, notamment dans le phénomène de la mondialisation<sup>1</sup>.

Le tissu industriel algérien se compose principalement de petites et moyennes entreprises. Cependant elles représentent une part marginale des exportations hors hydrocarbures. Leur faible engagement à l'international s'explique d'abord par un environnement institutionnel peu incitatif, qui a encouragé le comportement rentier. Cet environnement est par ailleurs marqué par une faible protection des droits de propriété et un système financier favorisant les grandes entreprises étatiques. Les réformes économiques actuellement engagées sont tentent de redéfinir le développement des filières en insistant davantage sur des aspects de spécialisation, cependant elles ne modifient en rien les dysfonctionnements institutionnels<sup>2</sup>. L'économie s'appuie toujours sur la primauté du de l'Etat en tant que principal agent économique et de ce fait, il se présente comme l'élément central de la croissance avec ses dépenses gouvernementales.

L'intérêt suscité à l'internationalisation des PME est devenu un phénomène mondial. Les PME représentent une force principale de croissance économique en raison de leur contribution à la création d'emplois, de dynamisme international et de flexibilité aussi bien pour les pays industrialisés avancés que pour les économies en développement.

Prenant conscience de cet intérêt, l'Algérie s'intéresse d'avantage à l'internationalisation des PME pour en faire la pierre angulaire du développement économique, ainsi que pour se libérer de la dépendance envers les hydrocarbures. L'objectif de cette section est de mettre en évidence les contraintes qui pèsent sur le potentiel d'internationalisation des entreprises algériennes et les conditions qui faciliteront leur intégration à l'économie mondiale sous formes de perspectives d'amélioration de l'environnement institutionnel.

### **1. L'internationalisation des PME des pays émergents et en développement**

La question du développement des PME des pays émergents et en développement a reçu une attention particulière ces dernières années. Il existe une prise de conscience récente du fait que les PME peuvent jouer un rôle positif dans la mondialisation grâce à leur compétitivité.

---

<sup>1</sup> LECERF, M., 2006. Les petites et moyennes entreprises face à la mondialisation, Édition L'Hamarttan, Paris, France.

<sup>2</sup> COVILLE, T., 2012. Les PME iraniennes : un potentiel à l'exportation inexploité ?, Revue Tiers Monde. N°211. P. 205-222.

Les économies émergentes se détournent des politiques de substitution aux importations vers la croissance tirée par les exportations. Par exemple les PME représentent environ 40% des exportations en Corée (1999), en Chine elles contribuent pour près de 70 % des exportations<sup>1</sup>. Après la crise qui a frappé l'Indonésie en 1997-1998, le succès des PME dans leur trajectoire d'internationalisation fut l'un des principaux éléments qui ont permis le redémarrage de l'économie.

Il se trouve qu'il y a un lien fondamental entre l'environnement local des PME et leur capacité à exporter. En Indonésie, les entreprises qui travaillent dans les secteurs où se trouvent plusieurs entreprises exportatrices et des investisseurs étrangers et qui ont un accès plus facile que les autres aux financements bancaires, ont tendance à exporter une grande partie de leur production, et ceci quelle que soit leur taille<sup>2</sup>. On constate donc, que le succès des entreprises à l'international dépend d'abord de leur environnement général.

D'après la théorie des institutions, les stratégies menées par les PME afin de s'internationaliser vont être freinées, du fait qu'elles évoluent dans un environnement institutionnel marqué par l'inefficience du système financier<sup>3</sup>. Il est reconnu que les PME issues des pays en développement ne possèdent pas les ressources nécessaires technologiques, managériales...etc, pour développer et accroître leurs exportations.

L'élément fondamental qui a permis le succès des PME chinoises durant leur trajectoire d'internationalisation, est celui de leur capacité à créer des réseaux qui lui permettent d'identifier des opportunités à l'exportation, de bénéficier des conseils ainsi que d'établir des relations de confiance. Les PME turques ont su exploiter des opportunités à l'export qui leur a permis de survivre dans un marché intérieur difficile et conquérir des parts de marché appréciable. Elles ont su miser sur les potentialités locales pour accroître leur capacité de production.

Avant, on pensait que c'était principalement la taille et les ressources insuffisantes qui entravent le processus d'internationalisation des PME dont le modèle Uppsala a fait un point de

---

<sup>1</sup> HALL, C., 2007. When the Dragon Awakes : Internationalisation of SMEs in China and Implications for Europe, CESIFO Forum. N° 2. PP. 29-34.

<sup>2</sup> WENGEL, J T et RODRIGUEZ, E., 2006. SME Export Performance in Indonesia after the Crisis, Small Business Economics. N° 1. PP. 25-37

<sup>3</sup> ZHU, H, HITT, M A, TIHANYI L., 2006. The Internationalization of SMES in Emerging Economies: Institutional Embeddedness and Absorptive Capacities, Journal of Small Business Strategy. N° 2. PP. 1-26

référence. Mais ce modèle a été remis en cause, du fait des NTIC, les PME peuvent s'internationaliser dès leur conception<sup>1</sup>.

Les politiques d'ouverture économique adoptées par les pays en développés, imposent aux PME de se montrer compétitive afin de survivre face à la concurrence étrangère, ce qui les amène à chercher d'identifier de nouvelles opportunités sur les marchés étrangers<sup>2</sup>.

La mondialisation et les stratégies suivies par les multinationales ont eu un impact sur les stratégies d'internationalisation des PME. Les PME indiennes ont réussi à développer des activités à l'international en étant intégrée dans la chaîne de valeur des multinationales ou grâce aux nouvelles stratégies d'internationalisation des achats des leaders mondiaux de la distribution<sup>3</sup>.

Les PME chinoises suivent un nouveau paradigme d'internationalisation, en cherchant à développer leurs exportations, elles essayent plutôt d'acquérir de nouvelles connaissances qui les permettront d'être plus compétitives. Cette stratégie du « dernier arrivé » désigne un élément important pour être plus compétitifs sur les marchés étrangers est celui de la capacité d'attirer des investissements directs étranger.

Il a été admis que les programmes qui visent à protéger les PME sont inefficaces et peu incitatif et qu'il est préférable de se focaliser sur les politiques visant à améliorer l'environnement global des entreprises à attirer les investisseurs étrangers, à accroître la concurrence avec les entreprises étrangères et à faciliter leur accès au système financier. Il faut simplifier l'environnement réglementaire des PME, c'est ce qui va stimuler leur compétitivité. Dans ce sens, qu'il n'est pas étonnant que les PME des pays en développement soient incapables de répondre aux incitations étatiques.

Pourtant, les travaux théoriques ont démontré que les imperfections du marché induites par des asymétries d'informations, les externalités et les droits de propriété insuffisants vont limiter le développement des PME et peuvent les conduire à faire le mauvais choix quant à la décision de s'internationaliser<sup>4</sup>.

L'approche libérale mise en place, dont l'objectif est de stimuler le développement des PME dans les pays d'Europe orientale, durant la période de transition, qui consiste à assurer des

---

<sup>1</sup> OVIATT, B M ET MCDUGALL, P P., 1994. Toward a Theory of International New Ventures, *Journal of International Business Studies*. N° 1. P. 49

<sup>2</sup> ZHU, H, HITT, M A, TIHANYI L., 2006. Op. Cit.

<sup>3</sup> SUBRAHMANYA, M H. B., 2007. Development Strategies for Indian SMEs: Promoting linkages with global transnational corporations, *Management Research News*. N° 10. PP. 762-774

<sup>4</sup> WRIGHT, M., WESTHEAD, P., UCBASARAN, D., 2007. Internationalisation of Small and Medium-sized Enterprises (SMES) and International Entrepreneurship: A Critique and Policy Implications, *Regional Studies*. Vol 41. N°7. PP. 1013-1029.

programmes de soutien fondé sur un rôle minimal de l'État et l'acceptation totale des conditions du marché ont conduit à des résultats peu satisfaisants.

Les programmes de soutien aux PME peuvent être efficaces en leur permettant de développer leur activité à l'international. Tambunan (2008)<sup>1</sup> avance que les interventions directes de L'Etat comme la formation à l'export ou indirecte, l'amélioration des infrastructures peuvent s'avérer très efficaces afin d'accroître les exportations des PME. Il analyse la question du développement des PME dans les pays en développement en s'intéressant à deux questions : à la survie des PME dans le cadre du développement économique et à l'importance des programmes de promotion du gouvernement pour le développement des PME ?

La recherche fait valoir que les PME des pays en développement peuvent survivre et même se développer sur le long terme, pour trois raisons principales : Elles créent un marché de niche pour elles même, elles agissent comme un dernier recours pour les pauvres et enfin elles vont grandir avec les grandes entreprises en raison de leur lien de production de plus en plus important tout en procédant sous la forme de sous-traitance.

C'est la manière dont ces programme ont été appliqués dans ces pays qui posent problème plutôt que leur existence, car ces programme été centrés sur des objectifs d'équité et pas assez sur la compétitivité.

## **2. La PME dans l'économie algérienne**

### **2.1 Algérie, une économie internationalisée**

L'image d'un pays en transition et particulièrement de l'Algérie comme une économie diversifiée et internationalisée n'a pas été toujours favorable, bien souvent l'Algérie a été présentée à travers ces problèmes de dépendances aux hydrocarbures (l'économie algérienne est financée à 96% par des recettes des exportations des hydrocarbures), aux importations ainsi qu'à travers la vulnérabilité de son économie aux fluctuations du prix du baril du pétrole (une chute de 1 dollar du prix du pétrole se traduit par une perte pour le trésor de 30 milliards de dinars CNES 2000 P 206).

L'objectif de l'Algérie est de promouvoir une croissance qui tire sa dynamique de l'intérieur du système industriel national, tout en mettant en place un climat économique propice à la création

---

<sup>1</sup> TAMBUNAN T., 2008. SME Development, Economic Growth, and Government Intervention in a Developing Country: The Indonesian Story, Journal of International Entrepreneurship, Vol 6. N° 4. PP. 147-167.

d'emplois, au développement d'un secteur privé compétitif, à l'accroissement des flux d'investissements et au soutien de l'innovation.

Dès le début des années 90, l'Algérie s'est engagée dans un processus de transition d'une économie centralisée à une économie de marché qui a imposé une politique de réformes structurelles rendant possible le rétablissement des équilibres macroéconomiques et la libéralisation de l'économie. Ces réformes ont permis d'améliorer certaines performances en termes de croissance du produit intérieur brut et le développement d'un secteur privé plus dynamique, attirant ainsi un plus grand flux d'investissement directs étranger (CNUCED, 2004). Par conséquent les entreprises locales pourront bénéficier des externalités positives de ces investissements (transfert de technologie et de savoir-faire, accès aux marchés internationaux, et création d'emplois).

Les pouvoirs publics ont pris des dispositions réglementaires, de ce fait plusieurs organismes chargé de la promotion du commerce extérieur, de l'investissement direct étranger et de l'accompagnement des entreprises locale dans leurs activités étrangères, ont été créé tels que : l'Office Algérien de Promotion du Commerce Extérieur (PROMEX), qui a été remplacé en 2004 par l'Agence Algérienne de Promotion du Commerce Extérieur (ALGEX), la Compagnie Algérienne d'Assurance et des Exportations (CAGEX), les Chambre de Commerce et de l'Industrie et la Société Algérienne des Foires et des Expositions (SAFEX), le Conseil National de l'Investissement (CNI), l'Agence Nationale de Développement de l'Investissement (ANDI), le Ministère de l'Industrie et de la Promotion des Investissements (MIPI).

Pour renforcer sa libération l'Algérie a signé un accord d'association de libre-échange avec UE en 2001, entré en vigueur en 2005, l'objectif à terme est l'adhésion à l'OMC.

On peut interpréter l'internationalisation des entreprises algériennes dans trois contextes : dans les réformes économiques entreprises vers l'économie de marché, le soutien du gouvernement au développement du secteur privé, et le changement du cadre institutionnel matérialisé par le code des investissements de 1993, complété par l'ordonnance de 2001, ouvrant un plus grand espace aux investissements directs étrangers.

## 2.2 La structure des échanges extérieurs en Algérie :

Les résultats globaux obtenus en matière de réalisation des échanges extérieurs de l'Algérie pour la période de l'année 2017, une restriction du volume global des importations de 45 Mds, milliards de dollars US soit une baisse de 6,79% par rapport à celle de l'année 2016, pour ce qui est des exportations, un volume global des exportations de 47 milliards de dollars US soit une augmentation de 13,35% par rapport aux résultats de l'année 2016. Cela fait ressortir un déficit de la balance commerciale de 3 Mds de dollars US pour la période retenue, affichant ainsi une diminution de 62,17 % grâce surtout aux raffermissements des cours du pétrole. D'où un taux de couverture des importations par les exportations de 89% pour la période de 2017 contre un taux de 73% durant la même période 2016<sup>1</sup>.

**Tableau 13 : Evolution du commerce extérieur algérien pour la période 2017-2018**

Valeur en millions

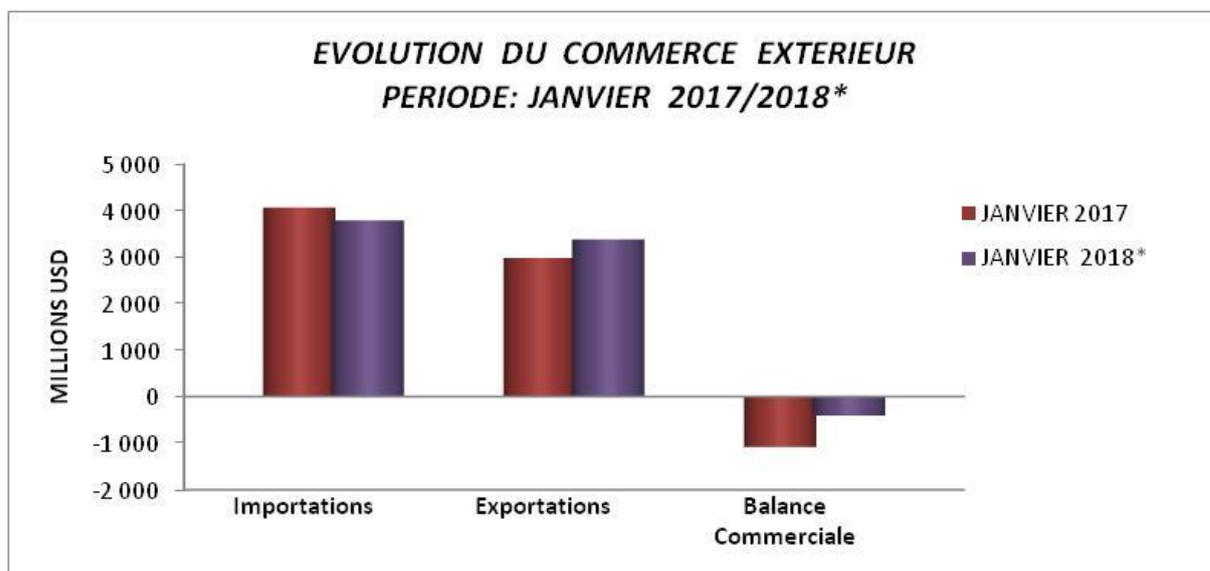
|                        | Janvier 2017 |         | Janvier 2018* |         | Evolution (%) |
|------------------------|--------------|---------|---------------|---------|---------------|
|                        | Dinars       | Dollars | Dinars        | Dollars |               |
| Importations           | 446 731      | 4 064   | 433 050       | 3 788   | - 6,79        |
| Exportations           | 327 550      | 2 980   | 386081        | 3 378   | 13,35         |
| Balance commerciale    | -119 181     | - 1 084 | -46 977       | -410    |               |
| Taux de couverture (%) | 73           |         | 89            |         |               |

Source : douanes algériennes

\* Résultats provisoire

<sup>1</sup> Ambassade de Suisse ., 2017. Rapport économique Algérie 2016. Alger.

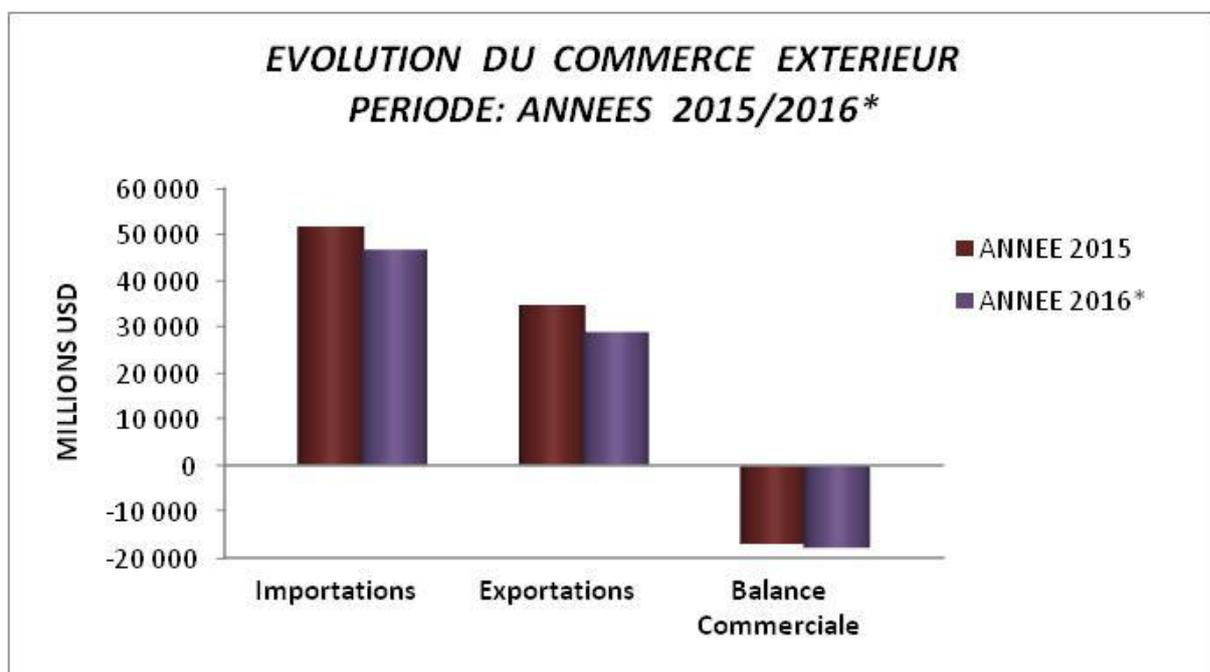
**Figure 11 :**



Source : douanes algériennes

\* Résultats provisoire

**Figure 12 :**



Source : douanes algériennes

\* Résultats provisoire

### 2.2.1 A l'importation

La répartition des importations par groupes de produits, comme l'indique le tableau ci-après fait ressortir des augmentations pour les biens alimentaires de plus de (12 %) et les biens destinés

à l’outil de production (2,35%). Et à l’inverse, des diminutions pour les biens d’équipements (18%), et les biens de consommation non alimentaires (19,97%)<sup>1</sup>.

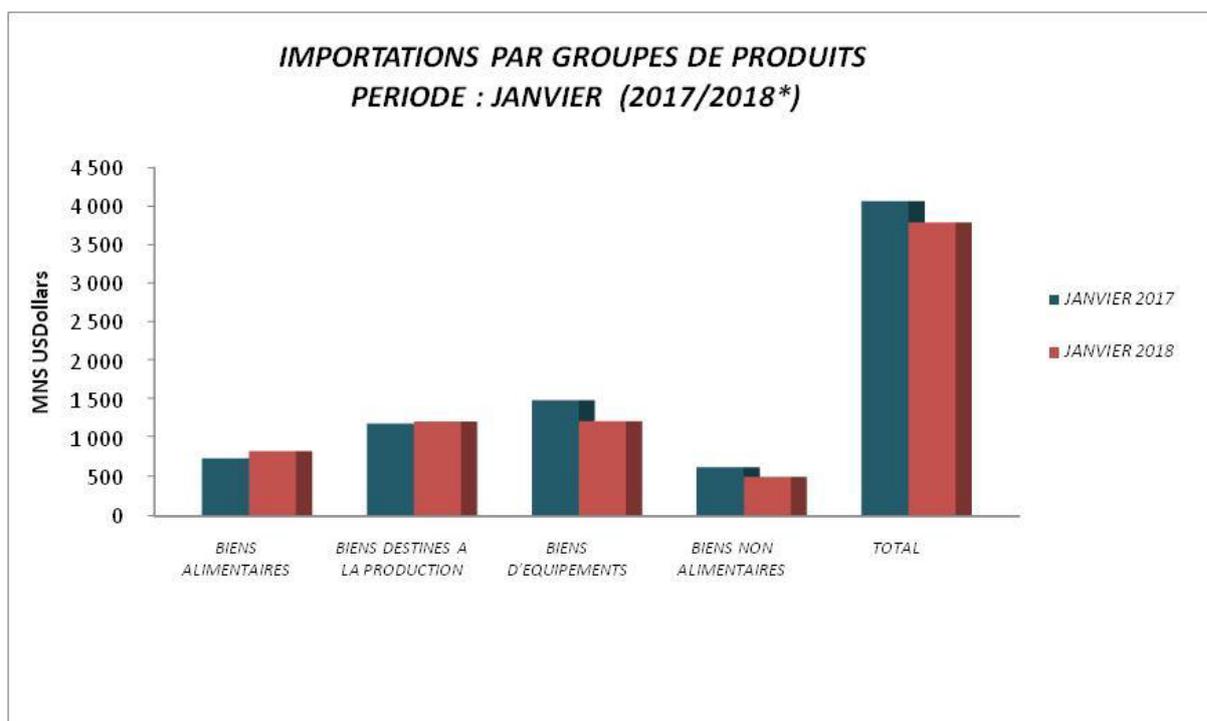
**Tableau 14 : Répartition des importations algériennes par groupe de produits pour la période 2017-2018**

Valeurs en millions Usd

| Groupe de produits                     | Janvier 2017 |             | Janvier 2018 |             | Evolution (%) |
|--|--------------|-------------|--------------|-------------|---------------|
|  | Valeurs      | Structure % | Valeurs      | Structure % |               |
| Biens alimentaires                     | 747          | 18,38       | 838          | 22,12       | 12,18         |
| Biens destinés a l’outil de production | 1 192        | 29,33       | 1 220        | 32,21       | 2.35          |
| Biens d’équipements                    | 1 494        | 36,76       | 1 225        | 32,34       | -18,01        |
| Biens de consommation non alimentaires | 631          | 15,53       | 505          | 13,33       | -19,97        |
| Total                                  | 4 064        | 100%        | 3 788        | 100 %       | -6,79         |

Source : douanes algériennes

**Figure 13 :**



Source : douanes algériennes

\* Résultats provisoire

<sup>1</sup> Douane Algérienne., 2018. Statistique du commerce extérieur de l’Algérie (période janvier 2018). Centre National de l’Informatique et des Statistiques.

D'après le tableau 15, la Chine représente le principal fournisseur de l'Algérie pour l'année 2018, elle a expédié 12,25% de ses importations, suivie par la France 10,93% et l'Italie 9,64%<sup>1</sup>.

**Tableau 15 : Principaux fournisseurs de l'Algérie pour l'année 2018**

Valeurs en Millions de US Dollars

| Principaux fournisseurs | Valeurs | Structure (%) | Evolution (%) JANVIER 2017/2018 |
|-------------------------|---------|---------------|---------------------------------|
| Chine                   | 464     | 12,25         | -46,67                          |
| France                  | 414     | 10,93         | 8,95                            |
| Italie                  | 365     | 9,64          | 14,42                           |
| Espagne                 | 278     | 7,34          | 4,91                            |
| Allemagne               | 245     | 6,47          | -16,67                          |
| Argentine               | 217     | 5,73          | 97,27                           |
| Turquie                 | 176     | 4,65          | 11,39                           |
| Bresil                  | 160     | 4,22          | 8,11                            |
| Usa                     | 115     | 3,04          | -24,84                          |
| Inde                    | 95      | 2,51          | 14,46                           |
| Rep de Corée            | 90      | 2,38          | -31,30                          |
| Fédération de Russie    | 86      | 2,27          | 13,16                           |
| Canada                  | 71      | 1,87          | -2,74                           |
| Japon                   | 68      | 1,80          | 30,77                           |
| Belgique                | 67      | 1,77          | 45,65                           |
| Sous total              | 2911    | 76,85         | -                               |
| Total général           | 3788    | 100 %         | -                               |

Source : douanes algériennes

### 2.2.2 A l'exportation :

Les hydrocarbures qui représentent l'essentiel des exportations Algériennes avec 93,84% du volume global, passent de 2,77 milliards de dollars US en janvier 2017 à 3,17 milliards de dollars US en janvier 2018, soit une hausse de l'ordre de 14,23%.

Les exportations hors hydrocarbures qui demeurent relativement marginales, avec seulement 6,16% du volume global des exportations, affichent une légère augmentation de 1,46% par rapport au mois de janvier 2017 en passant de 205 à 208 millions de dollars US.

Les principaux « produits hors hydrocarbures » exportés, sont constitués essentiellement par le groupe « demi-produits » qui représente une part de 4,91% du volume global des exportations soit l'équivalent de 166 millions de dollars US, suivi par les « biens alimentaires » avec une part de 0,89% soit 30 millions de dollars US, et par les « produits bruts » et « biens d'équipements » avec

<sup>1</sup>Douane Algériennes. Op.Cit.

une part identique de 0,15% et enfin par les «biens de consommations non alimentaires » avec une part de 0,06%<sup>1</sup> .

**Tableau 16 : Répartition des exportations Algériennes par groupe de produit pour la période 2017-2018**

Valeurs en millions Usd dollar

| Groupe de produits  | Janvier 2017 |             | Janvier 2018 |             | Evolution (%) |
|---|--------------|-------------|--------------|-------------|---------------|
|   | Valeurs      | Structure % | Valeurs      | Structure % |               |
| Engrais minéraux ou chimiques azotes                                | 63,04        | 30,75       | 55,17        | 26,52       | -12,48        |
| Ammoniacs anhydres  | 48,25        | 23,54       | 53,48        | 25,71       | 10,84         |
| Huiles et autres produits provenant de La distillation des goudrons | 51,32        | 25,03       | 41,27        | 19,84       | -19,58        |
| Sucres de canne ou de betterave                                     | 10,02        | 4,89        | 19,85        | 9,54        | 98,10         |
| Dattes  | 3,72         | 1,81        | 5,66         | 2,72        | 52,15         |
| Hydrogene et gaz rares  | 0,95         | 0,46        | 4,74         | 2,28        | -             |
| Phosphates de calcium   | 3,85         | 1,88        | 3,34         | 1,61        | -13,25        |
| Fils,cables et autres conducteurs isoles                            | 0,25         | 0,12        | 3,26         | 1,57        | -             |
| Demi produits en fer ou en acier                                    | -            | -           | 2,32         | 1,12        | -             |
| Sous total  | 181,40       | 88,49       | 189,09       | 90,91       | 4,24          |
| Total du groupe   | 205          | 100         | 208          | 100         | 1,46          |

Source : douanes algériennes

D'après le tableau 17, on constate que durant l'année 2018, l'Espagne représente le principal client de l'Algérie avec une part de 13,65% de ses exportations suivie par les Etats-Unis 12,4% et la Grande Bretagne 11,55%<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> Douane Algériennes. Op.Cit.

<sup>2</sup> Idem

**Tableau 17 : Principaux clients de l'Algérie pour l'année 2018**

Valeurs en Millions de US Dollars

| Principaux Clients | Valeurs | Structure (%) | Evolution (%) JANVIER<br>2017/2018 |
|--------------------|---------|---------------|------------------------------------|
| Espagne            | 461     | 13,65         | 45,43                              |
| Usa                | 419     | 12,40         | 14,79                              |
| Grande Bretagne    | 390     | 11,55         | 473,53                             |
| Italie             | 384     | 11,37         | -38,66                             |
| France             | 315     | 9,33          | -7,62                              |
| Turquie            | 251     | 7,43          | 19,52                              |
| Pays-Bas           | 160     | 4,74          | -11,11                             |
| Brésil             | 130     | 3,85          | -43,48                             |
| Inde               | 127     | 3,76          | 118,97                             |
| Portugal           | 118     | 3,49          | 43,90                              |
| Chine              | 117     | 3,46          | -                                  |
| Tunisie            | 82      | 2,43          | 100,00                             |
| Maldives           | 65      | 1,92          | -                                  |
| Australie          | 63      | 1,87          | -                                  |
| Maroc              | 60      | 1,78          | 76,47                              |
| Sous Total         | 3 142   | 93,01         |                                    |
| Total Général      | 3378    | 100           |                                    |

Source : douanes algériennes

### 2.3 L'état actuel de la PME algérienne :

Le secteur des PME en Algérie est un secteur naissant, sa création remonte principalement aux années 2000. Les statistiques indiquent que près de 75% d'entre elles ont été créés au cours de la période de 1995-2000, et que plus de 35% entre la période 2000-2005.

Avec l'adoption du nouveau code sur les investissements en 1993<sup>1</sup>, des avantages substantiels ont été accordés pour les investisseurs. En 2000, les autorités publiques ont mis en œuvre des programmes de mise à niveau pour développer le secteur des PME. L'objectif recherché consistait à améliorer la performance de la PME et de les doter des moyens humaines et techniques leur permettant d'assurer un niveau de concurrence élevée. En 2001<sup>2</sup>, dans le cadre de la loi d'orientation sur la PME, des dispositions encourageant le développement des investissements ont été renforcées. De ce fait, depuis le nombre des PME n'a pas cessé de croître, le tableau suivant permet de chiffrer cette croissance.

<sup>1</sup> Décret législatif du 05 /10 / 1993 relatif à la promotion de l'investissement.

<sup>2</sup> Loi n° 01 -18 du 12 décembre 2001 sur l'orientation des PME. Celle-ci consiste à fixer des mesures administratives facilitant la création des entreprises, prévoit notamment, la création de fonds de garantie des crédits aux PME.

**Tableau 18 : Evolution des PME/PMI en Algérie de 2010 au 1<sup>er</sup> semestre 2016**

| Année     | 2010   | 2011   | 2012   | 2013   | 2014   | 2015   | 2016    |
|-----------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|---------|
| Privées   | 618515 | 658737 | 711275 | 777259 | 851511 | 934037 | 1013637 |
| Publiques | 557    | 572    | 557    | 557    | 542    | 532    | 438     |
| Total     | 619072 | 659309 | 711832 | 777816 | 852053 | 934569 | 1014075 |

Source : réalisé par nos soins sur la base des bulletins d'informations statistiques du ministère de l'industrie, des mines, des PME, et de la promotion des investissements.

A la fin du 1<sup>er</sup> semestre 2016, le nombre total des PME s'élève à 1014075 entités, celle appartenant au secteur public représentent que 0.04% du total des PME existante au niveau national. Les PME privées représentent plus que 99,95%, dont 69% d'entre elles sont localisées au nord, suivi par la région des Hauts-Plateaux avec 22% et les régions du Sud avec 9%. Ces PME sont concentrées au niveau du secteur des services (le transport en particulier), l'Artisanat et le BTPH (le Bâtiment en particulier).

Les PME issues des pays en développement, certaines d'entre elles sont économiquement viables sur le long terme, mais un grand nombre ne le sont pas. Puisque elles font face à une rapide fermeture ou à la mise à niveau très difficile, en particulier avec la libéralisation des importations, l'évolution technologique, et la demande de la qualité supérieure. Cependant, l'existence ou la croissance de ce type d'entreprise peut être considérée comme une phase précoce de développement de l'esprit d'entreprise<sup>1</sup>.

En dehors de quelques grandes entreprises, le tissu industriel algérien se constitue des PME/PMI. Le tableau N°2 montre que près de 97% de ces PME sont des TPE, se situant sur la tranche d'effectifs 0-9 salariés. D'après une étude sur les PME iraniennes<sup>2</sup>, la prédominance des TPE peut s'expliquer par le caractère rentier de l'économie, tout en soulignant que les perspectives de rentabilité sont beaucoup plus élevées dans les secteurs de commerce et de l'immobilier, le secteur privé n'a aucune incitation à investir dans les PME du secteur industriel.

---

<sup>1</sup> TAMBUNAN T., 2008. Op. Cit.

<sup>2</sup> COVILLE, T., 2012. Op. Cit.

**Tableau 19 : typologie des PME**

| Type des PME                           | Nombre de PME | %   |
|--|---------------|-----|
| TPE (effectif de moins de 10 salariés) | 983 653       | 97  |
| PE (effectif entre 10 et 49 salariés)  | 27 380        | 2.7 |
| ME (effectif entre 50 et 249 salariés) | 3 042         | 0.3 |
| Total                                  | 1 014 075     | 100 |

Source : Bulletin d'information statistique du ministère de l'industrie et des mines (novembre 2016).

On retrouve une structure industrielle marquée par un tissu d'entreprise hétérogène, d'un côté, on trouve une multitude de très petites entreprises appartenant au secteur privé et de l'autre un petit nombre de grandes entreprises publiques, comme nous l'avons souligné précédemment, c'est ce qui caractérise le tissu industriel algérien, cela était expliquer par trois facteurs:

- des coûts de transaction élevés, notamment liés à des dysfonctionnements de la justice commerciale, ont poussé les PME à limiter leur développement. Par ailleurs, la politique publique vise surtout à protéger les grandes entreprises publiques, à travers notamment un accès privilégié aux financements du secteur bancaire dominé par le secteur public. Les PME ne peuvent souvent se financer qu'à travers l'autofinancement, familiaux pour éviter la dilution du droit de propriété, l'accès au système financier informel, apports, avec évidemment des taux d'intérêt beaucoup plus élevés. Les très petites entreprises du secteur privé ont donc eu un accès difficile au système bancaire, ce qui a freiné leur développement. Enfin, il leur est quasiment impossible de venir concurrencer les grandes entreprises qui opèrent aussi sur des marchés à caractère monopolistique, ce qui limite leur développement<sup>1</sup>.

Les entreprises algériennes sont caractérisées dans les traits suivants<sup>2</sup>: Elles sont concentrées dans des créneaux que le secteur public a délaissé (une forme de dessaisissement, pour se recentrer sur des activités principales), ce qui les a confinées dans des positions de monopole, elles sont rentière et peu génératrice d'innovation; elles sont familiales et peu enclines à l'ouverture du capital aux étranger; Une partie de leurs activités se pratique dans l'informel; Leur marché est local et national, très rarement international. Leur collaboration avec les autorités publiques n'est

<sup>1</sup> COVILLE, T., 2012. Op. Cit.

<sup>2</sup> ASSALA, K., 2006. PME en Algérie : de la création à la mondialisation, 8eme Congrès international Francophone en entrepreneuriat et PME. P.3

pas assez développée ; Leurs techniques de croissance (cession, fusion, regroupement..) sont non maîtrisées et non utilisés; elles possèdent des ressources sous-utilisées faute d'un environnement peu propice aux affaires.

## **2.4 L'importance des PME pour la diversification de l'économie algérienne :**

Le caractère rentier de l'économie algérienne est perçu parmi les principaux facteurs freinant l'internationalisation des PME. Dans une économie rentière, l'objectif visé par tous acteurs économiques est celui d'obtenir une part importante de cette rente plutôt que de procéder à la création de nouvelles richesses<sup>1</sup>.

Il existe aujourd'hui, une prise de conscience en Algérie que les PME peuvent contribuer à la diversification de l'économie nationale et au développement des exportations. Comme le souligne Julien (1994)<sup>2</sup>, les PME sont considérées comme le moteur de la croissance économique et contribuent à la création d'emplois durables et à l'augmentation de la valeur ajoutée dans de nombreux pays, quelle que soit leurs catégories: développés, émergents ou en développement.

En Indonésie, une économie de rente pétrolière, les PME représentent plus 90% de toutes les entreprises en dehors du secteur agricole. Elles représentent la plus grande source d'emploi, en fournissant des moyens de subsistance à de plus de 90% de la population active du pays, en particulier les femmes et les jeunes<sup>3</sup>.

En Iran, une économie rentière, les PME seraient à l'origine de la majorité des emplois puisque 55% des personnes dans l'industrie travaillent dans des entreprises moins de 100 employés et il est très vraisemblable qu'il en soit de même dans les autres secteurs<sup>4</sup>.

En Algérie la contribution des PME à la création de l'emploi a connu une évolution significative. De 10% en 2001, cette part est passée à plus de 15 % en 2007, elle représente aujourd'hui plus 18 % de l'emploi total. Cette évolution est représentée dans le tableau suivant :

---

<sup>1</sup> COVILLE, T., 2012. Op. Cit

<sup>2</sup> JULIEN, P A., 1994. Qu'entend-on par PME. Les PME, bilan et perspectives, *Economica*. PP. 23-35.

<sup>3</sup> TAMBUNAN T., 2008. Op. Cit.

<sup>4</sup> COVILLE, T., 2012. Op. Cit.

**Tableau 20 : Part des PME dans l'emploi global durant la période 2001-2013**

| Année               | 2001    | 2002    | 2003    | 2004     | 2005    | 2006    | 2007    | 2008    | 2009    | 2010    | 2013    |
|---------------------|---------|---------|---------|----------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Emploi total        | 6228772 | 6693250 | 6684057 | 77988412 | 8044220 | 8868804 | 8594843 | 9146000 | 9472000 | 9735000 |         |
| Emploi dans les PME | 639140  | 598509  | 912949  | 1063953  | 1157856 | 1252647 | 1355399 | 1540209 | 1649784 | 1625000 | 2001892 |
| Pourcentage         | 10,26   | 8,94    | 13,66   | 13,64    | 14,4    | 14,2    | 15,77   | 16,85   | 17,42   | 18,01   |         |

Source : réalisé par nos soins sur la base des données de L'ONS et du ministère de l'industrie, des PME et de la promotion des investissements.

En 2008 la part de la valeur ajoutée générée par le secteur privé est de 82,45% du PIB hors hydrocarbure, réalisant un chiffre d'affaire de 3 551,33 milliards de DA, avec un taux d'évolution de 12,6% par rapport à l'année dernière. Cette part continue à accroître d'année en année (tableau N°4). La participation des PME algériennes dans la création de la richesse est restreinte (1,3% du PIB), alors qu'elle est d'ordre de 56 % du PIB en France<sup>1</sup>.

**Tableau 21 : Evolution du PIB par secteur juridique hors hydrocarbure (2009-2013)**

Unité : Milliards de Dinars

|                            | 2009    | %     | 2010    | %     | 2011    | %     | 2012     | %     | 2013    | %    |
|----------------------------|---------|-------|---------|-------|---------|-------|----------|-------|---------|------|
| Part du public dans le PIB | 816,8   | 16,41 | 827,53  | 15,02 | 923,34  | 15,23 | 793,38   | 12,01 | 893,24  | 11,7 |
| Part du privé dans le PIB  | 4162,02 | 83,59 | 4681,68 | 84,98 | 5137,46 | 84,77 | 5813,02  | 87,99 | 6741,19 | 88,3 |
| Total                      | 4978,82 | 100   | 5509,21 | 100   | 6060,8  | 100   | 6606,404 | 100   | 7634,43 | 100  |

Source : Bulletin d'information statistique. Avril 2015.

En dépit du potentiel que recèle l'Algérie dans les domaines de l'agriculture, la pêche, l'industrie manufacturière et agroalimentaire, les exportations hors hydrocarbures sont demeurées marginales avec 5,46% des exportations globales en 2015 et avec 6,45% pour le 1<sup>er</sup> semestre 2016 soit une diminution de 22,83% par rapport au 1<sup>er</sup> semestre 2015.

Les groupes de produits exportés hors des hydrocarbures sont constitués essentiellement par des demi-produits qui représentent une part de 4,92% du volume global des exportations, des biens alimentaires avec une part de 1,02% , des produits bruts avec une part de 0,27% et enfin des biens

<sup>1</sup> BENBAYER, H ET TRARI-MEDJAOU, H., 2009. Le développement des sources de financement des PME en Algérie : Emergence de la finance islamique. Revue d'Economie et de Management de l'université de Tlemcen. N°9.

d'équipements industriels et des biens de consommation non alimentaires avec les parts respectives de 0,17% et 0,07%<sup>1</sup>.

Ces dernières années, la compétitivité de certains produits tels que l'huile d'olive et le poisson frais leur a permis d'acquérir une certaine place sur les marchés européens. Une forte demande est enregistrée de la part des consommateurs européens, elle tend vers l'accroissement, mais elle continue à être modique. Tous les produits exportés enregistrent des transactions qui sont changeantes et dont les montants sont faibles. Ce qui témoigne de l'absence d'une stratégie d'internationalisation de la part de ces entreprises<sup>2</sup>.

On constate que l'Algérie recèle un vrai potentiel pour développer l'internationalisation de ses PME, l'exploitation de ce potentiel permettrait de libérer l'économie nationale de sa dépendance envers la mono-exportation des hydrocarbures. Mais avant d'atteindre cet objectif et rendre possible une internationalisation des PME, un certain nombre de contraintes doivent être surmontées.

## **2.5 L'environnement institutionnel algérien peu propice à l'internationalisation des PME**

Depuis 1995, la politique s'intéresse davantage à l'internationalisation des PME pour en faire la pierre angulaire du développement économique, en s'appuyant sur le rôle de l'Etat facilitateur et accompagnateur de l'initiative privée et moins opérateur. Malgré ce nouveau rôle de l'Etat, on considère que les PME algériennes sont enfermées dans un environnement institutionnel peu propice à leur internationalisation. Cela s'explique par plusieurs contraintes qui entravent leur développement.

On peut évoquer la question d'accès au financement. Le secteur bancaire reste fortement dominé par l'inefficacité des banques publiques, en dépit de l'augmentation récente des banques privées qui ne représente que 6% du marché. L'autofinancement et le crédit bancaire constituent les seuls moyens de financement, les autres moyens tels que le microcrédit, le crédit-bail ou les sociétés de capital –risque se développent progressivement aux profit des PME, quant au recours au marché des capitaux semble relever de l'impossible, vu la nature juridique de la plupart de

---

<sup>1</sup> Bulletin d'information statistique du Ministère de l'Industrie et des Mines, novembre, 2016.

<sup>2</sup> BOUZADI DAOU, S., 2013. Compétitivité, internationalisation des PME algériennes, Revue Européenne du Droit Social. PP 97-1

ces PME qui les exclut pratiquement de tout accès aux outils de crédit, exclusivement réservés aux sociétés de capitaux<sup>1</sup>.

Aujourd'hui la transition vers l'économie de marché se présente comme la principale caractéristique de l'économie algérienne. Dans ce contexte, Assala (2006)<sup>2</sup> met en évidence que l'absence d'un environnement juridique et institutionnel adapté à cette période particulière semble être un facteur favorisant le développement de l'économie informelle (fraude fiscale, corruption, le détournement des fonds publics, etc.).

Si on se réfère au classement du rapport du « Doing Business » de la banque mondiale qui établit l'impact de l'environnement réglementaire sur la conduite des affaires dans un pays. En 2014, l'Algérie se classe à la 153<sup>ème</sup> place sur 183 pays pour la facilité à faire des affaires (5 place perdu depuis 2011) et 164<sup>ème</sup> pour la facilité à créer une entreprise. Cette situation constitue une limite sélective pour le développement des entreprises et freine la diversification des activités. Selon le rapport, l'Algérie se classe à un rang très bas et qui a tendance à se détériorer. Le recensement économique effectué par l'ONS apporte des informations qui nuancent ce classement. Six facteurs déterminants ont été énumérés :

- Les délais de création d'entreprise (du fait des procédures administratives), considérés comme particulièrement contraignantes pour l'ensemble des investisseurs le dossier administratif, en général semble constituer par sa complexité, une contrainte pour 47% d'entreprises privées contre 32% pour les entreprises publiques.
- L'accès au financement constitue une contrainte majeure pour les entreprises du secteur privé quelle que soit la taille. 63% d'entreprise privé contre 47% d'entreprises publiques estiment que l'accès au financement est une contrainte majeure. Le recours aux emprunts n'est pas une pratique courante, 88.2% des entreprises tous secteurs confondus déclarent s'autofinancer.
  - Les infrastructures: près de 50% des chefs d'entreprises considèrent la qualité des infrastructures comme un facteur important.
  - L'accès difficile au foncier industriel est toujours d'actualité dans le climat des affaires en Algérie, et ce malgré la mise en place des Comités d'Assistance pour la Localisation et la Promotion des Investissements en 1994 (CALPI) au niveau des Wilayas.

---

<sup>1</sup> BENBAYER, H ET TRARI-MEDJAOU, H., 2009. Le développement des sources de financement des PME en Algérie : Emergence de la finance islamique. Op. Cit.

<sup>2</sup> SSALA, K., 2006. Op. Cit.

Même si à présent les PME ne possèdent pas les capacités financières acceptables, ni les compétences managériales nécessaires pour profiter des éventuelles opportunités que peut offrir l'adhésion de l'Algérie à l'économie de marché et à la zone de libre-échange euro-méditerranéen, l'enjeu pour la politique économique est triple<sup>1</sup> :

- Activer les réformes afin de développer des systèmes législatif, administratif et bancaire qui pourront dynamiser les différents secteurs de l'économie. Aussi, organiser le système d'information pour rendre cet élément vital à la bonne marche des entreprises performant, capable de garantir à la fois la bonne circulation de l'information et son usage.
- Prendre en considération toutes les contraintes qui entravent le processus de création d'entreprise et d'investissement. Mettre en œuvre une stratégie de promotion de la PME, basé sur une définition de la PME à partir des données économiques et non de critères administratifs.
- Dynamiser les capacités exportatrices des PME en réorganisant, tout d'abord, les structures de soutien à l'exportation tel l'Office algérien de promotion du commerce extérieur (PROMEX) et les organismes gestionnaires des fonds de soutien aux PME.

Il faut ainsi que l'Etat algérien apprenne à s'entretenir avec les différents représentants des PME afin de définir la politique économique la plus appropriée permettant d'encourager leur développement sur les marchés intérieurs et extérieurs, une démarche qui a permis à l'Etat indonésien de sortir de la dépendance pétrolière.

---

<sup>1</sup> DAOUD, S., 2010. La problématique de l'intégration des PME algériennes aux échanges extérieurs : Double handicap pour des compagnies dynamiques, dans JOYAL, A et Al., la PME algérienne et le défi de l'internationalisation. Paris: L'Harmattan. PP. 171-172

## **Section 2 : Les contraintes liées à l'internationalisation des entreprises algériennes**

Les entreprises des pays en développement sont confrontées durant leur processus d'internationalisation, à davantage de contraintes que celles des pays développés.

Ces contraintes peuvent inclure « toutes les restrictions qui empêchent les entreprises d'initier, de développer ou de maintenir leurs activités sur les marchés étrangers »<sup>1</sup>. Elles peuvent être réparties en contraintes internes liées à une rareté des ressources et à une capacité limitée de l'entreprise pour s'engager dans le processus d'internationalisation, ainsi que les contraintes externes créées par l'environnement des affaires dans les marchés intérieurs et étrangers dans lesquels l'entreprise opère ou désire opérer<sup>2</sup>.

Les pays en développement sont confrontés en particulier à des contraintes internes, notamment la pénurie de ressources financières et humaines, le manque de compétences managériales et des connaissances des marchés étrangers. Ces contraintes empêchent ces entreprises d'exploiter les opportunités sur les marchés internationaux<sup>3</sup>.

Selon l'enquête menée par l'OCDE (2009) auprès des entreprises des pays en développement portant sur les principales contraintes entravant leurs processus d'internationalisation, montrent que la plupart de ces entreprises perçoivent les contraintes externes moins importantes que les contraintes internes. Cependant, le résultat global de l'enquête montre la nécessité de distinguer si une entreprise est déjà active sur un marché étranger ou non. Les entreprises qui ne le sont pas, ont tendance à être confrontées à des contraintes financières (à savoir, les contraintes internes), alors que les entreprises qui sont déjà engagées dans le processus d'internationalisation considèrent les contraintes liées à l'environnement général des affaires, c'est à dire les contraintes externes comme plus menaçantes.

Par conséquent, la question se pose de savoir s'il est possible de déduire de ces conclusions que le processus d'internationalisation des entreprises des pays en développement est un processus d'apprentissage. Au début du processus, l'entreprise doit surmonter les contraintes internes et que

---

<sup>1</sup> FLIESS, B et BUSQUETS, C., 2006. The Role of Trade Barriers in SME Internationalisation, Document de travail de l'OCDE sur la politique commerciale , N° 45.

<sup>2</sup> SIRINGORINGO, H., PRIHANDOKO, TINTRI, D., KOWANDA, A., 2009. Problems Faced by Small and Medium Business in Exporting Products. Delhi Business Review .Vol 10. N° 2.

<sup>3</sup> JOHANSON et VAHLNE, ., 2009. The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership, Journal of International Business Studies, Vol 40 . N° 9. PP 1411- 1431.

plus tard, avec l'augmentation de l'engagement sur les marchés internationaux, l'entreprise va développer un intérêt pour les obstacles liés à l'environnement externe.

Aujourd'hui, la transition vers l'économie de marché se présente comme la principale caractéristique de l'économie algérienne. Cette transition se réfère à la formation des prix par le marché, la concurrence et la liberté d'entreprendre<sup>1</sup>.

La libéralisation a été amorcée dès le début des années quatre-vingt-dix, qui s'est matérialisée par des réformes économiques, réformes fiscales, réforme bancaire, ainsi que la libéralisation des prix et du commerce extérieur. Depuis 1995, la politique s'intéresse davantage à l'internationalisation des entreprises pour en faire la pierre angulaire du développement économique, en s'appuyant sur le rôle de l'Etat facilitateur et accompagnateur de l'initiative privée et moins opérateur. Malgré ce nouveau rôle de l'Etat facilitateur et accompagnateur de l'initiative privée le chemin à parcourir risque d'être long, et cela due à plusieurs contraintes qui entravent le développement des entreprises.

## **1. La perception des contraintes internes par les entreprises algériennes**

Selon l'enquête menée par la banque mondiale en 2007 auprès de 600 entreprises exerçant dans le secteur de l'industrie manufacturière et des services, montre que ces dernières font face à des contraintes entravant leur internationalisation. Ces dernières peuvent être résumées dans les points suivants selon le témoignage des dirigeants de ces entreprises :

(44%) Concurrence du secteur informel, (43%) Accès au financement, (35,5%) Taux d'imposition, (33,67%) Corruption, (26, 33%) Accès au foncier, (20,67%) Formation et qualification du personnel, (17,5%) Relation avec le fisc, (13,33%) Electricité, (13,17%) Douane et réglementation, (12,83%) Instabilité politique, (9,83%) Transport, (9%) Instabilités macroéconomique, (8,50%) Législation du travail, (4,50%) Formalités à la création d'entreprises, (4,50%) Criminalités.

Ces contraintes qui freinent le développement des entreprises ne sont pas forcément appréhendées dans le même ordre par tous les dirigeants-propriétaires. Elles se différencient selon la nature des activités. Pour mieux comprendre leurs contours et bien apprécier le poids et la sévérité de chaque contrainte, nous proposons d'examiner dans ce qui suit, celles qui nous

---

<sup>1</sup>BOUKHARI, M., 2009. Rôle de l'État vis-à-vis des TPE/PME dans un pays nouvellement adhérent à l'économie de marché : cas de l'Algérie». Mai 2009. INRPME, Trois-Rivières, Canada

semblent être des plus importantes, à savoir : les contraintes découlant de l'informel, financières, relative au marché du travail, liées au foncier industriel,

### **1.1. Les contraintes découlant des activités informelles dites « souterraines »**

Un phénomène dominant dans les pays en développement, qui est le poids de la concurrence déloyale émanant du secteur informel, engendré par la fraude fiscale, corruption, détournement de fonds publics, etc. Ce qui incite les entreprises à s'installer dans l'économie informelle<sup>1</sup>.

A la lumière de quelques études (Duchêne 1987, Lautier 1994), Assala (2006)<sup>2</sup> mettent en évidence que l'absence d'un environnement juridique et institutionnel adapté à la période particulière de transition à l'économie de marché semble être un facteur favorisant le développement de l'économie informelle.

### **1.2. Les contraintes financières**

Les entreprises sont perçues comme le moteur du développement économique, mais font face à d'énormes contraintes, notamment les contraintes d'accès au financement. Selon Van Pham et St-Pierre (2009)<sup>3</sup>, malgré l'intérêt manifesté par les gouvernements, le secteur industriel privé des économies en transition éprouve encore des difficultés au niveau de leur croissance.

Les difficultés d'accès au financement persistent comme une entrave majeure même pour les pays industrialisés. D'après une enquête menée par Donckels & Aerts<sup>4</sup> en 1992 auprès des entreprises belges, estime que 31% de ces dernières évoque le risque de financement comme l'un des principaux facteurs freinant leur développement à l'international.

On observe, plus les entreprises s'engagent dans des activités tournées vers les marchés internationaux plus elles se heurtent à des contraintes liées au financement, tandis que celles qui n'exercent pas encore ces activités ne perçoivent pas les contraintes liées au financement comme une entrave essentielle à leur développement sur les marchés extérieurs.

---

<sup>1</sup> ARENDARSKI, A., MROCKOWSKI, T ET SOOD, J., 1994. A study of the redevelopment of private enterprise in Poland : Conditions and policies for continuing growth. *Journal of Small Business Management*. Vol. 32, No. 3 ; "P. 40

<sup>2</sup> SSALA, K., 2006. PME en Algérie : de la création à la mondialisation. Op. Cit.

<sup>3</sup> VANPHAM, T H., AUDET, J et ST-PIERRE, J., 2009. Les déterminants de l'accès au financement bancaire des PME dans un pays en transition : le cas du Vietnam. Communication présentée lors des 10 journées scientifiques du Réseau Entrepreneuriat. INRPME-AUF-AIREPME, Trois-Rivières.

<sup>4</sup> DONCKELS R., R. AERTS ., 1993. *Plein feux sur les PME, de la théorie à la pratique* », Bruxelles, Fondation Roi Baudouin, Roularta Books, p. 162-164.

Lecerf (2006)<sup>1</sup> stipule que les secteurs fortement internationalisés sont ceux qui souffrent le plus du besoin de capitaux.

L'Algérie souffre d'un grand déficit en matière de financement, par exemple l'inefficacité des banques publiques et la réticence à la prise de risque. L'absence de société de capital-risque et de crédit-bail, malgré la liberté de la prise de décision accordée aux principaux responsables des banques publiques par le biais de la loi sur la monnaie et le crédit, la procédure liées à l'octroi d'un crédit bancaire à l'investissement est relativement longue (12 à 18 mois) en raison de leur aversion pour le risque (Ministère de la PME et de l'Artisanat, 2006).

Selon le rapport de la CNUCED portant sur l'examen de l'investissement en Algérie le secteur bancaire reste dominé par la forte présence des banques publiques, en dépit de l'augmentation récente des banques privées qui ne présentent que 6% du marché. Avec la faillite de la banque El Khalifa et le retrait d'agrément de la banque commerciale et industrielle de l'Algérie (BCIA), l'image du secteur bancaire algérien reste très terni et trop sclérosé auprès des investisseurs potentiels.

### **1.3 Les contraintes relatives au marché du travail**

En Algérie, le marché de travail est encore instable et sujet à tous les dépassements possibles. Les contraintes qu'il subit sont multiples. On peut citer les plus importantes<sup>2</sup> :

- Le manque accru des experts en management, des gestionnaires, des techniciens qualifiés....
- L'existence de fortes contraintes dans la gestion des ressources humaines (la gestion des contrats, des procédures et des coûts de licenciement...);
- L'inexistence d'Instituts de formations spécialisées et la faiblesse de la qualité des programmes assurés.
- L'inadaptation des formations dispensées par les universités avec les besoins réels des entreprises et en matière des techniques modernes de management, gestion et de marketing.
- Difficultés de la pratique des langues étrangères chez la plupart des nouveaux diplômés.

---

<sup>1</sup> LECERF, M., 2006. Op. Cit.

<sup>2</sup> SI LEKHAL, K., KORICHI, Y., GABOUSSA, A., 2013. Les PME en Algérie : Etat des lieux, contraintes et perspectives, Revue des entreprises algériennes. N° 4. P.42.

## **1.4 Les contraintes liées au foncier industriel**

L'accès au foncier persiste toujours comme une contrainte majeure dans l'environnement des affaires algérien malgré la mise en œuvre des comités d'assistance pour la localisation et la promotion des investissements (CALPI) au niveau de tous les Wilayas.

Cette contrainte fait partie des principales raisons du recul de plusieurs projets et des intentions d'investissements (étrangers surtout). Le manque de transparence dans le traitement des dossiers présente un obstacle sérieux pour la promotion des investissements. Les procédures d'accès au foncier sont lourdes et très longues (le temps moyen d'acquisition est entre 1 et 5 ans). La situation est plus critique pour les petites entreprises, par des immobilisations financières importantes pour l'acquisition des terrains industriels, souvent faite au détriment de l'acquisition des équipements nécessaires à l'exercice de leurs activités d'exploitations et d'investissements. En d'autres mots, l'accès au foncier industriel est très difficile, en termes de disponibilité, de démarches administratives, de prix et de modalités de paiement, de régulation... .

A l'inaccessibilité des terrains, il faut ajouter l'ambiguïté du statut juridique des assiettes foncières, dans la mesure où la plupart des investisseurs installés ne possèdent pas d'actes légaux de propriétés authentiques. Malgré les efforts des autorités publiques, avec la création du guichet unique CALPI, la problématique de la multiplication des intervenants n'a pas été réglée, et son rôle s'est avéré essentiellement d'ordre administratif entre les diverses institutions: CALPI, ANDI, administration des domaines, Assemblées Populaires Communales, agences foncières et autres organismes<sup>1</sup>.

## **1.5 Les contraintes d'ordre administratif et judiciaire**

Les entreprises algériennes sont confrontées à des contraintes administratives au cours de chaque phase du processus de leur développement (création, expansion...).

N'ayant jamais fait l'objet d'aucune mise à niveau, l'administration publique algérienne est devenue un obstacle majeur à l'émergence d'une économie de marché, basée sur la libre concurrence et la promotion de l'investissement privé. Une situation qui découle du manque de transparence dans le traitement des dossiers, de la lourdeur des procédures administratives, du non engagement des institutions concernées, du manque de coordination et de connexion entre les divers organismes impliquées, de l'absence de structures d'accueil et d'encadrement. La difficulté d'identifier l'entité habilitée à délivrer une autorisation d'exploitation pour une

---

<sup>1</sup>SI LEKHAL, K., KORICHI, Y., GABOUSSA, A., 2013. Op. Cit. P.42.

entreprise algérienne livre le dirigeant de cette dernière à un long parcours de combattant, le ballottant d'un service à un autre. Pour créer une entreprise et concrétiser un projet en Algérie, la Banque mondiale (2009) a inventorié pas moins de 14 procédures incontournables dont un bon nombre jugées encombrantes et inutiles<sup>1</sup>.

### **1.6. Les contraintes d'informations**

La difficulté d'accès à l'information est perçue aux regards des experts comme une contrainte que doivent surmonter les entreprises algériennes désirant de se développer à l'international. L'économie algérienne se caractérise par un manque flagrant en matière de disponibilité de l'information. Un déficit d'information fiable et actualisée, à caractère économique, financier et commercial, est à souligner<sup>2</sup> :

- Absence de banques de données statistiques et d'un système d'informations national
- Manque de données et des études de marché (national, régional et local)
- Difficultés d'accès aux sources d'informations spécialisées et à Internet qui est jusqu'à peu utilisé dans le monde des affaires (80 % des entreprises algériennes n'ont pas accès à Internet).
- Indisponibilité de données et d'orientations sur les opportunités d'investissements
- Manque d'informations sur la concurrence et les pratiques des opérateurs économiques.

Face à toutes ces lacunes, il nous semble qu'il est impératif pour l'émergence du secteur industriel privé et le développement des PME, de mettre en place un système efficace de collecte, d'analyse et de diffusion des informations économiques<sup>3</sup>.

## **2. La perception des contraintes externes liées à l'environnement des affaires algérien**

Le manque de capital, le manque de soutien adéquat des pouvoirs publics et le manque d'information adéquate sur les marchés étrangers sont trois obstacles externes les plus évoqués par les entreprises des pays en développement. Par contre, les différences culturelles ou les barrières tarifaires ne semble pas jouer de rôle important<sup>4</sup>.

---

<sup>1</sup> SI LEKHAL, K., KORICHI, Y., GABOUSSA, A., 2013. Op. Cit. P. 42.

<sup>2</sup> SI LEKHAL, K., KORICHI, Y., GABOUSSA, A., 2013. Op. Cit. P. 43.

<sup>3</sup> Idem

<sup>4</sup> BUIGUES, P A et LACOSTE, D., 2011. Stratégies d'internationalisation des entreprises ; Menaces et Opportunités, De Boeck.

## **2.1. Les indicateurs d'appréciation du climat des affaires**

L'appréciation du climat des affaires se fait sur la base d'un ensemble d'indicateurs. Pour cette étude, nous avons retenu l'indicateur de « ease of doing business » de la banque mondiale.

L'indice « facilité de faire des affaires » est publié annuellement afin de classer les pays en fonction de la qualité du climat des affaires qui y règne. Il s'appuie sur une série d'indicateurs qualitatifs et quantitatifs mesurables afin d'évaluer et de fournir les informations sur l'état général et sur des aspects spécifiques d'un environnement donné : un pays, une région, un marché... Ces informations portent aussi bien sur des aspects politiques qu'économiques, sociaux et réglementaires. Les domaines couverts par le « doing business » sont schématisés dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 22 : Les domaines couverts par le Doing Business**

| Série d'indicateur                        | Ce qui est mesuré   |
|---|---|
| Création d'entreprise                     | Procédures, délais, coûts et apport en capital minimum requis pour créer une société à responsabilité limitée   |
| Obtention d'un permis de construire       | Procédures, délais et coûts liés à l'exécution de toutes les formalités requises pour construire un entrepôt et dispositifs de contrôle de qualité et de sécurité dans le système d'obtention d'un permis de construire |
| Raccordement à l'électricité              | Procédures, délais et coûts de raccordement au réseau électrique, fiabilité de l'approvisionnement en électricité et transparence des tarifs  |
| Transfert de propriété                    | Procédures, délais et coûts de transfert du titre de propriété, et qualité du système d'administration foncière   |
| Obtention de prêts                        | Lois sur le nantissement de biens meubles et système d'information sur la solvabilité   |
| Protection des investisseurs minoritaires | Droits des actionnaires minoritaires dans les opérations entre parties liées et dans la gouvernance d'entreprise  |
| Paiements des taxes et impôts             | Paiements, délais et total à payer pour une entreprise qui applique intégralement la législation fiscale ainsi que les procédures postérieures à la déclaration   |
| Commerce transfrontalier                  | Délais et coûts associés à l'exportation du produit présentant un avantage comparatif et à l'importation de pièces automobiles  |
| Exécution des contrats                    | Délais et coûts de règlement d'un litige commercial et qualité des procédures judiciaires   |
| Règlement de l'insolvabilité              | Délais, coûts, résultats et taux de recouvrement dans les cas d'insolvabilité et solidité de la législation dans ce domaine   |
| Réglementation du marché du travail       | Souplesse de la réglementation du travail et aspect de la qualité de l'emploi   |

Source : Rapport du Doing Business 2017, p 16.

## 2.2 L'environnement des affaires en Algérie

Nous avons constaté que l'Algérie essaye de rattraper le retard, notamment dans l'industrie, un secteur qui ne participe qu'à hauteur de 5% au PIB et d'améliorer l'image de marque du pays à l'égard des institutions internationales et des investisseurs étrangers, cependant selon l'indicateur « Ease of doing business » de la banque mondiale le climat des affaires en deça des attentes des investisseurs potentiels et se dégrade d'une année à une autre.

Malgré la mise à niveau du dispositif de l'investissement étranger, les rapports de la Banque Mondiale sur les facilités de faire des affaires se suivent et se ressemblent pour l'Algérie, dans un classement qui met en avant les forces et les faiblesses de 185 économies dans le monde. En se

classant à la 152ème place dans le «Doing Business 2013», l'Algérie n'arrive même pas à s'imposer dans la région MENA (Moyen-Orient et Afrique du Nord) puisque sur 19 pays de cette région répertoriés dans le rapport, l'Algérie n'occupe que la 15ème position, devançant simplement la Syrie, l'Iran, l'Irak et Djibouti. Il s'agit du troisième rapport consécutif du genre dans lequel l'Algérie perd du terrain par rapport à ses classements précédents, avec un recul depuis le Doing Business de 2007 dans lequel elle était classée 116ème, celui de 2008 qui la positionnait à la 125ème place et celui de 2009 où elle occupait la 132ème position. Recul accentué dans l'édition 2010, 2011 et 2012 où le pays occupe respectivement la 136ème, 136ème et la 150ème place.

En outre, ce n'est pas le seul rapport qui pointe les défaillances du climat des affaires en Algérie. Loin de là. Pour rappel, le rapport 2006 du Forum économique de Davos classait l'Algérie à la 76ème place sur un total de 125 pays sondés en matière de compétitivité dans le monde. L'Algérie a été pénalisée pour le critère des affaires (103ème rang) et la qualité de son marché (96ème place). Il convient de rappeler dans ce contexte, durant cette même année 2006, l'Algérie s'est classée à la 169ème place sur un total de 175 dans le chapitre des facilités fiscales. La Tunisie s'est classée, sur ce chapitre, à la 139ème place, le Maroc au 128ème rang.

### **2.3 L'appréciation récente du climat des affaires en Algérie**

L'Algérie a perdu dix places dans le classement Doing Business pour l'année 2018 et se situe désormais au 166e rang sur 190 économies classées selon la facilité de faire des affaires dans cet indice publié par la Banque mondiale.

Le climat des affaires devient donc plus difficile en Algérie alors que la crise économique suite à la chute des cours de pétrole impose son amélioration. De la 156e place en 2017, le pays glisse de 10 rangs après la baisse de sa note dans l'obtention de permis de construire (58.89 contre 71.02 en 2017).

Les autres notes de l'Algérie n'ont pas trop changé et le pays n'a pas introduit des réformes pour progresser. Dans le classement de l'année dernière, l'Algérie avait avancé de 7 places après avoir amélioré son score de création de startup et réduit le temps nécessaire pour obtenir un permis de construction.

L'Algérie figure ainsi au 37e rang sur 51 pays africains jaugés par le Doing Business 2018. Le Rwanda, 41e, a réalisé un saut de 5 places pour se situer à la tête du continent dans ce classement. Le Maroc a perdu une place et figure désormais au 69e rang tandis que la Tunisie a gagné 9 places pour se classer 77e.

Le tableau suivant résume l'ensemble des résultats obtenus par l'Algérie dans le rapport Doing business 2018, suivi du détail de chaque rubrique avec les indicateurs ayant servi à son évaluation.

**Tableau 23 : Positionnement de l'Algérie selon Doing business 2018**

| Indicateurs/ Rang de l'Algérie            | 2018 |
|---|------|
| Global                                    | 166  |
| Création d'entreprise                     | 145  |
| Obtention d'un permis de construire       | 146  |
| Raccordement à l'électricité              | 120  |
| Transfert de propriété                    | 163  |
| Obtention de prêts                        | 177  |
| Protection des investisseurs minoritaires | 170  |
| Paiements des taxes et impôts             | 157  |
| Commerce transfrontalier                  | 181  |
| Exécution des contrats                    | 103  |
| Règlement de l'insolvabilité              | 71   |
| Réglementation du marché du travail       |      |

Source : Rapport du Doing Business 2018

### 2.3.1 Création d'entreprise

Cet aspect a pour but d'analyser les conditions de création d'une entreprise. Il inclut ; les procédures, délais, coûts et apport en capital minimum requis afin de créer une société à responsabilité limitée.

**Tableau 24 : Nombre de création d'entreprise**

| Indicateur                                       | Algérie | Région | OCDE |
|--|---------|--------|------|
| Procédures (nombre)                              | 12      | 7.7    | 4.9  |
| Durée (jours)                                    | 20      | 18.6   | 8.5  |
| Coût (% du revenu par habitant)                  | 11.1    | 18.7   | 3.1  |
| Capital minimum versé (% du revenu par habitant) | 0.0     | 9.9    | 8.7  |

Source : Rapport du Doing Business 2018

En termes de création d'entreprises, les lourdeurs bureaucratiques persistent toujours. Afin qu'une entreprise de type SARL amorce son activité, elle doit accomplir 12 procédures contre 4 dans les pays de l'OCDE.

Par ailleurs, en termes de coût de création et de capital minimum requis, l'Algérie est mieux classée par rapport aux pays de la région comme le montre le tableau ci-dessus. On constate que l'investissement en Algérie est moins contraint par son coût que par les procédures bureaucratiques qu'il engendre.

### 2.3.2 Obtention d'un permis de construire

Cet indicateur examine les procédures, délais et coûts nécessaires liés à l'exécution de toutes les formalités requises pour construire un entrepôt et dispositifs de contrôle de qualité et de sécurité dans le système d'obtention d'un permis de construire

**Tableau 25 : Indicateurs d'obtention du permis de construire**

| Indicateurs                              | Algérie | Région | OCDE  |
|--|---------|--------|-------|
| Procédures (nombre)                      | 19      | 16.2   | 12.5  |
| Durée (jours)                            | 146     | 132.1  | 154.6 |
| Coût (% de la valeur de la construction) | 8.1     | 4.3    | 1.6   |

Source : Rapport du Doing Business 2018

Comme le montre le tableau ci-dessus, l'Algérie est mal classé par rapport aux pays de la région, pour qu'une entreprise obtiens un permis de construire, elle doit accomplir 19 procédure contre 16 dans les pays de la région. En termes de temps, lui faut 146 jours contre 132 jours dans les pays de la région.

### 2.3.1 Raccordement à l'électricité

Cet indicateur a pour objet d'analyser le nombre de procédure, de jours et le coût nécessaire permettant d'obtenir un raccordement permanent au réseau électrique. L'indicateur de fiabilité de l'approvisionnement et de transparence des tarifs se calcule sur la base des six composants suivants: la durée et la fréquence des coupures d'électricité, les outils pour surveiller les interruptions de service, les outils pour rétablir l'approvisionnement électrique, la surveillance de la performance de la société de distribution d'électricité, l'existence de mesures de dissuasion financière visant à limiter les interruptions de service, et la transparence et facilité d'accès aux tarifs électriques<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Rapport du Doing Business 2018

**Tableau 26 : Indicateur du raccordement de l'électricité**

| Indicateurs  | Algérie | Région | OCDE |
|--|---------|--------|------|
| Procédures (nombre)  | 5       | 4.8    | 4.7  |
| Délai (jours)  | 180     | 81.4   | 79.1 |
| Coût (% du revenu par habitant)  | 1335.3  | 780.3  | 63.0 |
| Indicateur de fiabilité de l'approvisionnement et de transparence des tarifs (0-8) | 5       | 4.2    | 7.4  |

Source : Rapport du Doing Business 2018

### 2.3.2 Transfert de propriété

Cet aspect couvre les procédures, délais et coûts de transfert du titre de propriété, et qualité du système d'administration foncière

**Tableau 27 : Indicateurs du transfert de propriété**

| Indicateurs                    | Algérie | Région | OCDE |
|--------------------------------|---------|--------|------|
| Procédures (nombre)            | 10      | 5.7    | 4.6  |
| Délais (jours)                 | 55      | 30.3   | 22.3 |
| Coût % de la valeur de du bien | 7.1     | 6.0    | 4.2  |

Source : Rapport du Doing Business 2018

D'après le tableau ci-dessus, on constate, qu'en matière d'obtention des titres de propriétés, le rapport du doing business 2018 classe l'Algérie parmi les pays nécessitant le plus de procédure et de délais afin d'enregistrer un titre de propriété, 10 procédures nécessaires contre 4 dans les pays de l'OCDE.

### 2.3.3 Accès au crédit

Cet aspect a pour but d'examiner les conditions d'obtentions des prêts. L'indice de la fiabilité des garanties mesure le degré de protection des droits des emprunteurs et des prêteurs, et donc la facilitation de l'obtention de prêts, conféré par les lois sur les garanties et sur les faillites. Il s'étend de 0 à 12, avec 12 indiquant les lois les mieux conçues afin d'améliorer l'obtention des prêts. L'indice relatif à l'étendue d'information sur le crédit mesure les règles et les pratiques qui affectent la couverture, l'étendue et l'accessibilité des renseignements sur le crédit disponibles au moyen soit d'un registre public du crédit soit d'un registre privé d'information sur le crédit. Il s'étend de 0 à 8, avec 8 indiquant l'accès intégral à l'information sur le crédit.

**Tableau 28 : Indicateur de l'accès au crédit**

| Indicateurs   | Algérie | Région | OCDE |
|---|---------|--------|------|
| Indice de fiabilité des garanties (0- 12)                         | 2       | 1.7    | 6    |
| L'indice relatif à l'étendue de l'information sur le crédit (0-8) | 0       | 4.8    | 6.6  |
| La couverture du registre de crédit (% adultes)                   | 2.9     | 14.0   | 18.3 |
| La couverture du bureau de crédit (% adultes)                     | 0.0     | 14.2   | 63.7 |

Source : Rapport du Doing Business 2018

En matière d'obtention des prêts, on constate que les banques algériennes sont inefficaces: elles sont difficiles d'accès et leur crédibilité est entachée par de nombreux scandales financiers retentissants. Cela se ressent au niveau des chiffres où l'Algérie ne fait guère mieux avec un indice de 2 sur 12 uniquement en matière de «fiabilité des garanties», ce qui indique que d'après le rapport de la Banque Mondiale, les lois en vigueur ne favorisent pas l'accès au crédit.

### 2.3.4 Protection des investisseurs

Cet aspect couvre deux indicateurs, le premier se réfère à l'indice de réglementation des conflits d'intérêts, qui est la moyenne des trois indices ; de divulgation de l'information, de la responsabilité des directeurs et de la facilité des poursuites par les actionnaires. Il s'étend de 0 à 10, avec 10 représentant une meilleure moyenne de ces trois derniers indices. Le deuxième renvoie à l'indice de gouvernance des actionnaires qui est l'addition des indices sur les droits des actionnaires, la force de gouvernance de l'entreprise, et la transparence de l'entreprise. Il s'étend également entre 0 à 10, avec 10 indiquant une meilleure transparence de ces derniers indices.

**Tableau 29 : Indicateur de la protection des investisseurs**

| Indicateurs   | Algérie | Région | OCDE |
|---|---------|--------|------|
| Indice de réglementation des conflits d'intérêts (0-10) | 3.3     | 4.9    | 6.4  |
| Indice de gouvernance des actionnaires (0-10)           | 3.3     | 4.7    | 6.4  |

Source : Rapport du Doing Business 2018

### 2.3.7 Fiscalité d'entreprise

Cet aspect couvre les paiements, délais et le total à payer pour une entreprise qui applique intégralement la législation fiscale ainsi que les procédures postérieures à la déclaration.

**Tableau 30 : Indicateur sur la fiscalité des entreprises**

| Indicateurs  | Algérie | Région | OCDE  |
|--|---------|--------|-------|
| Paielements (nombre par année)                         | 27      | 17.9   | 10.9  |
| Délai (heures par année)                               | 265     | 203.4  | 160.7 |
| Total à payer (% du bénéfice brut)                     | 65.6    | 32.6   | 40.1  |
| Indice postérieure à la déclaration d'impôts (0 - 100) | 49.77   | 50.56  | 83.45 |

Source : Rapport du Doing Business 2018

On constate que les entreprises algériennes subissent une pression fiscale. Selon le même rapport, l'Algérie se positionne dans la 157<sup>ème</sup> place, alors que son pays voisin le Maroc occupe 25<sup>ème</sup>. Ce qui encourage le développement de l'économie informelle dans le pays.

### 2.3.8. Commerce extérieur

Ce critère couvre les délais et coûts associés à l'exportation et à l'importation d'un produit.

**Tableau 31 : Indicateurs du commerce extérieur**

| Indicateurs   | Algérie | Région | OCDE  |
|---|---------|--------|-------|
| Délai à l'exportation : Respect des procédures de commerce transfrontalier (en heure) | 118     | 62.6   | 127   |
| Coût à l'exportation : Respect des procédures de commerce transfrontalier (USD)       | 593     | 464.4  | 149.9 |
| Délai à l'exportation : Respect des exigences en matière de documentation (en heure)  | 149     | 74.3   | 24    |
| Coût à l'exportation : Respect des exigences en matière de documentation (USD)        | 374     | 243.6  | 35.4  |
| Délai à l'importation : Respect des procédures de commerce transfrontalier (en heure) | 327     | 112.3  | 8.7   |
| Coût à l'importation : Respect des procédures de commerce transfrontalier (USD)       | 466     | 540.7  | 111.6 |
| Délai à l'importation : Respect des exigences en matière de documentation (en heure)  | 249     | 94.5   | 3.5   |
| Coût à l'importation : Respect des exigences en matière de documentation (USD)        | 400     | 266.2  | 25.6  |

Source : Rapport du Doing Business 2018

En matière de commerce transfrontalier, on constate que l'Algérie n'a connu aucune amélioration dans ce domaine, l'environnement dans lequel exercent les entreprises leur activité n'encourage guère les transactions d'import et d'export. Une opération d'exportation exige un délai de 118 heures et un coût de 593 dollars, alors que la moyenne régionale nécessite 62 heures

et 464 dollars. Quant à une opération d'importation impose un délai de 466 heures et un coût de 466 dollars. Pour ce critère l'Algérie figure au 181<sup>ème</sup> rang sur 190 pays, tandis que son pays voisin le Maroc figure au 65<sup>ème</sup> rang.

### 2.3.9. Exécution des contrats

Cet indicateur évalue les délais et coûts de règlement d'un litige commercial ainsi que la qualité des procédures judiciaires. L'indicateur de la qualité des procédures judiciaires s'étend de 0 à 18 où 18 indique l'existence d'une série de bonnes pratiques au sein de l'appareil judiciaire et ce, dans quatre domaines : structure des tribunaux et procédures judiciaires, gestion des affaires, automatisation du système judiciaire et modes alternatifs de règlement des litiges.

**Tableau 32 : Indicateurs sur l'exécution des contrats**

| Indicateurs                               | Algérie | Région | OCDE  |
|---|---------|--------|-------|
| Temps (jours)                             | 630     | 638.5  | 577.8 |
| Coût (% de la créance)                    | 19.9    | 24.4   | 21.5  |
| Qualité des procédures judiciaires (0-18) | 5.5     | 5.9    | 11.0  |

Source : Rapport du Doing Business 2018

La gestion des contrats en Algérie subi des lourdeurs également : le traitement d'un litige est complexe et le nombre de procédures nécessaire entre le dépôt de la plainte le règlement du créancier ainsi que la durée et le coût du traitement du dossier est défavorable à l'investissement en Algérie.

### 2.3.10. Règlement de l'insolvabilité

Ce critère a pour objectif de mesurer le temps et les coûts des procédures entamées. Le taux de récupération illustre le nombre de centimes par dollars que le demandeur obtient de l'entreprise insolvable.

**Tableau 33 : Indicateurs sur le règlement de l'insolvabilité**

| Indicateurs   | Algérie | Région | OCDE |
|---|---------|--------|------|
| Taux de récupération  | 50.8    | 25.5   | 71.2 |
| Temps (années)  | 1.3     | 3.0    | 1.7  |
| Coût (% du patrimoine)  | 7.0     | 13.8   | 9.1  |
| Résultat (0 si les actifs sont vendus séparément et 1 si l'entreprise continue à fonctionner) | 0       | ..     | ..   |
| Indice sur la pertinence du cadre juridique de l'insolvabilité (0-16)                         | 7.0     | 5.4    | 12.1 |

Source : Rapport du Doing Business 2018

### **Section 3 : Etude empirique du processus d'internationalisation des entreprises algériennes**

L'objectif de cette section revient à présenter et à analyser les données fournies par les dirigeants des entreprises enquêtées. Elle vise à présenter les caractéristiques des entreprises algériennes internationalisées, les contraintes pesant sur leur développement à l'international et les caractéristiques de leur engagement à l'international (processus d'internationalisation). L'interprétation des résultats de l'enquête fera l'objet du deuxième point, et ce, afin de porter des éléments de réponses aux questions posées dans la problématique.

#### **1. Méthodologie**

##### **1.1 Choix et objectif du type de recherche**

Afin de bien mener notre travail de recherche, nous avons adopté une démarche méthodologique qui s'inscrit dans le cadre des études exploratoire. Nous avons opté pour une enquête qui est généralement appliquée en sciences humaines et sociales. Le choix d'une étude exploratoire entraîne la mise en œuvre des méthodes de recherches qualitatives.

Cette méthode est très pratique car elle nous permet d'obtenir des informations afin de clarifier et d'identifier un problème posé. Pour notre recherche, la méthodologie choisie est représenté par un questionnaire qui nous permet d'obtenir un maximum d'informations liées au

processus d'internationalisation des entreprises algériennes, afin d'analyser les principaux facteurs susceptible d'entraver leur processus d'internationalisation.

## **1.2 Le plan d'échantillonnage**

L'échantillonnage est considéré comme une phase cruciale qui affecte directement les résultats de l'étude. Pour élaborer un plan d'échantillonnage, il est nécessaire de fixer trois dimensions : la définition de la population, la sélection du cadre de l'échantillonnage et le choix du type de l'échantillon.

La définition de la population : L'objectif recherché consiste à identifier les principales contraintes susceptible d'entraver le processus d'internationalisation des entreprises algériennes afin d'atteindre cet objectif nous avons fait appel à 50 entreprises. Alors la population de notre échantillon est de 50 entreprises algériennes internationalisées réparties sur tout le territoire national.

La sélection du cadre de l'échantillonnage : Nous avons élaboré cet échantillonnage à la base de la population des entreprises algériennes internationalisées, à partir des organismes qui nous ont fourni la liste des entreprises internationalisées, ces organismes sont:

- 1) Agence Nationale de Promotion du Commerce Extérieur (ALGEX) ;
- 2) Association National des Exportateurs Algériens (ANEXAL) ;
- 3)Chambre Algériennes de Commerce et d'Industrie (CACI) ;
- 4)Direction Générale de la PME (Ministère des Finances);
- 5) Office Nationale des Statistiques (ONS).

Quant au choix du type de l'échantillon nous avons utilisé un échantillonnage de type non-probabiliste. Car, il correspond le mieux aux recherches exploratoires.

## **1.3 La population de l'enquête**

Notre travail de recherche porte sur les principaux facteurs susceptibles d'entraver le processus d'internationalisation des entreprises algériennes, dont l'objectif est de promouvoir l'exportation des produits nationaux hors hydrocarbures sur les marchés internationaux. Donc la population visée par notre étude empirique est constituée de toutes entreprises algériennes dont les produits sont exportables. Nous avons épargné du champ de notre étude les entreprises appartenant aux secteurs du BTP et des services. En revanche nous avons pris en considération les entreprises appartenant au secteur de l'industrie qui consiste dans l'industrie agroalimentaire, l'industrie de chimie- Caoutchou-Plastique, l'industrie du textile, l'industrie des Matériaux de

construction, L'industrie du Bois, Liège et Papier, l'industrie du cuirs-chaussures et Industries diverses.

#### **1.4 Définition de l'échantillon**

La population visée par notre étude est si vaste qu'il est impossible de la couvrir entièrement par une enquête de terrain, donc il nous a fallu sélectionner un échantillon, que nous allons présenter par la suite :

La taille de l'échantillon : afin de présenter exactement la réalité d'un phénomène donné faut prendre en considération toutes la population concernée, dans notre cas nous avons rencontrés pas mal de contraintes qui nous ont empêché d'agir ainsi. Ces contraintes sont représentées par le manque de moyens financiers, de transport et de temps, du fait de la vastitude qu'occupe le territoire nationale. Ce qui nous a conduits à limiter notre échantillon en fonction des aspects suivant: La proximité par rapport à notre lieu de résidence.

La concentration : les communes ayant un nombre important d'entreprises correspondant aux critères soulignés.

L'accessibilité : la prise en compte du critère de la difficulté d'accès, ce qui nous a mené à exclure certaines communes ayant un accès difficile au profit des communes accessibles. De même pour les entreprises, même si certaines d'entre-elles nous paraient plus intéressantes.

La taille de départ de notre échantillon est de 50 entreprises algériennes internationalisées de toutes tailles activant dans différent secteurs. Le poids du secteur agroalimentaire dans notre échantillon est plus important car c'est le secteur le plus dynamique du pays. La faible taille de notre échantillon d'étude indique une faible présence d'entreprises algériennes à l'international. Cette faible représentativité est observée dans la réalité où l'économie algérienne compte peu d'entreprises exportatrices hors hydrocarbures. Cela s'explique par la difficulté que connaît l'économie algérienne à se déconnecter de la dominance des hydrocarbures.

Pour des raisons inconnues tel que la méfiance ou peut-être l'incapacité à répondre, un certain nombre de questionnaires étaient non rempli ou mal rempli, ce qui a réduit la taille de notre échantillon à 30 entreprises.

#### **1.5. Le mode d'administration**

La totalité des questionnaires ont été remis aux dirigeants des entreprises enquêtées par nos soins en main propres. Le contact avec la plupart des responsables était très difficile du fait que les informations étaient considérées comme strictement confidentielles. Nous étions obligés

d'assister les dirigeants durant le remplissage des questionnaires. Dans un but d'éclairer l'objectif de notre recherche et d'expliquer précisément les questions posées. Donc, c'est un questionnaire guidé qui nous a permis de s'entretenir avec les dirigeants et de bien comprendre leurs propos. Tandis que pour le contenu du questionnaire, les dirigeants n'avaient qu'à cocher la réponse qui correspond mieux à leurs.

## **1.6 Présentation du questionnaire**

Les différents construits ont été mesurés à l'aide du questionnaire présenté dans l'annexe. L'enquête s'est déroulée entre le mois d'avril 2016 et le mois de janvier 2017. Le questionnaire est scindé en trois sections. La première évalue les caractéristiques de l'entreprise algérienne internationalisante, la deuxième nous permet d'identifier les contraintes susceptibles d'entraver leur processus d'internationalisation, tandis que la troisième est relative à leur processus d'engagement à l'international.

## **2. La présentation des résultats de l'enquête de terrain**

### **2.1 Les caractéristiques de l'entreprise**

Il est important de de présenter les caractéristiques de chaque entreprise interviewées dans le but de cerner le profil de la population statistiques de notre enquête. Parmi les caractéristique des entreprises de notre échantillon : la taille de l'entreprise, la forme juridique, la nature de propriété et le secteur d'activité.

#### **2.1.1 La répartition de l'entreprise selon la taille**

Quelques travaux empiriques ont analysé la relation existante entre la aille de l'entreprise et leur processus d'internationalisation. Certains travaux ont confirmé l'effet positif qu'exerce la taille de l'entreprise sur le processus d'internationalisation (Wagner, 1995 ; Dkhissi, 2014) Bonaccorsi (1992) ; et Jongwanich (2008) ont déduit qu'il y a une relation positif entre la taille de l'entreprise exprimé en chiffre d'affaires et son processus d'internationalisation, en avançant qu'il existe un écart en ce qui concerne les capacités organisationnelles et financières entre les deux types d'entreprises PME/PMI et grande entreprise. Tandis que d'autre ont trouvé qu'il existe une relation négative entre la taille de l'entreprises en termes d'effectifs et son processus d'internationalisation.

Dkhissi, 2014, a obtenu des résultats positifs entre la taille de l'entreprise en termes d'effectifs et son processus d'internationalisation dans son étude portant sur l'impact de l'ouverture économique du Maroc sur la propension et l'intensité d'exportation des entreprises.

La taille de l'entreprise a pour objectif de mesurer le nombre d'employés au sein des entreprises interviewés, Le choix de la taille de l'entreprise, était réparti en quatre catégories : très petite entreprise (TPE), petite entreprise(PE), moyenne entreprise (ME) et grande entreprise (GE).

**Tableau 34 : Répartition des entreprises selon la taille**

| Catégories d'entreprises | Fréquence | Pourcentage |
|--------------------------|-----------|-------------|
| TPE                      | 1         | 3,3         |
| PE                       | 4         | 13,3        |
| ME                       | 4         | 13,3        |
| GE                       | 21        | 70,0        |
| Total                    | 30        | 100,0       |

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

D'après le tableau 34, on constate que la majorité des entreprises de notre échantillon soit une proportion de 70% sont de grande taille dépassant les 250 effectifs. Ce qui nous amènent à dire que plus l'entreprise est de grande taille plus elle est capable de s'internationaliser. Les avantages liés aux économies d'échelle et à la spécialisation, les coûts irrécupérables d'entrée sur les marchés internationaux, font partie de ces raisons. Nous pouvons conclure, que les entreprises de grande taille sont en mesure d'assumer plus de risques que les petites entreprises sachant que ces dernières subissent des contraintes plus lourdes en matière de financement et de commerce extérieur.

D'après le tableau on constate que 70% des entreprises de notre échantillon sont des entreprises de grande taille dépassant les 250 effectifs, contre 26% pour les petite et moyenne entreprises ne dépassant pas les 250 effectifs et enfin 3 % d'entre elles sont de très petite entreprise ne dépassant pas 9 effectifs.

### **2.1.2 La répartition des entreprises selon la forme juridique**

La variable forme juridique a pour objectif de classier les entreprises algériennes internationalisées en fonction de la forme juridique. Le choix était réparti en quatre catégories : SPA, EURL, SARL, personne physique.

**Tableau 35 : Répartition des entreprises selon la forme juridique**

| La forme juridique | Fréquence | Pourcentage |
|--------------------|-----------|-------------|
| SPA                | 16        | 53,3        |
| SARL               | 13        | 43,3        |
| EURL               | 1         | 3,3         |
| Total              | 30        | 100,0       |

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Le tissu industriel algérien se constitue principalement de PME /PMI, d'après les études antérieures, la forme la plus dominantes des PME algériennes est la forme juridique SARL. Dans notre étude la forme la plus répandu avec un taux de 53% est la forme juridique SPA, cela peut s'expliquer par la dominance des grandes entreprises de notre échantillon, c'est une forme par excellence de grande entreprise. Suivie de la forme juridique SARL avec un taux de 43%.

### **2.1. 3 La répartition des entreprises selon la nature de propriété**

La variable nature a pour objectif de répartir les entreprises internationalisées en fonction de leur nature de propriété. Le choix était réparti en deux catégories : publique et privée.

**Tableau 36 : répartition des entreprises en fonction de la nature de propriété**

| Catégorie d'entreprise | Fréquence | Pourcentage |
|------------------------|-----------|-------------|
| Publique               | 2         | 6,7         |
| privée                 | 28        | 93,3        |
| Total                  | 30        | 100,0       |

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

On observe que notre échantillon est dominé par le secteur privé. Parmi les entreprises de notre échantillon seulement 2 entreprises ont été créés avant 1993 relevant du secteur public. La période de 1993 à 2001 est marquée par la mise en œuvre des dispositifs au profit de l'investissement privé (l'adoption du code d'investissement de 93, l'ANSEJ). A partir de cette période, le capital privé ne cesse de prendre son essor. A cet effet, 17 entreprises de notre échantillon ont été créées au cours de cette période. Le secteur privé va se consolider à partir 2001 jusqu'à nos jours, car durant cette période le privé voit sa position se renforcer du fait des nouveaux dispositifs en faveur de (ordonnance 2001). Depuis 2001, 11 entreprises de notre échantillon ont été créés appartenant au secteur privé. D'après le tableau N° 36 on constate que plus de 93% des entreprises algériennes internationalisées enquêtées sont de nature juridique privée et seulement 6,7 % de ces entreprises sont de propriété étatique.

### **2.1.4 La répartition des entreprises selon la région**

La variable région a pour objectif de répartir les entreprises de notre échantillon selon leur localisation géographique au niveau national. Le choix était réparti en quatre catégories : Nord, Ouest, Euest et Sud.

**Tableau 37 : répartition des entreprises en fonction de la région**

| Catégorie d'entreprise | Fréquence | Pourcentage |
|------------------------|-----------|-------------|
| Nord                   | 14        | 46,66       |
| Ouest                  | 3         | 10          |
| Est                    | 7         | 23,33       |
| Sud                    | 6         | 20          |
| Total                  | 30        | 100,0       |

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

On constate d'après le tableau ci-dessus que plus de 46% des entreprises de notre échantillon se concentre dans le Nord, 23% d'entre eux dans l'Est, 20% dans le Sud et 10% dans l'Ouest.

### **2.1.5 La répartition des entreprises selon le secteur d'activité**

De nombreuses recherches ont indiqué que le processus d'internationalisation est répandu dans les secteurs qui ont une forte intensité d'internationalisation. En d'autres termes, comme a été souligné par Scherrer(1998), que plus la proportion d'entreprises exportatrices d'un secteur est élevée, plus la probabilité d'explorer des autres entreprises appartenant au même secteur, est importante.

Dkhissi (2014) est parvenu au même constat en stipulant que l'importance du secteur d'activité est un facteur stimulant pour le processus d'internationalisation des entreprises. Ce dernier auteur a mené une enquête sur les exportations des entreprises marocaines, les résultats de cette recherche indiquent, que les exportations sont plus répandu dans le secteur du textile et confection, domaine dans lequel le pays recèle un avantage comparatif, et moindre dans les autres secteurs tels que la chimie, les matériaux de construction.

La variable secteur d'activité a pour l'objectif est de classifier les entreprises en fonction de leurs activités à l'international. Le choix du secteur d'activité, était réparti en plusieurs catégorie : Agro-alimentaire, industrielle, Chimie-Caoutchouc-Plastique, textile, bois- liège,-Papier, cuirs-chaussures.

**Tableau 38 : Répartition des entreprises selon le secteur d'activité**

| Secteur d'activité          | Fréquence | Pourcentage |
|-----------------------------|-----------|-------------|
| Industries diverses         | 8         | 26,7        |
| Chimie- Caoutchou-Plastique | 2         | 6,7         |
| Textile                     | 2         | 6,7         |
| Agro-alimentaire            | 12        | 40,0        |
| Matériaux de construction   | 2         | 6,7         |
| Bois-Liège-Papier           | 2         | 6,7         |
| Cuir-Chaussures             | 2         | 6,7         |
| Total                       | 30        | 100,0       |

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

La répartition sectorielle des entreprises algériennes internationalisées de notre échantillon est marquée par la dominance du secteur agroalimentaire avec un taux de 40 %, suivie du secteur industriel avec un taux de 26%. Les autres secteurs de textile, cuirs-chaussures, chimie-Caoutchouc-Plastique, bois-liège,-Papier et matériaux de construction partagent des pourcentages relativement équivalents.

Les résultats obtenus par notre enquête indiquent une concentration des entreprises internationalisées dans le secteur de l'agroalimentaire. La mise en place des différents dispositifs sectoriels de promotion des exportations hors hydrocarbures tel que l'Agence Nationale de Développement Agricole (ANDRA) et le Fonds Spécial à l'Exportation (FSPE) qui procurent des avantages financiers, logistiques et techniques sur les opérations d'exportation ont poussé les entreprises opérant dans le secteur agroalimentaire à s'engager à l'international. La première remarque qu'on peut tirer est qu'elle ne représente pas l'idée que l'on se fait à priori des avantages comparatifs dont dispose l'Algérie comme les hydrocarbures et dérivés.

On s'attend à ce que les produits exportés soient caractérisés par l'avantage comparatif issu des hydrocarbures comme les produits chimiques et pétrochimiques. Or, la tendance actuelle des exportations indique qu'on trouve de plus en plus de d'entreprises agroalimentaires qui exportent.

Par ailleurs, l'internationalisation des entreprises du secteur industriel peut s'expliquer par l'avantage compétitif en termes de prix d'énergies que possèdent ces entreprises.

Par ailleurs, l'internationalisation des entreprises du secteur industriel peut s'expliquer par l'avantage compétitif en termes de prix d'énergies que possèdent ces entreprises.

## 2.2 Les contraintes du processus d'internationalisation

La variable contrainte a pour objectif est de classier les entreprises en fonction des contraintes entravant leur processus d'internationalisation. Le choix était réparti en 10 catégories : Accès au financement, Accès au foncier, Secteur informel, Insuffisance d'infrastructure, Insuffisance en matière d'éducation et de formation, Marché du travail, Corruption, Fiscalité trop élevée, Excès de bureaucratie et manque de visibilité de la politique économique.

**Tableau 39 : Principales contraintes d'internationalisation des entreprises**

| Contraintes   | Fréquence | Pourcentage |
|---|-----------|-------------|
| Accès au financement                                | 9         | 30 %        |
| Accès au foncier                                    | 6         | 20 %        |
| Corruption  | 1         | 3.33 %      |
| Secteur informel                                    | 4         | 13.33 %     |
| Insuffisance d'infrastructure                       | 4         | 13.33 %     |
| Insuffisance en matière d'éducation et de formation | 2         | 6.66 %      |
| Fiscalité trop élevé                                | 1         | 3.33 %      |
| Marché du travail                                   | 2         | 6.66 %      |
| Excès de bureaucratie                               | 1         | 3.33 %      |
| manque de visibilité de la politique économique     | 0         |             |
| Total   | 30        | 100,0       |

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Le tableau 39, montre que les entreprises algériennes internationalisée de notre échantillon font face à des contraintes entravant leur processus d'internationalisation. Ces contraintes peuvent être interpréter comme suite selon le témoignage des dirigeants de ces entreprises : 30% Accès au financement, 20% Accès au foncier, 13.33% Secteur informel, 13.33% Insuffisance d'infrastructure, 6.66% Insuffisance en matière d'éducation et de formation, 6.66% Marché du travail, 3.33% Corruption, 3.33% Fiscalité trop élevée, 3.33% Excès de bureaucratie et manque de visibilité de la politique économique.

### 2.2.1 L'accès au financement

La variable d'accès au financement a pour objectif de classier les entreprises algériennes internationalisées en fonction de la source de financement de leur investissement. Le choix était réparti en quatre catégories : Crédit bancaire, Financement personnel, Réseau social (amis/

familles), Autres (ANDIS/ ANSEJ/ CNAC/ ANGEM). Cette variable est de choix multiple c'est-à-dire on retrouve ceux qui ont coché plus qu'une case.

**Tableau 40 : Répartition des entreprises selon la source de financement de leur investissement**

| Crédit bancaire                    | Fréquence | Pourcentage |
|------------------------------------|-----------|-------------|
| Oui                                | 14        | 46,7        |
| Non                                | 16        | 53,3        |
| Total                              | 30        | 100,0       |
| Financement personnel              | Fréquence | Pourcentage |
| Oui                                | 26        | 86,7        |
| Non                                | 4         | 13,3        |
| Total                              | 30        | 100,0       |
| Réseau social (amis/ familles)     | Fréquence | Pourcentage |
| Oui                                | 18        | 60,0        |
| Non                                | 12        | 40,0        |
| Total                              | 30        | 100,0       |
| Autres (ANDIS/ ANSEJ/ CNAC/ ANGEM) | Fréquence | Pourcentage |
| Oui                                | 5         | 16,7        |
| Non                                | 25        | 83,3        |
| Total                              | 30        | 100,0       |

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Une réalité qui contraint les dirigeants des entreprises algériennes à recourir souvent par nécessité, aux ressources de financement familiales (l'autofinancement) et à celles des réseaux de financement familiales pour survivre, en attendant l'assainissement du réseau formel et l'assouplissement de conditionnalités jugée jusqu'au là insurmontables, par les investisseurs privés. D'après notre enquête, 86% des entreprises interrogées ont eu accès à leur propre moyen pour financer leur besoin d'investissement, Tandis que 60% des entreprises de notre échantillon ont eu accès au réseau social (amis/ familles) pour le financement de leur investissement et on trouve plus que 16% de ces entreprises ont eu accès aux autres (ANDIS/ ANSEJ/ CNAC/ ANGEM) pour financer leur investissement.

**Tableau 41 : l'Etat du crédit bancaire**

| <b>Déjà eu accès au crédit bancaire</b>                        | Fréquence | Pourcentage |
|--|-----------|-------------|
| Oui  | 23        | 76,7        |
| Non  | 7         | 23,3        |
| Total  | 30        | 100,0       |
| <b>Comment juger les délais d'obtention des crédits</b>        | Fréquence | Pourcentage |
| Excrément long   | 13        | 43,3        |
| Acceptable   | 10        | 33,3        |
| Total  | 23        | 76,7        |
| <b>L'impact de la lenteur de ces délais</b>                    | Fréquence | Pourcentage |
| N'influence pas la volonté d'investir                          | 4         | 13,3        |
| Limite considérablement la volonté d'investir                  | 7         | 23,3        |
| Constitue un facteur de démotivation à l'acte d'investissement | 12        | 40,0        |
| Total  | 23        | 76,7        |

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

D'après le tableau ci-dessus, on constate que plus que 76% des entreprises de notre échantillon ont eu accès au crédit bancaire, plus que 43% d'entre elles ont jugés les délais d'obtention de ces crédits extrêmement long, tandis que 33% ont jugés ces délais comme acceptable. Par la suite, on trouve que 40% de celles-ci ont approuvé que la lenteur de ces délais constitue un facteur de démotivation à l'acte d'investissement, alors que 23% d'entre d'elles déclare que cette lenteur limite considérablement la volonté d'investir, tandis que 13% avancent qu'elle n'influence pas la volonté d'investir.

D'après notre étude on constate que le secteur bancaire reste fortement dominé par l'inefficacité des banques publiques, en dépit de l'augmentation récente des banques privées qui ne représente que 6% du marché. L'autofinancement et le crédit bancaire constituent les seules moyens de financement, les autres moyens tels que le microcrédit, le crédit-bail ou les sociétés de capital –risque se développent progressivement aux profit des entreprises algériennes, quant au recours au marché des capitaux semble relever de l'impossible, vu la nature juridique de la plupart des entreprises algériennes qui les exclut pratiquement de tout accès aux outils de crédit, exclusivement réservés aux sociétés de capitaux.

### 2.2.2 L'accès au foncier

La variable d'accès au foncier a pour objectif de classier les entreprises en fonction de leur satisfaction auprès du marché de l'immobilier. Le choix était réparti en trois catégories ; Oui je trouve l'offre correspond à ma demande, Oui mais après une longue attente, Non car ce marché est caractérisé par la pénurie. Ensuite, on verra l'impact de ce choix sur le développement de l'investissement.

**Tableau 42 : L'état du foncier industriel**

|  |           |             |
|--|-----------|-------------|
| Satisfait du marché de l'immobilier  | Fréquence | Pourcentage |
| Oui mais après une longue attente  | 6         | 20,0        |
| Non car ce marché est caractérisé par la pénurie                                   | 24        | 80,0        |
| Total  | 30        | 100,0       |
| Quel est impact de l'accès au foncier sur le développement de votre investissement | Fréquence | Pourcentage |
| Limite considérablement la volonté d'investir                                      | 7         | 23,3        |
| Constitue un facteur de démotivation à l'acte d'investissement                     | 23        | 76,7        |
| Total  | 30        | 100,0       |

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

D'après le tableau ci-dessus, on constate que 80% des entreprises de notre échantillon trouvent que l'accès au foncier se caractérise par la pénurie, Ces entreprises ont été créées après les années 90, à la faveur des réformes de l'économie et le passage vers l'économie de marché. Ces entrepreneurs nous ont déclaré avoir acquis le terrain auprès des particuliers. Nous signalons ici, que certaines entreprises privées, se trouvant au niveau de la zone industrielle ont acquis un terrain auprès des premiers bénéficiaires à qui l'Etat a cédé le terrain. 20% ont approuvé de celles-ci ont été satisfait, parmi ces entreprises, on trouve. la quasi-totalité des entreprises publiques de notre échantillon, soit une proportion de 6,7% ont déclaré que le foncier n'a pas constitué une entrave lors de la création de ces entreprises. La politique menée à l'époque de leurs créations, années 70, a fait qu'elles disposaient de terrains une fois la décision de création prise. Les entreprises créées durant les années 70, ont déclaré ne pas rencontrer ce problème.

Par la suite, on trouve que plus que 76% de ces entreprises ont approuvé que l'accès au marché foncier en Algérie constitue un facteur de démotivation à l'acte d'investissement, en stipulant qu'il constitue une entrave majeure à l'extension de leurs entreprises soit un taux de 46% se sont accordés à dire que le foncier économique est une contrainte à l'extension de

leurs entreprises. Ils ne peuvent entreprendre de nouveaux projets productifs au motif que l'espace leur fait défaut. On a remarqué que la totalité de ces entreprises se sont des entreprises privées. Pour les entreprises de propriété étatique leur ultime objectif est la pérennité puisque elles ne disposent ni de fonds ni de moyen pour accroître leur investissement. Lors de nos entretiens, nous avons déduit que les managers des entreprises étatiques n'ont pas le pouvoir de prendre la décision de réinvestir. Une telle décision obéit généralement à des démarches avec la hiérarchie, et doit se prendre au niveau des holdings ou des sociétés de gestion de participation de l'Etat.

### 2.2.3 Concurrence déloyale

Dans son étude, Schneider (2003) a évalué le poids du secteur informel dans 22 économies en transition (les pays de l'ex-Union soviétique et d'Europe centrale et orientale) et 21 pays de l'OCDE sur la période comprise entre 2000 et 2002. Il en est arrivé à conclure que le secteur informel représente en moyenne 16.7 % du PIB dans les pays de l'OCDE, 29.2 % dans les pays d'Europe centrale et orientale et 44.8 % dans les pays de l'ex-Union soviétique. Ce dernier pourcentage confirme que le secteur informel forme un handicap dans les pays en transition, presque la moitié de PIB s'échappe de la sphère économique nationale formelle.

La variable concurrence déloyale a pour objectif de mesurer le poids du secteur informel auquel sont confrontées les entreprises de notre échantillon.

**Tableau 43 : Principale raison du développement du secteur informel**

| Principale raison du développement du secteur informel | Fréquence | Pourcentage |
|--|-----------|-------------|
| De la recherche du profit                              | 21        | 70,0        |
| Distorsion de l'institutionnel                         | 9         | 30,0        |
| Total  | 30        | 100,0       |

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Selon le rapport de l'ONS de 2012, l'économie informelle en Algérie représente environ 45% du Produit national brut (PNB). Pour ADAIR.P ET HAMED, après avoir réalisé une enquête, auprès de 482 entreprises algériennes, il s'est avéré que 335 d'entre –elles s'exercent dans l'informel, soit une proportion de 69,5% des entreprises qui touchent aux activités informels.

En menant notre enquête de terrain nous avons essayé de rependre à la question suivante : quels sont les raisons qui poussent ces opérateurs à s'exercer dans l'informel ?

70% des entreprises interrogées avancent que la principale raison du développement du secteur informel est due à l'importance des prélèvements obligatoires- exagérés- que supportent les entreprises déclarées, des impôts, taxes et cotisations, qui peuvent dépasser les 50% du chiffre d'affaire en cas de déclaration des bénéfiques (la recherche du profit). Tandis que 9% se plaignent de la distorsion de l'institutionnel.

#### **2.2. 4 L'importance des normes pour les entreprises algériennes**

D'après notre étude nous avons constaté que, la majorité des entreprises de notre échantillon (plus que 86%) a conscience de l'importance des normes pour leur développement à l'international. Tout en déclarant, que si les exportations des entreprises algériennes sont refoulées sur les marchés étrangers c'est principalement de leur non-conformité aux normes internationales, il s'agit généralement des normes sanitaires et phytosanitaires qui vise à protéger la santé des personnes et des animaux ainsi qu'à préserver les végétaux. Par exemple pour les produits agricoles, l'exportateur est tenu de fournir, un certificat phytosanitaire délivré par les directions de l'agriculture de la wilaya relevant du MADR. En cas de conformité du produit il est délivré à l'exportateur ; Un certificat attestant de la qualité phytosanitaire et de la désinsectisation de la date, Un procès-verbal de constatation de la conformité du produit et une déclaration d'exportation définitive lors du passage au poste frontière.

Les normes techniques, du fait de la difficulté liée à l'accès aux informations sur les marchés étrangers et aux réseaux d'information. En effet les entreprises algériennes internationalisées disposent de ressources financières limitées ce qui ne les permet pas d'exploiter de nouveaux marchés et n'appartiennent à aucun réseau qui les permet d'identifier de nouveaux acheteurs et de tisser des liens de confiance dans le temps. Malgré les initiatives prises le gouvernement afin de combler ce manque, les entreprises algériennes internationalisées font face à de multiples agences publiques et privés. De ce fait elles se retrouvent dans la confusion notamment en ce qui concerne le type d'information obtenue auprès de ces agences.

Conditionnement et emballage, étiquetage : l'exportateur doit veiller à ce que ses chargements soient conformes aux normes de conditionnement, d'emballage et d'étiquetage, selon les exigences du marché ciblé.

### **2.3 Les caractéristiques du processus d'internationalisation (l'engagement à l'international)**

Afin d'analyser le processus d'internationalisation des entreprises algériennes, il va falloir présenter : le pourcentage du chiffre d'affaires réalisé à l'étranger par rapport au chiffre d'affaire total, le pourcentage des actifs étrangers par rapport au total des actifs ou bien le nombre des filiales établies à l'étranger, le pourcentage des effectifs à l'étranger par rapport au effectifs totaux, leur mode d'internationalisation et la répartition de ces entreprises en fonction de leurs marchés à l'international.

### 2.3.1 La répartition des entreprises selon la part du chiffre d'affaire à l'exportation

La variable part du chiffre d'affaires à l'exportation a pour objectif de classer les entreprises en fonction du pourcentage de leur chiffre d'affaires réalisé à l'étranger par rapport au chiffre d'affaire total. Le choix du pourcentage est réparti en quatre catégories : Moins de 10%, de 10% à 20%, de 21% à 50% et plus de 50%.

**Tableau 44 : Répartition des entreprises selon la part du chiffre d'affaire à l'exportation**

| La part du CAD à l'étranger | Fréquence | Pourcentage |
|-----------------------------|-----------|-------------|
| Moins de 10%                | 18        | 60,0        |
| De 10% à 20%                | 9         | 30,0        |
| De 21% à 50%                | 1         | 3,3         |
| Plus de 50%                 | 2         | 6,7         |
| Total                       | 30        | 100,0       |

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Le tableau ci-dessus montre que 60% des entreprises de notre échantillon réalise un chiffre d'affaire à l'étranger de moins de 10% dont la majorité d'entre elle ne dépassant pas le 3% selon le témoignage des dirigeants de ces entreprises, 30% d'entre elle réalise un chiffre d'affaire se situant entre 10% à 20%, 3.3% de ces entreprises réalise un chiffre d'affaire à l'étranger se situant entre 21% à 50% et 6.7% de ces entreprises réalise un chiffre d'affaire à l'étranger plus que 50%.

Cette variable, nous permet de mesurer le degré d'internationalisation de l'entreprises, cependant il existe de nombreux types d'approches de mesure. Certains auteurs se basent sur une seule et unique mesure relativement à un seul critère des investissements engagé à l'international. L'approche la plus utilisée privilégie essentiellement quelques indices comme pourcentage du chiffre d'affaires réalisé à l'étranger par rapport au chiffre d'affaires total, le pourcentage des actifs étrangers par rapport au total des actifs ou bien le nombre de filiales établies à l'étranger comme indicateur unique. Dans notre étude nous allons considérer cette variable comme indice de mesurabilité du degré d'internationalisation des entreprises algériennes : pourcentage du chiffre d'affaires réalisé à l'étranger par rapport au chiffre d'affaires total.

D'après notre enquête, on a réalisé que les entreprises de notre échantillon appartenant au secteur de liège et de bois, leurs produits est destinés quasiment à l'exportation où elles réalisent plus de 70% de leur chiffre d'affaire à l'international. Par conséquent, nous pouvons déduire les entreprises qui relèvent du secteur de lièges sont les plus internationalisées.

### 2.3.2 La répartition des entreprises selon la part des effectifs à l'étranger

La variable part d'effectif à l'étranger a pour objectif de classer les entreprises en fonction du pourcentage de leur effectif à l'étranger par rapport à l'ensemble des effectifs de l'entreprise. Le choix du pourcentage est réparti en quatre catégories : Moins de 10%, de 10% à 20%, de 21% à 50% et plus de 50%.

**Tableau 45 : Répartition des entreprises selon la part des effectifs à l'étranger**

| La part des effectifs à l'étranger | Fréquence | Pourcentage |
|------------------------------------|-----------|-------------|
| Moins de 10%                       | 27        | 90,0        |
| De 10% à 20%                       | 1         | 3,3         |
| De 21% à 50%                       | 2         | 6,7         |
| Total                              | 30        | 100,0       |

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

D'après le tableau 45, on constate que 90% des entreprises algériennes internationalisées de notre échantillon ont une part de moins de 10% de leurs effectifs à l'étranger, 3.3% de ces entreprises possèdent une part de leur effectif se situant entre 10% à 20% et 6.7% d'entre elles leurs part d'effectifs à l'étranger est entre 21% à 50%.

### 2.3.3 La répartition des entreprises selon le nombre des filiales à l'étranger

La variable du nombre des filiales à l'étranger a pour objectif de classer les entreprises en fonction du nombre de la localisation de leurs filiales à l'étranger. Le choix du nombre est réparti entre quatre catégories : inférieur à 5, entre 5 et 10, entre 11 et 50 et plus que 50.

**Tableau 46: répartition des entreprises en fonction du nombre des filiales à l'étranger**

| Nombre des filiales établies à l'étranger | Fréquence | Pourcentage |
|---|-----------|-------------|
| Inférieur à 5                             | 5         | 16,7        |
| Entre 5 et 10                             | 2         | 6,7         |
| Entre 11 et 50                            | 1         | 3,3         |
| Total                                     | 8         | 26,7        |
| ne pas avoir de filiale                   | 22        | 73,3        |
| Total                                     | 30        | 100,0       |

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

D'après le tableau 46, on constate que juste 26% des entreprises algériennes internationalisées de notre échantillon ont des filiale à l'étranger dont 16.7% d'entre elles ont des installations à l'étranger inférieur de 5, 6.7% possèdent un nombre de filiale se situent entre la

tranche de 5 à 10, 3.3% de ces entreprises ont un nombre se situant entre 11 à 50 et plus de 73% des entreprises de notre échantillon ne possèdent pas de filiales étrangères.

#### **2.3.4 La répartition des entreprises selon le mode d'internationalisation**

La variable mode d'internationalisation est une variable ordinale, dans l'objectif est de classer les entreprise en fonction de leurs mode d'internationalisation. Le choix était réparti en 9 catégories: L'exportation indirecte, l'exportation directe, la cession d'une licence ou d'une franchise, la sous- traitance à l'étranger, Une alliance, la création à l'étranger d'une entreprise conjointe (joint- venture), la création d'une filiale de commercialisation à l'étranger, la création d'une filiale de production à l'étranger, la prise du contrôle (acquisition, fusion) d'une entreprise existante à l'étranger.

**Tableau 47 : Répartition des entreprises selon le mode d'internationalisation**

|                       |           |             |
|-----------------------|-----------|-------------|
| Exportation directe   | Fréquence | Pourcentage |
| Oui                   | 30        | 100,0       |
| Exportation indirecte | Fréquence | Pourcentage |
| Oui                   | 20        | 66,7        |
| Non                   | 10        | 33,3        |
| Total                 | 30        | 100,0       |
| Cession d'une licence | Fréquence | Pourcentage |
| Non                   | 30        | 100,0       |
| Sous-traitance        | Fréquence | Pourcentage |
| Oui                   | 16        | 53,3        |
| Non                   | 14        | 46,7        |
| Total                 | 30        | 100,0       |
| Une alliance          | Fréquence | Pourcentage |
| Oui                   | 10        | 33,3        |
| Non                   | 20        | 66,7        |
| Total                 | 30        | 100,0       |
| Joint-venture         | Fréquence | Pourcentage |
| Oui                   | 1         | 3,3         |
| Non                   | 29        | 96,7        |
| Total                 | 30        | 100,0       |
| Filiale commerciale   | Fréquence | Pourcentage |
| Oui                   | 8         | 26,7        |
| Non                   | 22        | 73,3        |
| Total                 | 30        | 100,0       |
| Filiale de production | Fréquence | Pourcentage |
| Oui                   | 2         | 6,7         |
| Non                   | 28        | 93,3        |
| Total                 | 30        | 100,0       |
| Acquisition           | Fréquence | Pourcentage |
| Oui                   | 1         | 3,3         |
| Non                   | 29        | 96,7        |
| Total                 | 30        | 100,0       |

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

D'après le tableau 47, on constate que parmi les modes d'internationalisation les plus utilisés par les entreprises de notre échantillon figurent l'exportation directe, l'exportation indirecte et la sous-traitance. La totalité des entreprises de notre échantillon ont opté pour le mode d'exportation directe, contre 20 qui ont choisi le mode d'exportation indirecte, 16 entreprises qui sous-traitent à l'international, 10 entreprises ont choisi le mode d'alliance stratégique et on retrouve 8 ayant une

filiale commerciale. Il existe uniquement deux ayant une filiale de production à l'étranger, contre une seule ayant opté pour une stratégie d'acquisition et une autre ayant opté pour la joint-venture.

L'incertitude relative aux marchés étrangers pousse les entreprises à opter pour des opérations d'exportation indirectes afin d'exploiter l'expérience internationale acquises par ces agents. Une fois l'entreprise accumule assez d'expérience, elle opte pour d'autres formes d'internationalisation (l'acquisition des filiales de commercialisation à l'étranger, ou bien l'implantation d'une filiale de production à l'étranger). Souvent c'est le cas des entreprises qui détiennent une technologie avancée et une dimension innovante incontestable. Cependant, la majorité des entreprises algériennes internationalisées sont au début de leurs processus d'internationalisation, on ne peut même pas dire que ce sont des entreprises exportatrices, car les opérations d'exportation ne sont pas régulières et se trouvent occasionnelles dans la plupart d'entre elles.

### **2.3.5 La répartition des entreprises selon leur marché à l'international**

La variable Marché a pour objectif de classer les entreprises en fonction de leurs marchés à l'international. Le choix des marchés, était réparti en catégorie: Afrique, Europe, Asie, Amérique du Nord, Amérique latine.

**Tableau 48 : répartition des entreprises selon leur marché à l'international**

| Le marché Africain           | Fréquence | Pourcentage |
|------------------------------|-----------|-------------|
| Oui                          | 30        | 100,0       |
| Non                          |           |             |
| Le marché Européen           | Fréquence | Pourcentage |
| Oui                          | 10        | 33,3        |
| Non                          | 20        | 66,7        |
| Total                        | 30        | 100,0       |
| Le marché d'Amérique du nord | Fréquence | Pourcentage |
| Oui                          | 3         | 10,0        |
| Non                          | 27        | 90,0        |
| Total                        | 30        | 100,0       |
| Le marché d'Amérique latine  | Fréquence | Pourcentage |
| Oui                          | 1         | 3,3         |
| Non                          | 29        | 96,7        |
| Total                        | 30        | 100,0       |
| Le marché d'Asie             | Fréquence | Pourcentage |
| Oui                          | 7         | 23,3        |
| Non                          | 23        | 76,7        |
| Total                        | 30        | 100,0       |

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

Les entreprises algériennes se développent tout d'abord sur le marché local et approvisionnent principalement leur pays d'origine. D'après le tableau N on constate que la totalité des entreprises algériennes internationalisées de notre échantillon approvisionnent le marché africain dont la majorité d'entre elle vise les pays du Maghreb. C'est ce qui nous permet de dire les entreprises algériennes exportent vers les pays psychiquement et géographiquement proches, notamment, les pays du Maghreb. Puis, elles accroissent leur présence dans les marchés loin géographiquement et proche psychologiquement (Vers l'Afrique subsaharienne) afin d'éviter les risques relatifs aux marchés inconnus, du fait qu'elles ne disposent pas suffisamment de ressources financières et de compétences nécessaires pour en faire face.

33,3 % des entreprises algériennes exportent vers les marchés européens, durant notre enquête, nous avons pu observer que les entreprises algériennes bénéficient de la présence d'une importante diaspora algérienne en Europe, c'est ce qui a permis de stimuler leur exportation vers le marché européen.

Très peu de ces entreprises prennent positions sur des marchés lointains notamment vers les marchés asiatiques et ceux d'Amérique.

D'après le tableau 48 on constate que la destination des exportations des entreprises de notre échantillon est très diversifiée et très variée. Toutefois on observe une nette distinction entre les marchés maghrébins, africains et européens pour lesquels les relations commerciales se trouvent relativement stables en raison du rapprochement culturel, géographique et les accords régionaux ; l'accord d'association avec l'UE, la ZAL, l'UMA et les autres marchés américains et asiatiques où les relations du commerce international sont ponctuelles du fait de l'éloignement culturel et géographique

A partir des résultats de notre enquête, on a constaté que les entreprises de grande taille qui représente 70% de notre échantillon ont des marchés d'exportation plus diversifié que les PME (27%) et les TPE (3%). Les grandes entreprises peuvent exporter vers les marchés plus lions en l'occurrence l'Amérique latine, l'Asie et l'Australie. Ce qui illustre l'importance de la taille de l'entreprise dans la conquête des marchés les plus distants.

Par exemple les plus grandes entreprises de notre échantillon Tel que Cevital, compte à elle seule plus de 35 pays, Ifri (15 pays), groupe Sim (14 pays), Condor (6 pays)...ex. Alors que les PME pour eux seulement 8 pays soit en moyenne deux PME pour un seul marché.

La distance psychologique et géographique qui se consiste dans la différence en matière de langue, de culture, de système politique, de niveaux d'éducation, engendrent des investissements considérables, qu'uniquement les plus grandes entreprises auront la capacité financière qu'organisationnelle pour les supporter.

Les principaux marchés de destination sont ceux de l'union européenne (France, Italie, Espagne , pays bas). L'Asie représenté par l'Inde et Arabie Saoudite. L'Afrique (Tunisie, Lybie).

### **3. Analyse en correspondances multiples**

L'analyse en correspondances multiples (ACM) est une méthode factorielle, utilisée pour faire l'analyse sur des variables qualitatifs. Elle consiste à synthétiser des tableaux présentant, en ligne, des individus (au sens statistique mais aussi, souvent, au sens plus commun d'individus enquêtés) et, en colonne, des variables catégorisées, c'est-à-dire des informations sur ces individus qui ne prennent qu'un nombre limité de valeurs (les modalités). L'ensemble de l'information contenue dans un tel tableau est évaluée par une grandeur, l'inertie<sup>1</sup>. Elle vise à réduire un nombre

---

<sup>1</sup> RENISIO, Y., SINTHON, R. 2014. L'analyse des correspondances multiples au service de l'enquête de terrain. Pour en finir avec le dualisme « quantitatif »/« qualitatif », Genèses. N° 97. PP. 109-125.

important de variables en un nombre plus limité afin de faciliter la lecture et la détection des résultats existante entre les variables.

A partir d'une enquête de terrain, nous avons construit un échantillon de 30 entreprises, nous avons ensuite sélectionnées 10 variables qui représentent les contraintes susceptibles d'entraver le processus d'internationalisation des entreprises algériennes.

Puis nous avons résumé les corrélations qui existent entre les contraintes et le processus d'internationalisation à l'aide d'une ACM.

### 3.1 Traitement des résultats

**Tableau 49 : Tableau des corrélations (annexe 2) :**

Le tableau Permet de donner l'ensemble des corrélations existantes entre deux variables. On peut dégager de ce tableau les corrélations suivantes : une corrélation de 53% entre la part du chiffre d'affaires à l'étranger et le marché du travail, de 58% entre la part du chiffre d'affaires à l'étranger et l'accès au financement.

De 50% entre la part des effectifs à l'étranger et politique économique, De 55% entre la part des effectifs et le marché du travail, de 55% entre la part des effectifs et l'accès au financement.

De 51% entre le nombre des filiales à l'étranger et la stabilité de la politique économique.

**Tableau 50 : Récapitulatif des modèles**

| Dimension | Alpha de Cronbach | Variance représentée  |         |
|-----------|-------------------|-----------------------|---------|
|           |                   | Total (Valeur propre) | Inertie |
| 1         | ,902              | 6,155                 | ,440    |
| 2         | ,816              | 4,131                 | ,295    |
| Total     |                   | 10,285                | ,735    |
| Moyenne   | ,868 <sup>a</sup> | 5,143                 | ,367    |

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

a; La moyenne alpha de Cronbach est basée sur la valeur propre moyenne.

D'après le tableau N°50, on constate d'une part que l'ensemble des variables qu'on a fait entrer ont dégagé deux facteurs ou bien deux dimensions d'un total qui est de 73% qui est jugé

satisfaisant. Ce qui implique que ces deux facteurs résument 73% de l'ensemble des informations données par l'ensemble des variables qu'on a introduit. Et

D'une autre part l'Alpha de Cronbach obtenu (0.90) est à un niveau très suffisant car il dépasse le seuil minimum requis de 0.7. l'Alpha de Cronbach est un coefficient de fiabilité qui mesure la cohérence interne d'une échelle construite à partir d'un ensemble d'items. La valeur du coefficient varie entre 0 et 1, Plus sa valeur est proche de 1 plus la cohérence interne de l'échelle (sa fiabilité) est forte.

**Tableau 51 : Mesures de discrimination**

| Variables   | Dimension |       | Moyenne |
|---|-----------|-------|---------|
|   | 1         | 2     |         |
| Manque de visibilité de la politique économique     | ,380      | ,171  | ,276    |
| Accès au foncier                                    | ,378      | ,282  | ,330    |
| Excès de bureaucratie                               | ,454      | ,254  | ,354    |
| Secteur informel                                    | ,271      | ,132  | ,201    |
| Infrastructure insuffisante                         | ,473      | ,309  | ,391    |
| Insuffisance en matière d'éducation et de formation | ,434      | ,112  | ,273    |
| Corruption  | ,421      | ,356  | ,388    |
| Fiscalité élevée                                    | ,417      | ,409  | ,413    |
| Marché du travail                                   | ,379      | ,374  | ,377    |
| Accès aux financements                              | ,348      | ,219  | ,283    |
| La part du CAD à l'étranger                         | ,649      | ,688  | ,668    |
| La part des effectifs à l'étranger                  | ,535      | ,388  | ,461    |
| Posséder des filiales à l'étranger                  | ,505      | ,003  | ,254    |
| Nombre des filiales établies à l'étranger           | ,513      | ,435  | ,474    |
| Total actif   | 6,155     | 4,131 | 5,143   |

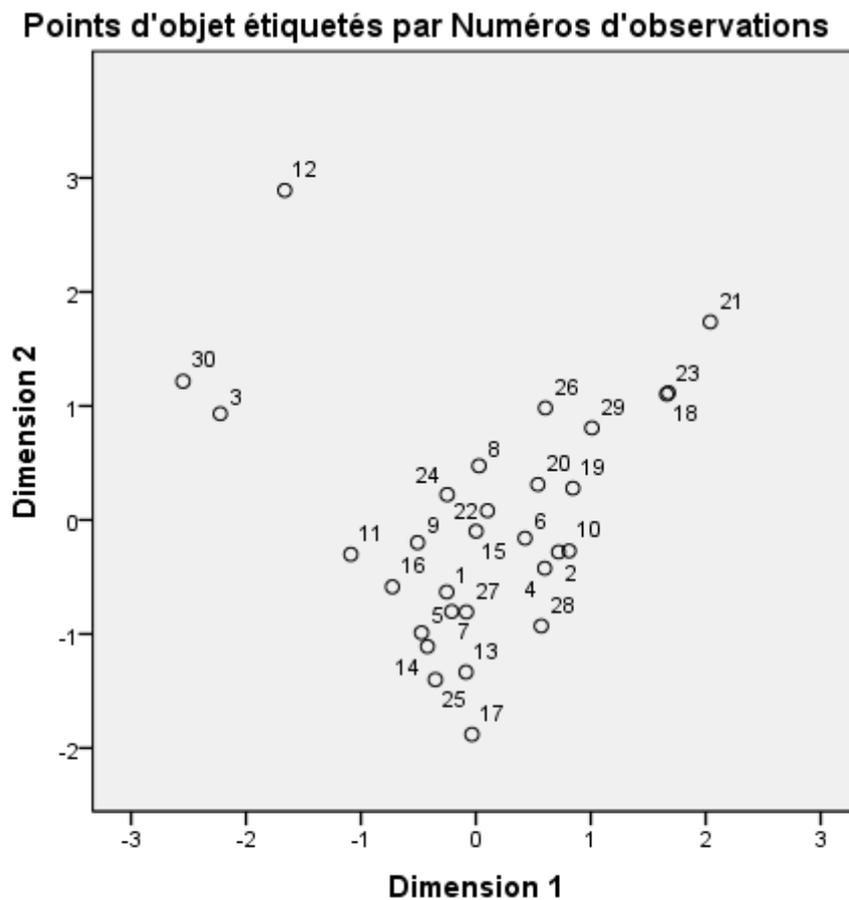
Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

D'après ce tableau on constate que les dix premières variables sont plus corrélées avec le premier axe que le deuxième. Donc on peut déduire que le premier axe regroupe les variables qui portent sur les contraintes susceptibles d'entraver le développement des entreprises algériennes à l'international.

Nous avons une corrélation à hauteur de 68% entre la 11<sup>ème</sup> variable ; la part du chiffre d'affaires à l'étranger avec le deuxième axe.

Tandis pour les trois dernières variables mesurant le degré d'internationalisation de l'entreprise sont également plus corrélées avec le premier axe que le deuxième.

**Tableau 52 :**



Normalisation variable principale.

D'après le diagramme ci-dessus, on constate qu'on travaille sur 30 observations qu'on a numéroté de 1 à 30. On déduit que l'ensemble des observations suivent la même tendance sauf trois présentant une modalité différente que les autres.

Le numéro 12 représente le groupe Cevital. Il constitue un modèle de réussite industrielle dont la notoriété dépasse les frontières nationales, on voit sur le diagramme ci-dessus qu'il suit une modalité différente par rapport aux autres, c'est le premier exportateur hors hydrocarbure et le deuxième après le groupe Sonatrach. Le groupe Cevital a fait passer l'Algérie du stade d'importateur d'huile, de sucre, de margarine et de graisses végétales, du verre plat à celui d'exportateur de ces produits.

#### **4. Les stratégies d'internationalisation des entreprises algériennes : quelle interprétation théorique ?**

L'entreprise qui choisit de s'internationaliser se trouve confrontée à de nombreuses questions : Quel pays faut-il choisir ? Quel mode d'entrée faut-il adopter ? Et selon quels critères, ces choix vont-ils se faire ?

Dans ce qui suit nous allons essayer de répondre à ces questions à travers l'analyse du processus d'internationalisation des entreprises algériennes. On se basant sur trois hypothèses :

- Les entreprises algériennes sont ancrées sur le marché national.
- Les entreprises algériennes suivent un processus d'internationalisation progressive et graduel
- Les entreprises algériennes s'appuient davantage sur les réseaux d'affaires pour saisir des opportunités à l'international.

##### **4.1 La concentration sur le marché local**

Les activités internationalisées des entreprises algériennes de notre échantillon sont ancrées sur le marché national pour accumuler assez d'expérience au niveau locale, en d'autres termes, ces entreprises s'internationalisent tout en maintenant la même activité et en s'adaptant aux exigences et aux normes internationales. Ces entreprises commencent à afficher un intérêt à un engagement à l'international. Ce résultat est illustré dans le tableau N53° où on a comparé l'année de création de l'entreprise et la première opération d'exportation réalisée par cette dernière. Ces entreprises opèrent au niveau local sur une moyenne de 7 ans pour l'ensemble des entreprises de l'échantillon.

**Tableau 53 : La durée de la présence des entreprises sur le marché local**

| Année     | Nombres d'entreprises | Pourcentage |
|-----------|-----------------------|-------------|
| [1 – 5]   | 9                     | 30 %        |
| [6 – 10]  | 13                    | 43.33 %     |
| [11 – 16] | 5                     | 16.66 %     |
| [16 - 21] | 3                     | 10 %        |
|           | 30                    | 100 %       |

Source : Etabli à partir de l'exploitation des données de l'enquête en utilisant le logiciel SPSS

On observe sur le tableau n°53 que 13 entreprises ont effectué leur première opération d'exportation après une moyenne de 7 ans d'exercice sur le marché national. 9 entreprises se sont tournées vers l'international après moyenne de 3 ans d'exercice. Tandis que 5 entreprises après une moyenne de 13 ans. 3 entreprises se sont tournées vers l'international après une moyenne de 18 ans.

Les chefs d'entreprises interrogés, s'accordent à affirmer que le marché national doit toujours être au centre de l'attention d'une entreprise. Avoir une position forte sur le marché national est essentiel pour s'internationaliser et conçoivent que les marchés internationaux ne sont que le prolongement des marchés locaux. Il est difficile de s'éparpiller sur plusieurs frontières en même temps. Bien que de nombreuses possibilités puissent sembler tentantes, seules les possibilités les plus sûres d'acquérir des parts de marché à l'étranger devraient être envisagées. Surtout quand une entreprise est au début de son expérience à l'international, il faudrait toujours plus de temps pour augmenter les ventes dans les pays étrangers que dans le pays d'origine.

#### **4.2 Le processus d'internationalisation progressif et graduel**

Il s'agit de savoir si le processus d'internationalisation des entreprises algériennes se fait d'une manière progressive et graduelle à partir duquel ces entreprises amorcent leurs activités internationales en attaquant des marchés proches géographiquement et culturellement.

D'après notre étude on peut regrouper les entreprises algériennes en trois groupes le premier regroupe les grandes entreprises internationalisées par un processus progressif et ont atteint le stade final du processus on implantant une filiale commerciale ou de production.

Le deuxième groupe regroupe les entreprises exportatrices qui se caractérisent par une taille moyenne. Ces entreprises exportent principalement dans un nombre restreint de pays (1 à 2 pays) assez proches géographiquement et culturellement. L'exportation leur permet de

s'internationaliser sans investir lourdement dans un marché étranger. C'est le mode d'entrée le moins engageant.

Le troisième groupe inclut les petites entreprises qui se situent au premier stade du processus d'internationalisation se caractérisant par des exportations irrégulières, elles se focalisent pour le moment sur le marché domestique et ne prennent pas trop de risque sur les marchés étrangers même dans le cas de proximité géographique et culturelle.

D'après notre enquête nous avons constaté que la totalité des entreprises de notre échantillon ont amorcé leurs activités internationales vers les pays d'Afrique qui sont représentés principalement par les pays du Maghreb. Puis certaines d'entre elles ont approché les marchés plus distants psychiquement ceux d'Europe. Ce qui nous permet de dire que ces entreprises opèrent dans des marchés voisins à faible distance psychique. En d'autres termes, ces entreprises suivent un processus progressif dominé par la proximité culturelle et géographique comme clé d'entrée sur les marchés internationaux.

D'après les affirmations des dirigeants d'entreprises, le marché africain est moins attractif que les autres marchés (d'Asie et d'Amérique), du point de vue de la taille et de la croissance du marché, mais que les faibles barrières culturelles et la grande connaissance du marché réduisaient l'incertitude du marché africain, le rendant plus attractif que les autres. D'après ces dirigeants, il existe aujourd'hui une meilleure compréhension des différentes cultures et que les barrières culturelles et autres obstacles au commerce entre les pays sont moins importants qu'ils ne l'étaient il y a deux décennies. Cependant selon eux, «toutes les affaires sont locales. Pour réussir, vous devez connaître vos marchés et vous vous adaptez à leurs règles spécifiques. »

### **L'exemple de Cevital :**

Le mouvement de libéralisation de l'économie algérienne à partir de 1993, a favorisé la création en 1998 du groupe privé Cevital qui réalise le raffinage du sucre roux par deux raffineries : l'une installée en 2002 d'une capacité de transformation de 1 600 T/jour, et l'autre installée en 2008 d'une capacité de transformation de 3000 T/jour; soit au total 4 600 T/jour et environ 1.5 millions de tonnes par an. Cette entreprise satisfait l'essentiel des besoins du marché local et d'exporter une quantité limitée vers des pays du Maghreb et certains pays d'Afrique<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> BENZOHRRA B., 2015. Le processus de libéralisation de la filière sucre en Algérie: impacts et enjeux. Revue des Sciences Économiques, Sciences Commerciales et des Sciences de Gestion. Université d'Alger3. N°31. P 10

Les capacités de raffinage ont connu une croissance continue. En 2010, l'entreprise a couvert 180% des besoins du marché national. Ce qui nous permet de dire, d'une part, que l'entreprise dispose d'un marché local caractérisé par une forte demande et sur lequel elle est bien positionnée. Et d'autre part, ces capacités de production, lui ont permis d'exporter une partie de sa production vers des pays voisins tel que ; la Tunisie et la Libye. Nous constatons que l'entreprise s'est développée sur les marchés étrangers après 8 ans d'exercice sur le marché local. En d'autre terme, l'expérience acquise sur le marché local a permis à l'entreprise de s'intéresser à des marchés étrangers à faible distance psychique. Cette dernière, renvoie à la proximité géographique entre ces pays, puisque l'entreprise a opté à l'exportation comme mode d'entrée, cette proximité géographique lui permet de réduire les coûts liés à la logistique et au transport des biens. Au langage commun ou la compétence de la langue est importante du point de vue efficacité de la communication, l'apprentissage sur les marchés étrangers. Elle réduit les distances perçues psychiquement entre les marchés intérieurs et extérieurs. Elle peut également minimiser le risque de malentendus, les conflits de contre culture et conduit à d'autres avantages qui facilitent plus rapidement l'internationalisation.

La similitude entre les croyances religieuses, les races, les normes sociales ainsi que les langages sont des variables qui réduisent de la distance culturelle entre les pays et qui ont un grand impact sur les échanges. Ensuite, durant la même elle a accru sa présence dans des marchés loin géographiquement et proche psychologiquement Vers l'Afrique de l'Ouest) afin d'éviter les risques relatifs aux marchés inconnus.

Les connaissances acquises par l'expérience sur les marchés Africain ont permis à l'entreprise de cibler le marché de l'UE dont la distance psychologique se trouve réduite. Vers la fin de 2012, l'entreprise Cevital, a commencé à exporter vers les pays d'Europe.

En 2013, l'entreprise Cevital a augmenté ses engagements en exportant vers toutes les régions du monde même les plus distants psychologiquement. L'Afrique représenté principalement par; la Tunisie, le Soudan, la Gambie, la Libye, et autres pays de l'Afrique de l'ouest. L'Europe ; l'Italie, la Turquie, l'Espagne, France, Pays-Bas, Grèce, Belgique et pays d'Europe du sud. L'Asie ; Syrie, le Liban, la Jordanie, EAU, Arabie Saoudite et l'Iraq.

Après avoir approvisionné les marchés étrangers via le mode d'entrée le moins engageant. L'entreprise commence à augmenter ses engagements à mesure que son expérience s'est accumulée dans les pays.

A partir de 2013 l'entreprise cevital a pu accroître son engagement sur les marchés étrangers par un changement de mode d'entrée. A cet effet, l'entreprise s'est lancée dans des stratégies d'acquisition de groupes internationaux :

- En 2013 l'entreprise a acquis OXXO, le grand leader français dans la fabrication des portes et fenêtres en PVC et le rachat d'ALAS en Espagne spécialisé dans la transformation d'aluminium.
- En 2014 l'entreprise a acquis BRANDT, en France spécialisé dans la production électroménagère et d'AFERPI (Lucchini) en Italie spécialisée dans les aciers spéciaux.

Après avoir analysé le mode d'internationalisation des entreprises algériennes et celui de Cevital. On constate que les entreprises algériennes choisissent les pays de vente selon le critère de la distance psychique et adoptent le mode d'entrée le moins engageant, à mesure que leurs expériences dans les pays s'accroissent, elles commencent à augmenter progressivement leurs engagements. A cet effet nous constatons que le processus d'internationalisation des entreprises algériennes de notre échantillon ont suivi le schéma décrit par le modèle Uppsala.

### **4.3 L'avantage des réseaux d'affaires selon les dirigeants des entreprises algériennes**

Le réseau d'affaires se définit comme « l'ensemble des relations variées, proches et durables [de la firme] avec des fournisseurs et des clients importants »<sup>1</sup>. L'appartenance à un tel réseau offre à la firme des informations, des opportunités, des relations de confiance et des partenaires sur lesquels elle va s'appuyer dans son processus d'internationalisation. Le réseau est un moyen pour les firmes, de diminuer le risque et l'incertitude du développement dans un pays donné, et surtout d'y repérer des opportunités nouvelles<sup>2</sup>. On peut aisément imaginer que, par effet de mimétisme ou plus encore par le transfert d'information et d'expérience, les décideurs orientent leurs choix de destination pour les acquisitions internationales en fonction d'informations transmises par leurs compatriotes concernant le potentiel et les risques du pays considéré. Qu'il s'agisse de réseaux sociaux ou d'affaires, formels ou informels, elles sont toutes susceptibles de soutenir l'internationalisation de l'entreprise. En effet, ces réseaux sont considérés comme l'une des principales ressources organisationnelles qui permettent aux entreprises d'identifier des opportunités à l'international.

---

<sup>1</sup> Johanson & Vahlne, 2009. Op. Cit. P.1414

<sup>2</sup> Idem

Le manque de confiance dans les institutions ainsi que la méfiance vis à vis des contacts étrangers et l'absence d'informations fiables sur quelques marchés, poussent les dirigeants des entreprises à développer des relations d'affaires fondées sur la confiance.

Dans de telles conditions, ces dirigeants préfèrent d'abord construire un réseau d'affaire sur le marché local. Le positionnement de ces entreprises dans un réseau d'affaire local fort leur permet de se développer à l'international. La participation des entreprises de notre échantillon à des salons et à des foires internationaux, les a permis de tisser des liens durables avec des entreprises étrangères.

La plupart des dirigeants des entreprises de notre échantillon ont reconnu le rôle principal de l'Algex et de ses collaborateurs dans le développement international de leur entreprise. L'Algex a permis à certaines entreprises de trouver leurs premières opportunités d'affaires internationales. Par conséquent, elle leur a permis de diversifier leurs marchés étrangers en repérant de nouveaux clients sur des marchés non exploités. A cet effet nous constatons que ce type de programme stimulent les entreprises issues des pays en développement à s'internationaliser.

D'après notre étude, les dirigeants des entreprises algériennes estiment que les liens d'affaires entre les entreprises ont un effet considérable sur le choix de destination de leurs investissements internationaux, puisque ils les permettent à la fois d'identifier des opportunités et de réduire les incertitudes. L'analyse des discours des propriétaires dirigeants des entreprises algériennes nous a permis de déduire quatre avantages liés au réseau. Ces avantages sont représentés comme suit :

#### 1. Source d'information

Le réseau se présente comme un moyen pour les entreprises, de minimiser le risque et l'incertitude liés au développement international dans un pays donné (Johanson & Vahlne, 2009). Par le biais de transfert d'information et d'expérience, les dirigeants peuvent orienter leurs choix de destination à partir d'informations transmises par leurs compatriotes concernant le potentiel et les risques du pays considéré.

#### 2. Un rôle de facilitateur

Les dirigeants des entreprises algériennes ont réussi à faire du contact avant d'aller dans un pays donné. Ce qui les a permis d'une part de découvrir la culture d'affaire locale et d'autre part la prise en charge des partenaires concernant ; l'organisation du séjour, la mise à disposition d'une voiture à l'aéroport, la réservation d'hôtel, la prise de quelques RDV d'affaires. Par conséquent, ils ont gagné plus du temps et plus d'énergie.

### 3. Avoir une plus grande capacité de production

Certaines entreprises algériennes ont signé des accords de coopération et de partenariats avec des entreprises locales ou étrangères dans un but de pénétrer et de produire sur certains marchés que ces entreprises n'ont pas pu y accéder avec leur propre capacité de production.

### 4. Sources d'opportunités

L'entreprise Condor a eu une opportunité au Soudan grâce à une entreprise tunisienne par le biais de son fournisseur européen. C'était durant le début de son processus d'internationalisation.

D'après les résultats de notre enquête nous avons constatés que le réseau de contacts représente une grande opportunité pour les dirigeants des entreprises algériennes. Ces derniers soulignent que ce sont les partenaires qui aident les entreprises à trouver des opportunités. Les entreprises algériennes de notre échantillon ont pu intégrer un marché étranger par l'intermédiaire des alliances et des partenariats. Ces alliances ont facilité l'identification et la mise en valeur des nouvelles opportunités sur les marchés étrangers visés.

Certaines entreprises ont réussi à obtenir des petits mandats initiaux grâce à d'autres entreprises à travers leurs fournisseurs européens qui les ont permis de saisir des opportunités sur les marchés des pays de Maghreb.

Les relations des entreprises entretenues avec leurs clients et leurs fournisseurs aident les dirigeants de ces dernières à identifier de nouvelles opportunités au niveau international mais également à s'engager pour les saisir.

D'après notre enquête nous avons observé, que les dirigeants des entreprises algériennes s'appuient principalement sur leur réseau d'affaire pour saisir des opportunités au niveau international. Puisque au début de leur processus d'internationalisation, elles sont limitées par un ensemble plus restreint de capacités, par l'accès limité à des informations complètes d'études de marché, et par leur incapacité à embaucher des spécialistes qui peuvent les aider dans leur processus d'internationalisation. Le réseau d'affaire leur a permis de surmonter ces obstacles et de pénétrer les marchés étrangers.

## **4.4 La différence entre les résultats de notre enquête et le modèle Uppsala**

Dans notre étude de cas, il apparaît que les entreprises de grande taille disposent de plus de ressources ce qui leur donne une plus grande liberté dans le choix du mode d'entrée. Tandis que les PME de notre échantillon déclarent qu'elles utilisent des modes d'entrée peu exigeants car elles ne disposent que de peu de choix en raison de la rareté de leurs ressources. Cela implique que ce

n'est pas seulement l'incertitude et la connaissance d'un marché et l'appartenance à un réseau qui déterminent le choix du mode d'entrée, mais aussi la disponibilité des ressources. Le modèle d'Uppsala avec son approche générale exclut cet aspect.

Dans notre étude on a 16 entreprises qui ont recouru au mode de sous-traitance. D'après Alserud & Tykesson, 2011, Ce phénomène de sous-traitance de la production vers des pays où les coûts de production sont moins élevés n'est pas nouveau, mais a commencé à décoller dans les années 1980. Cependant, Johanson et Vahlne ne l'ont pas pris en considération lors de la révision de leur modèle. La différence réside dans le fait qu'aujourd'hui, le transfert de la production dans différents pays n'est pas souvent lié à une augmentation de la profitabilité (U model), mais à une diminution des coûts.

Nous affirmons l'hypothèse du modèle Uppsala selon laquelle les entreprises augmentent leurs engagements de façon constante et graduelle, tandis que l'incertitude diminue jusqu'à ce que les entreprises établissent des filiales de production dans chaque pays étranger, ce qui va à l'encontre de nos conclusions empiriques. L'entreprise Cevital a servi ses marchés étrangers via l'exportation. Elle n'a pas augmenté ses engagements sur ces marchés à l'infini, ni jusqu'à un point où elle implante des filiales de production sur ces marchés, simplement parce que l'incertitude a diminué. Au lieu de cela, elle a cessé d'augmenter son engagement plus tôt, et elle a investi ses ressources, c'est-à-dire, augmenter son engagement sur d'autres marchés dans un but de diversifier ses activités. A cet effet, l'entreprise Cevital s'est lancé dans des stratégies d'acquisitions où elle a acquis ; OXXO, le grand leader français dans la fabrication des portes et fenêtres en PVC, ALAS spécialisé dans la transformation d'aluminium, BRANDT spécialisé dans la production électroménagère et d'AFERPI (Lucchini) spécialisée dans les aciers spéciaux.

## **5. Interprétation des résultats**

En termes d'impact sur le processus d'internationalisation, cette recherche montre que les entreprises algériennes partagent quelques caractéristiques identiques à celles observées au niveau des entreprises des pays en développement.

Dans les pays en voie de développements telle que l'Algérie, surmonter les contraintes liés à l'environnement des affaires comme l'accès au financement, au foncier, les lourdeurs administratives,...etc. Ainsi que les politiques publiques peuvent jouer un rôle stimulant au développement international des entreprises. Ces politiques visant à améliorer le climat des affaires, se traduisent par des facilitations, d'accès au financement, d'accès au foncier industriel, l'allègement des procédures douanières et les exonérations fiscales.

Une étude menée par Cheng et al (2000) portant sur les déterminants de l'internationalisation des entreprises chinoises a indiqué que l'amélioration du climat des affaires contribue de manière significative à accroître le nombre d'engagement des entreprises à l'international. Dkhissi (2014), dans le contexte marocain a essayé de vérifier le lien existant entre le climat des affaires et la possibilité des entreprises à exporter et à se développer à l'international. Les résultats de la recherche ont démontré que le gouvernement doit mettre en œuvre quatre services essentiels à la promotion des entreprises à l'international : l'accès aux financements bancaires, l'accès au foncier, la politique fiscale et les facilitations liées au commerce extérieur. Le lien empirique que cette étude a établi entre les indicateurs de l'environnement des affaires et la décision d'exportation est robuste. Cela suggère que le rôle des pouvoirs publics dans la mise en place d'un cadre réglementaire plus favorable, d'un accès aux financements bancaires et au foncier plus facile, d'une politique fiscale plus adéquate et de facilitations du commerce extérieur plus appropriés, est particulièrement décisif pour stimuler les exportations et l'internationalisation des entreprises.

Les résultats indiquent, que le financement par un crédit bancaire constitue un frein pour l'exportation pour les PME de notre échantillon. Nous pouvons justifier cela par le fait que le capital des entreprises algériennes est souvent constitué de fonds propres (capital familial). Ces entreprises ne peuvent supporter les coûts induits par les crédits bancaires en matière de taux d'intérêt qui sont généralement trop élevés. Une autre interprétation est que les marchés financiers associent un plus grand risque d'affaires aux entreprises exportatrices des pays en développement, et l'accès au crédit est toujours tributaire de garanties.

Concernant l'accès au foncier industriel, qui constitue un élément important dans la promotion des investissements et des exportations, les résultats obtenus indiquent que les entreprises ayant moins de difficultés d'accès au foncier industriel sont plus susceptibles d'exporter.

La taille de l'entreprise constitue également une contrainte majeure dans ce processus d'internationalisation. Dans ce contexte, la majorité des entreprises algériennes internationalisées de notre échantillon, soit un taux de 70% sont de grande taille dépassant les 250 effectifs, alors que, le tissu industriel algérien se constitue de quelques grandes entreprises et principalement de PME/PMI, dont 97% de ces entreprises sont des TPE se situant sur la tranche d'effectifs 0-9 salariés. Cela, d'une part, justifie le très faible nombre des entreprises algériennes à l'international et d'autre part, montre que les PME/PMI algériennes ont moins de chances de s'internationaliser par rapport aux grandes entreprises, qui se caractérisent par une gestion plus performante, des moyens humains et financiers plus importants et une expérience plus grande. Cela peut s'expliquer

également par leur manque de compétitivité lié à l'insuffisance de leurs efforts en R&D, qui lui-même résulte d'un manque de ressources financières et de personnel qualifié, facteurs qui peuvent être directement reliés à leur faible taille. Sans négliger le caractère rentier de l'économie algérienne. Les perspectives de rentabilité étant beaucoup plus élevées dans les secteurs du commerce et de l'immobilier, le secteur privé n'a aucune incitation à investir dans les entreprises du secteur industriel.

Notre enquête indique, que la majorité des entreprises algériennes internationalisées appartiennent au secteur agroalimentaire, ce type de secteur est confronté à une forte concurrence étrangère, en effet, les entreprises multinationales agroalimentaires sont fortement présentes, soit directement à travers des filiales de production, soit via des joint-ventures avec des partenaires locaux, ce qui a permis aux entreprises algériennes de construire des avantages concurrentiels qui leur permettent de se montrer compétitives et d'élaborer une stratégie d'internationalisation, ce qui va confirmer notre hypothèse ; Avec ouverture économique, les entreprises algériennes seront confrontées à d'importantes menaces concurrentielles internationales qui vont les pousser à se montrer compétitives.

En effet, le facteur de la recherche et développement constitue un élément important dans le processus d'internationalisation des entreprises. Il s'avère qu'une proportion de 20% des entreprises algériennes de notre échantillon prennent conscience de l'importance du secteur de R&D pour la pérennité et la survie de leur entreprise d'abord au niveau local et puis au niveau international, ces entreprises consacrent un budget de dépenses de R&D qui leur permettent de construire des compétences internes qui permettront de créer de nouveaux produits et de meilleurs procédés. Ces connaissances nouvelles permettent alors à ces entreprises d'atteindre de meilleures performances économiques, en améliorant leur productivité, qui leur permet d'internationaliser.

Concernant, le mode d'internationalisation des entreprises algériennes, nous avons relevé que les entreprises algériennes se tournent vers les marchés extérieurs, et ce, sous de multiples manières, bien que l'exportation représente la voie principale pour participer au processus d'internationalisation.

Donc, il paraît plus approprié de considérer les entreprises algériennes, qu'elles relèvent du modèle d'internationalisation « classique » dans lequel l'exportation est perçue comme étant la forme la plus aboutie et généralement la seule citée du processus d'internationalisation qui intervient à l'issue d'un processus long et incrémental caractérisé par l'adoption d'une stratégie prudente par laquelle l'entreprise procède par étapes. Certaines des entreprises de

notre enquête entreprennent des exportations non régulières. De ce fait elles se situent dans la première étape postulée par le modèle Uppsala.

Chacune des étapes signifie pour les entreprises un engagement croissant sur les marchés étrangers, tant sur le plan des ressources mobilisées (d'un engagement léger et flexible vers des modalités plus lourdes et irréversibles) que des pays visés (des pays géographiquement et psychologiquement proches vers des pays plus éloignés). D'après notre enquête la majorité des exportations des entreprises de notre échantillon sont destinées vers les pays du Maghreb. Ensuite, elles accroissent leur présence dans les marchés loin géographiquement et proche psychologiquement (Vers l'Afrique subsaharienne) afin d'éviter les risques relatifs aux marchés inconnus. Très peu de ces entreprises prennent positions sur des marchés lointains notamment vers les marchés d'Asie et d'Amérique.

L'exportation est considérée comme le mode le plus adapté aux entreprises car, ce mode offre une certaine sécurité et un engagement limité de ressources. Ce processus incrémental est régulé par deux facteurs principaux qui interagissent. Lorsqu'une ressource est engagée sur un marché international, cela déclenche un processus d'apprentissage par le truchement de la confrontation de l'entreprise aux conditions du marché étranger. Ainsi ce processus d'apprentissage résulte de l'accumulation de connaissances sur l'organisation des marchés étrangers. Nous pouvons constater que le processus d'internationalisation des entreprises algériennes s'inscrit dans la tradition du modèle Uppsala. Cependant, il paraît qu'il n'existe pas une seule stratégie pour l'ensemble des entreprises algériennes. Chacune présente une forme de développement à l'international qui lui est propre.

Les résultats de notre enquête nous montrent que les entreprises algériennes se développent au niveau domestique avant de tenter des opérations à l'étranger. Aucune de ces entreprises n'a fait l'exception de s'engager à l'international dès la naissance de ses activités. L'internationalisation et plus précisément l'exportation représente pour ces entreprises, l'unique démarche à l'international, c'est la conséquence d'une économie bâtie autour d'une logique de satisfaction de la consommation nationale, corroborée par une forte protection contre l'importation des produits étrangers, de ce fait leurs productions ne sont pas concurrentielles, car elles sont longtemps demeurées coupées des standards internationaux de concurrence et de qualité.

## Conclusion

D'après notre étude on constate que la majorité des entreprises internationalisées sont des entreprises de grande taille. Les entreprises se caractérisent par un degré d'internationalisation très faible ne dépassant pas le premier stade d'internationalisation qui est l'exportation sauf quelques une telle que Sonatrach et Cevital qui ont atteint le stade d'une multinationale. En effet la sonatrach réalise 96%, de son chiffre d'affaire à l'international, elle a aussi élargi sa stratégie de globalisation. Elle est également présente dans certains pays étrangers comme la libye, le Yemen, au Pérou, l'Irak pour diversifier ses activités. Le nombre d'effectifs est passé de 51 521 agents à la fin de 2011 pour atteindre 58200 à la fin des années 2015.

L'internationalisation des activités de la Sonatrach s'inscrit dans une logique de Compagnie pétrolière et gazière est également dans sa contribution, en tant que première force économique génératrice d'un financement externalisée du pays, à l'insertion de l'économie algérienne à l'économie mondiale. Le rôle de locomotive perçu jusqu'alors essentiellement en termes de stratégie d'intégration nationale s'adapte aux évolutions et notamment à la mondialisation des stratégies de production et de commercialisation en établissant des différents types d'accords pour assurer son développement.

Des facteurs diversifiés ont favorisé le développement à CEVITAL à l'exportation d'être présente dans les marchés internationaux. Sa stratégie de diversification lui ont permis de s'assurer des centre d'approvisionnement dans différents pays a d'Afrique et d'Amérique latine pour alimenter ses centres de production, en outre profitant des opportunités d'investissements, ce groupe a réussi des acquisitions pour diversifier des gammes de productions dont les perspectives de profit sur les marchés locaux sont élevés (des groupes français FAGOR-BRANDT et OXXO). L'accord avec Michelin lui a permis de continuer à développer la commercialisation des pneumatiques aux marques qui ce groupe cette une décision prise dans un contexte de marché européen déprimé et extrêmement concurrentiel. Il bénéficie ainsi du meilleur des deux mondes : des capacités de production, d'une marque et d'un savoir-faire en Europe, d'un marché en forte croissance en Algérie. Enfin, il a acquis des infrastructures portuaires au Brésil et en Italie, dans le cadre de ses opérations sucrières.

Les chiffres prévisionnels avancés, augurent d'une croissance soutenue de la production nationale située à 5,3% en 2006 et des exportations hors hydrocarbures pour espérer réaliser 15% de son CA à l'exportation en 2020. Ses avantages quant à l'exportation se résument dans les points suivant (disponibilité d'une forte flotte de transport pour le transfert des produits finis aux

entrepôts de stockage, mais également pour les expéditions au port ; sa proximité des grandes villes lui confère un avantage indéniable, en effet cela lui permet de gagner énormément de temps tout en réduisant les coûts d'expédition de par sa situation géographique qui la place au milieu des administrations avec lesquelles elle est implantée).

## Conclusion générale

L'environnement économique mondial a changé de façon majeure au cours des dix dernières années avec les poussées technologiques, le perfectionnement des outils de communication et l'accélération du développement des systèmes productifs dans les pays émergents tel que la Chine et l'Inde. Ces événements ont contribué à accroître les exigences imposées aux entreprises pour qu'elles puissent maintenir leur position concurrentielle sur des marchés qui sont de moins en moins acquis. Cependant, pour les entreprises des pays en développement, réussir à concurrencer seules des entreprises qui bénéficient de facteurs de production nettement moins coûteux tout en offrant une gamme de produit novateurs et continuellement renouvelée est impossible. Pour faire face à cette situation, un climat favorable aux activités des entreprises doit être instauré.

Selon BOUDJEMAA AMROUNE (2014) certaines études, les environnements ouverts et intenses dans les PVD, qui généraient des contraintes entravant le développement des entreprises, sont généralement identiques. Il affirme que les problèmes rencontrés par les entreprises dans les PVD sont souvent très similaires. Les problèmes dans les PVD sont similaires, mais ils diffèrent d'une région à une autre et entre un secteur d'industrie à un autre. Bien que les problèmes varient encore entre des entreprises individuelles dans la catégorie de taille et au sein d'une branche d'activité, certains problèmes sont communs à toutes les entreprises : fiscalité élevée, règlements et conditions économiques instables, systèmes bancaires inefficaces, existence de la corruption, prévalence de l'ancienne mentalité d'activité, difficulté d'obtenir du capital et des prêts, faiblesse institutionnelle, environnement défavorable et épanouissement de l'esprit entrepreneurial.

Ce dernier auteur souligne que, l'Algérie non plus n'est pas épargnée de cet état des lieux. On ne sous-estime pas le taux de croissance du secteur de la PME avoisinant les 9% annuellement ni une batterie de mesures à court et à long termes déjà prises par le Gouvernement. Cependant, après deux décennies de réformes, il ressort que l'Algérie n'a pas encore su instaurer une économie de marché performante. Boukhari (2009) réaffirme que les entreprises algériennes sont confrontées à un environnement turbulent freinant leur développement. Cet environnement est caractérisé par la formation des prix hors du marché et les entrave à la concurrence et au libre entrepreneuriat. Les pouvoirs publics algériens devraient permettre aussi de stimuler la croissance du secteur industriel privé, de développer la Bourse d'Alger et de lutter contre l'informel par la diminution des charges fiscales et des cotisations obligatoires.

Les solutions proposées sont déjà concrétisées sur le terrain pour parer à cet environnement défavorable, dans certains PVD et notamment dans les pays en transition, sont fructueuses et

méritent d'être transférées à d'autres entreprises dans ces pays. L'essor spectaculaire des entreprises dans les pays émergents de l'Asie et de l'Europe orientale est un bon exemple à suivre. Surtout si les décideurs dans d'autres pays dans la même catégorie veillent à la transmission de cette expérience, notamment pour les pays qui ont la même culture. Nous citons à titre d'exemple, pour l'Algérie, l'essor de l'entreprise au Maroc et en Tunisie.

En effet, dans la même strate, tout en s'appuyant sur une étude faite par Deshpande et al. (2004), ils comparent, dans leur étude, la culture organisationnelle en Chine, au Japon, à Hong Kong, en Inde, au Vietnam et en Thaïlande sur un certain nombre de variables de performance des entreprises. Ils ont constaté qu'il y avait des différences importantes en matière de changement organisationnel entre les pays fondés sur l'histoire et la culture. Bien que certains auteurs aient déclaré que les problèmes dans les pays en développement sont presque similaires, cette idée nous amène à énoncer qu'il est important de mieux adapter les solutions à chaque contexte organisationnel et à chaque société.

Parmi les expériences qui méritent d'être transmises, citons à titre d'exemple le développement des programmes d'appui aux entreprises initiés par plusieurs pays tant émergents qu'en développement. Ces programmes sont plus répandus dans les économies en transition et leur but ultime est le renforcement de l'activité entrepreneuriale. En Malaisie, selon Habaradas (2008), il y a au moins 12 ministères et 38 organismes gouvernementaux de soutien et de développement du secteur industriel privé. Chacune de ces organisations a été chargée de développer des objectifs spécifiques visant des groupes cibles particuliers de PME. Le Gouvernement turc s'est également engagé à soutenir la croissance du secteur industriel en acceptant la Charte européenne des petites entreprises en 2002 et en participant au Programme pluriannuel pour les entreprises et l'entreprenariat. Le plan de développement comprend des objectifs visant à améliorer l'environnement commercial du pays. Ce plan serait d'accroître l'accès des entreprises aux marchés financiers, d'améliorer les infrastructures de la Turquie et de faciliter l'utilisation des nouvelles technologies de communication.

Notre travail de recherche a tenté de présenter les principales contraintes entravant le développement des entreprises à l'international et leur impact sur le degré d'internationalisation de l'entreprise. Cet effet est difficile à évaluer dans la mesure où juste quelques entreprises sollicitées ont accepté de répondre à notre questionnaire. Ainsi juste trente entreprises algériennes internationalisées nous ont accordé des entretiens. Elles activent dans différent secteurs. L'objectif

de notre travail était d'identifier et analyser les facteurs qui empêchent l'intégration des entreprises algériennes aux échanges extérieurs jusqu'à présent intégrées seulement grâce aux exportations des hydrocarbures. A travers des questions des questions claires et précises, nous avons tenté d'évaluer le climat des affaires dans lequel opèrent les entreprises algériennes. Les réponses recueillies auprès des responsables interviewés mettent l'accent sur le potentiel que recèle l'Algérie potentiel pour développer l'internationalisation de ses entreprises, l'exploitation de ce potentiel permettrait de libérer l'économie nationale de sa dépendance envers la mono-exportation des hydrocarbures. Mais pour atteindre cet objectif et rendre possible une internationalisation des entreprises, un certain nombre de contraintes doivent être surmontées. Cela rejoint, les travaux empiriques sur la littérature la plus récente portant sur les contraintes liées à l'internationalisation des entreprises qui suggèrent que les contraintes internes telles que l'accès au financement, l'accès foncier, prédominance du secteur informel, la bureaucratie ; comme principaux facteurs entravant le développement des entreprises à l'international.

Les résultats obtenus après avoir analysé le processus d'internationalisation des entreprises algériennes permettent de soutenir le modèle Uppsala. Les entreprises algériennes sont ancrées sur le marché national. Leurs premiers pas à l'export se limitent aux marchés proches psychologiquement. Pour qu'ensuite, elles s'engagent avec l'expérience accumulée vers des marchés plus distants. Certaines d'entre-elles ont réussi à exporter vers des marchés lointain notamment ceux d'Asie et d'Amérique. On a observé que les entreprises algériennes amorcent leur processus d'internationalisation en ciblant un seul pays plutôt que plusieurs pays à la fois. S'agissant dans la plupart des cas, d'un pays voisin. L'incertitude liée aux marchés inconnus amène les entreprises à adopter des stratégies peu engageant tel que l'exportation indirecte afin d'exploiter l'expérience internationales acquises par ses agents.

L'expérience accumulée au niveau international réduit la distance psychique et l'incertitude relative aux marchés étrangers. A cet effet, l'entreprise augmente son engagement en adoptant une autre forme d'internationalisation tel que l'implantation d'une filiale commerciale ou d'une filiale de production à l'étranger. Généralement, le cas des entreprises qui détiennent une technologie avancée et une dimension innovante incontestable.

Notre recherche a identifié l'exportation comme étant le mode d'internationalisation qui représente les entreprises algériennes à l'international.

Ces entreprises n'ont pas les possibilités de recourir aux modes d'internationalisation plus engagé que l'exportation car l'environnement institutionnel algérien se caractérise par; des lourdeurs bureaucratiques, la présence d'un important secteur informel, des faibles taux de bancarisation, la difficulté de recourir à une main d'œuvre qualifiée et l'insuffisance en matière

d'innovation sont des facteurs explicatifs de la fragilité et de la faiblesse des entreprises algériennes à l'international. Ces résultats nous semblent légitimes, du moment que les entreprises algériennes relèvent d'un modèle classique dont l'exportation est issue d'un processus incrémental généralement long en adoptant des stratégies très prudentes.

L'exportation est considérée comme le mode le plus adapté aux entreprises car, ce mode offre une certaine sécurité et un engagement limité de ressources (leonidou et Kalsikeas, 1996) et moins de risques en termes d'investissement de capital.

De manière synthétique, on constate que la majorité des entreprises algériennes sont dans une situation de passivité et de survie qui devront faire face à un double défi, celui d'évoluer dans un environnement local contraignant marqué par des réformes économiques inachevées traduisant le passage d'une économie centralisée à une économie de marché, et celui de s'adapter à un environnement désormais mondialisé, imposant l'internationalisation des activités des entreprises, par la mise en place d'une stratégie défensive afin de protéger leur part de marché, ou d'une stratégie offensive dans un espoir d'acquiescer de nouvelles parts de marchés.

Mais pour relever ce défi, les autorités algériennes devront à leur tour relever un défi de taille, celui d'améliorer l'environnement institutionnel des entreprises qui a pénalisé l'essor des entreprises et a freiné momentanément la vague de la mondialisation. Dans cette perspective les possibilités de recherche future pourront s'orienter vers l'apport des nouveaux organismes et institutions à l'internationalisation des entreprises algériennes qui nécessairement pas fortement faire évoluer l'économie algérienne dans une dimension internationale.

## **Bibliographie**

- ACCENTURE., 2008 Multi-Polar World 2. The Rise of the Emerging-Market Multinational. Accenture Report.
- AGERON, B., 2001. La construction d'une capacité de réponse d'une PMI à l'international: une mise à l'épreuve des faits du modèle de Bilkey et Tesar , *Revue Internationale PME*. Vol. 14. N° 2. PP. 9-39.
- AHOKANGAS, P., 1998. Internationalisation and Resources : An analysis of Processes in Nordic SMEs. Vasa: Vaasan Yliopisto. Doctoral dissertation.
- AITKEN, B J AND HARRISON, E., 1999. Do Domestic Firms Benefit from Direct foreign Investment ? Evidence from Venezuela. *The American Economic Review*. Vol. 89. PP. 605-618.
- ALFARO, L & CHANDA, A & KALEMLI-OZCAN, S & SAYEK, S., 2004. FDI and economic growth : the role of local financial markets, *Journal of International Economics*, Elsevier, Vol. 64. N°1. PP. 89-112.
- ALFRED, D., CHANDLER, J R. et MAZLISH, B ., 2005. Leviathans : Multinational Corporations and the New Global History, Cambridge : Cambridge University Press.
- AMELON, J L et CARDEBAT, J M et IDRAC., 2010. Les nouveaux défis de l'internationalisation des entreprises. De Boeck. Bruxelles.
- ANDERSEN, O., 1993. On the international process of firms : a critical analysis , *Journal of International Business Studies*, 2e trimestre, PP. 209-231.
- ANDERSSON, S., WICTOR, I., 2003. Innovative Internationalisation in New firms: Born Globals--the Swedish Case, *Journal of International Entrepreneurship*, N°1:3. PP. 249-276
- ANDERSSON, S., WICTOR, I., 2003. Innovative Internationalisation in New firms: Born Globals : the Swedish Case, *Journal of International Entrepreneurship*, N°1:3. PP. 249-276
- ANDREFF, W. AND GIOVANNI BALCET, G., 2013. Emerging countries' multinational companies in developed countries : at odds with the HOS paradigm ? *European journal of comparative economics*. Vol. 10 (1). PP. 3-26.
- ANDREFF, W., 1996. Les multinationales globales. La découverte.
- ANDREFF, W., 2003. La restructuration stratégique des firmes multinationales et l'Etat mondialisateur. Dans LAROCHE, J. Mondialisation et gouvernance mondiale. Presses Universitaires de France. Paris. PP. 45-56.
- ANDREFF, W., 2003. Les multinationales globales, Paris, La Découverte.

- ANDREFF, W., 2016. Une nouvelle vague d'investisseurs directs à l'étranger: Les firmes multinationales des pays émergents., Colloque international du Gresea: « Multinationales, Multipolarité, Mouvements sociaux », Bruxelles. PP. 24-25
- ANDREFF, W., 1987. Les multinationales. La Découverte.
- ANTRAS, P., YEAPLE, S R 2014. Multinational Firms and the Structure of International Trade, dans G. Gopinath, E. Helpman and K. Rogoff, (eds.) - "Handbook of International Economics" - Vol 4, Elsevier (Amsterdam), PP. 55-130.
- ASPELUND, A., MOEN, O., 2001. A generation perspective on small firm internationalization: from traditional exporters and flexible specialists to Born Globals , Advances in International Marketing. N°11. PP.197-225.
- AULAKH, P.S., 2007. Emerging multinationals from developing economies : motivations, B M., 2011. Rapport sur le développement dans le monde : Conflits, sécurité et développement
- BARNEY, J., 1986. Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy, Management Science. Vol.32. N°10. PP.1231-1241.
- BARNEY, J., 1991. Firm resources and sustained competitive advantage , Journal of Management. Vol.17. N°1. PP.99-120.
- BARRO, R J. AND SALA-I-MARTIN, X., 1995. Economic Growth. McGraw-Hill, New York.
- BEAMISH. P. W., 1990. The internationalization process for smaller ontario firms: A research agenda. Research in Global Business Management. PP. 77-92.
- BENAROYA F., BOURCIEU E., 2003. Mondialisation des grandes groupes : de nouveaux indicateurs. Economie et statistiques. N° 363-364-365. PP 145-160.
- BILKEY, W J et TESAR, G., 1977. An attempted integration of the literature on the export behaviour of firms, Journal of International Business Studies. N°1. PP. 33 - 46.
- BLOMSTROM, M and WANG, J Y., 1989. Foreign Investment and Technology Transfer : a Simple Model. NBER Working Paper No. w2958.
- BLOMSTRÖM, M et WANG, J Y., 1992. Foreign investment and technology transfer : A simple model. European Economic Review. N° 36. PP.137-155.
- BLOMSTROM, M ET WOLFF, E N., 1989. Multinational corporations and productivity convergence in Mexico. Economic researchs reports
- BONAGLIA, F., GOLDSTEIN, A., MATHEWS, J., 2006. Accelerated Internationalisation by Emerging Multinationals : the Case of White Goods Sector. Working Papers 270, Università Politecnica delle Marche (I), Dipartimento di Scienze Economiche e Sociali.
- BORENSZTEIN E., De Gregorio J. et Lee J-W., 1998. How does foreign direct investment affect economic growth? Journal of International Economics. Vol. 43. N° 45. PP.115-135

- BORGA, M et ZEILE, W., 2004. International Fragmentation of Production and The Intrafirm Trade of U.S. Multinational Companies. Washington. Department of Commerce. Bureau of Economic Analysis. WP 2004-02.
- BOSWRTH, B P., COLLINS, S M., ET REINHART, C M., 1999. Capital Flow to Developing Economies: Implication for Saving and Investment, Brookings Papers on Economic Activity, Vol. 1999, N°. 1. PP. 143-180.
- BOUDJEMAA AMROUNE, 2014. Impact des programmes de mise à niveau sur la performance de la pme dans un environnement ouvert et intense : cas de l'Algérie. Thèse de doctorat en administration. Université Du Québec à Montréal.
- BOUINOT, J., 2000. Les nouvelles logiques d'entreprise : des effets territoriaux contrastés. In M.-F. MATTEI, D. PUMAIN. Données Urbaines 3. Paris. Anthropos. PP. 227-234.
- BOUTARY, M. ET MONNOYER, M C., 2004. TIC et PME exportatrices : entre éloignement et gestion de proximité, Revue de l'économie méridionale. Vol. 52. N° 207.PP. 14-19.
- BOYD, J et SMITH, B., 1992. Intermediation and the Equilibrium Allocation of Investment Capital: Implications for Economic Development. Journal of Monetray Economics. Vol. 30. N°. 3. PP. 409-432.
- BRAINARD, S L., 1993a. A simple theory of multinational corporations and trade with a trade-off between proximity and concentration, -NBER Working Paper Series N° 4269.
- BREWER, T., 1991. Foreign Direct Investment in Developing Countries : Patterns, policies, and prospects. PRE Working Paper. N° 34.
- BUCKLEY, P.J., CLEGG, L J., CROSS, A R. AND VOSS. H., 2008. Emerging countries' policies on outward FDI - lessons from advanced countries, presented at the, Five Diamond International Conference Cycle: Thinking Outward: Global Players from Emerging Markets , Columbia University, NY.
- BUCKLEY, P. et CASSON M., 1976. The future of the multinational enterprise, Macmillan, Londres
- BYUN, H., LEE, H. & PARK, C., 2012. Assessing External and Internal Factors Influencing Foreign Direct Investment in Emerging Countries : A Comparison between Mergers and Acquisitions and Greenfield Investment. Department of International Trade and Business, Kangwon National University, Korea. Cambridge University Press.
- CARKOVIC ET LEVINE., 2002. Does Foreign Direct Investment Accelerate Economic Growth?, University of Minnesota working paper.

- CAVES, R E., 1982. *Multinational enterprise and economic analysis*, Cambridge University Press, Cambridge.
- CAVES, R., 1982. *Multinational Enterprise and Economic analysis*, Cambridge University Press.
- CAVUSGIL, S., 1980. On the internationalization process of firms, *European Research*. N°6. PP. 273-281.
- CAVUSGIL, T., 1994. A quiet revolution in Australian exporters, *Marketing News* . N°28 :11, PP.18.
- CHEDOR, S., MUCCHIELLI, J L Soubaya I., 2000. Investissements directs à l'étranger des multinationales françaises et relations commerciales avec leurs filiales : une analyse sur données individuelles d'entreprises, *Revue économique*. Vol 51. N°3, 2000. PP.747-760.
- CHEN, E K Y., 1992. Changing Patten of Financial Flows in the Asia-Pacific Region and Policy Responses. *Asian Development Review*. Vol. 10, N°. 2. PP. 46- 48.
- CHERIET, F., 2010. Modèle d'Uppsala et implantation des firmes multinationales agroalimentaires. La présence de Danone en Algérie. *Revue française de gestion*. N° 201.PP45-64.
- CNUCED, 2015. *Rapport sur l'investissement dans le monde 2015 : Réformer la gouvernance de l'investissement international*.
- CNUCED., 1998. *World Investment Report : Trends and Determinants*, United Nations Conference on Trade and Development - United Nations New York and Geneva.
- CNUCED., 2002a. *Transnational Corporation and Export Competitiveness*. World Development Report. New York and Geneva, United Nations
- CNUCED., 2006. *L'IED en provenance des pays en développement ou en transition : Incidences sur le développement*. Rapport sur l'investissement dans le monde, Nations Unies, New York et Genève.
- CNUCED., 2006. *L'IED en provenance des pays en développement ou en transition : Incidences sur le développement*. Rapport sur l'investissement dans le monde, Nations Unies, New York et Genève.
- CNUCED., 2013. *Rapport sur l'investissement dans le monde ; Les chaînes de valeur mondiales : L'investissement et le commerce au service du développement*
- COASE, R H., 1937. The nature of the firm, *Economica*, Nouvelles Séries, Vol.4. PP.386-405
- Conceptualization and Direction in the Global Economy*. New York : Palgrave Macmillan.
- COVIELLO, N et MCAULEY, A., 1999. Internationalization and the Small Firm: A Review of Contemporary Empirical Research, *Management International Review*. Vol. 39. N° 3. PP. 223-237.

- CUERVO-CAZURRA, A., RAMAMURTI, R., 2014. Understanding Multinationals from Emerging Markets. Cambridge, UK : Cambridge University Press.
- CZINKOTA, M. et TESAR, G., 1982. Export Management, New York : Praeger Publishers.
- DALLI, D., 1994, The exporting process : the evolution of small and medium-sized firms, *Advanced in International Marketing*. Vol. 6. PP. 85-110.
- DELACOLETTE, J., 1996. Les contrats de commerce internationaux, de boeck, Bruxelles 1996.
- DENG, P., 2012. Accelerated internationalization by MNCs from emerging economies: Determinants and implications. *Organizational Dynamics*. N°442. PP.1-9.
- DESREUMAUX A. 1999. Internationalisation, in *Encyclopédie de la Gestion et du Management*, sous la direction de R. Le Duff, PP. 522-524.
- DESS, S. 1998. Foreign Direct Investment in China: Determinants and Effects Economic of Planning. Vol. 31. N°. 2. PP.175-194.
- DOUAR, B., 2015. Essai d'analyse du processus d'internationalisation des PME algériennes : un défi pour les compétences du dirigeant. Thèse de doctorat en sciences économiques. Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou.
- Dubois, P L et JOLIBERT, A., 1989. Le marketing : fondement et pratique. Economica. Paris
- DUNNING J.H. Lundan S.M. (2008) "Multinational Enterprises and the Global Economy", 2nd Edition, Edward Elgar, Basingstoke.
- DUNNING J.H., 1995. The Eclectic Paradigm in an Age of Alliance Capitalism, *Journal of Business Studies*, third quarter, PP.461-489.
- DUNNING, J H., 1988. International Business in a Changing World Environment, in *Multinationals, Technology and Competitiveness*, Unwin Hyman Ltd. London. PP.9-29.
- DUSSAUGE, P. et GARRETTE, B., 1995. Determinants of success in international strategic alliances: evidence from the global aerospace. *Journal of International Business Studies*, 26(3) 505-531.
- ECONOMIST., 2014. Telecoms sector and emerging markets, opinion and analysis.
- EKHOLM, K., FORSLID, R., MARKUSEN, J R., 2007. Export-Platform Foreign Direct Investment, *Journal of the European Economic Association*. Vol. 5, N° 4. PP. 776-795.
- ETRILLARD, C., 2004. L'internationalisation des PME : pour une relecture en termes de stratégies entrepreneuriales, dans *Actes du 7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*, 27, 28 et 29 Octobre, Montpellier.
- FEENSTRA, R C., 1998. Integration of Trade and Disintegration of Production in the Global Economy, *Journal of Economic Perspectives*. Vol 12, N° 4. PP. 31–50.

- FEENSTRA, R., 1998. Integration of Trade and Disintegration of Production in the Global Economy. *Journal of Economic Perspectives*. PP. 31-50.
- FINDLAY, R., 1978. Relative backwardness, direct foreign investment, and the transfer of technology. *Quartely Journal of Economics*. Vol 92. N° 1. PP. 116.
- GANKEMA, H G., SNUIF H. R. ET ZWART, P S., 2000. The internationalization process of small and medium-sized enterprises: An evaluation of stage theory, *Journal of Small Business Management*, Vol. 38, N° 4. PP. 15-27.
- GLOBERMAN, S., 2011. Les chaînes de valeur mondiales : Enjeux économiques et stratégiques. Western Washington University et Simon Fraser University. P. 21.
- GOLDSTEIN, A., 2009. Multinational Companies from Emerging Economies : Composition,
- GRAHAM, E M., 1978. Transatlantic investment by multinational firms : a rivalistic phenomenon ? *Journal of Post Keynesian Economics*.
- GREENAWAY, D. KNELLER, R., MCGOWAN, D., 2011. Firms' Internationalisation Strategies: The Evidence” dans Bernhofen D., FALVEY R., GREENAWAY D., KREICKEMEIER U. (eds.): “Palgrave Handbook of International Trade” - Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2011- P:160-196.
- GROSSMAN, G M, HEPLMAN, E., 1991. Innovation and Growth in the Global Economy. Cambridge. MA : MIT Press.
- GROSSMAN, G., HELPMAN, E., SZEIDL, A., 2006. Optimal Integration Strategies for the Multinational Firm, *Journal of International Economics*. Vol. 70. PP. 216– 238.
- GUILLEN, M. F., & GARCIA-CANAL, E., 2012. Emerging Markets Rule: Growth Strategies of the New Global Giants. New York: McGraw-Hill Professional
- HADDAD, M And HARRISON, A., 1993. Are the Positive Spillovers From Direct Foreign Investment ? : Evidence From Panel Data for Morocco. *Journal of Development Economics*. Vol. 42. PP. 51-74.
- HAMEL, G et PRAHALAD, C K., 1995. La conquête du futur, InterEditions, Paris.
- HARVESTON, P., KEDIA B., DAVIS, P. 2000. Internationalization of Born Global and gradual globalizing firms: The impact of the manager, *Advances in competitiveness Research*. Vol 8. N°1. PP. 92-99.
- HEENAN, D. A., KEEGAN, W. J., 1979. The rise of third world multinational. *Harvard business school*. Vol 57. PP. 101- 109.

- HELPMAN, E et KRUGMAN, P., 1985. Market Structure and Foreign Trade: Increasing Returns, Imperfect Competition, and the International Economy” - The MIT Press Cambridge, Massachusetts.
- HELPMAN, E., 1984. A Simple Theory of Trade with Multinational Corporations, The Journal of Political Economy, Vol. 92, N° 3. PP. 451-471.
- HELPMAN, E., 1985. Multinational Corporations and Trade Structure. The Review of Economic Studies, Vol 52, N° 3. PP. 443-457.
- HELPMAN, E., 2011. Understanding Global Trade, The Belknap Press Of Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, and London, England.
- HELPMAN, E., 2011. Understanding Global Trade, The BELKNAP Press of Harvard University press - Cambridge, Massachusetts, and London, England.
- HELPMAN, E., MELITZ, M. YEAPLE, S R., 2003. Export versus FDI. National Bureau of Economic Research, Working Paper 9439 Cambridge, MA 02138, January 2003.
- HELPMAN, E., MELITZ, M., YEAPLE, S R., 2004. Export versus FDI with heterogeneous firms, American Economic Review. Vol 94. N°1. PP. 300-316.
- HERMES, N et LENSINK, R., 2003. Foreign Direct Investment : Financial Development and Economic Growth. Journal of Development Studies. Vol. 40. N°. 1. PP. 142-163.
- HIRSCH, S., 1976. An international trade and investment theory of the firm, Oxford Economic Papers.
- HORSTMAN, I J, MARKUSEN, J R., 1987. Strategic Investments and the Development of Multinationals” - International Economic Review. Vol. 28, N°1. PP. 109-121
- HORSTMANN, I J, MARKUSEN, J R., 1992. Endogenous Market Structures in InternationalTrade, Journal of International Economics, Vol 32, Issues 1–2, February 1992. PP. 109–129- North-Holland.
- HOSKISSON, R.E., L. EDEN, C.M. LAU & M. WRIGHT., 2000. Strategy in emerging economies. Academy of Management Journal, 43 (3). PP. 249–67.
- HUAULT. I., 1998. Le management international, Ed. La Découverte.
- HUGONNIER, B., 1997. Entreprise multinationale, in Encyclopédie de Gestion, sous la direction de SIMON, Y et JOFFRE, P. PP. 1115-1135.
- HYMER, S., 1960. The international Operations of National Firms : A Study of Foreign Direct Investment, Cambridge : Ph. D Thesis, Department of Economics, M.I.T.
- IEA. , 2012. World Energy outlook Factsheet: How will global energy markets evolve to 2035? Vienna.

- IETTO-GILLIES, G., 1998. Different conceptual frameworks for the assessment of the degree of internationalization: an empirical analysis of various indices for the 100 transnational corporations. *Transnational Corporations*. VOL. 7. P. 1.
- INGHAM, M., 1991. La perception du succès des alliances stratégiques, *Revue internationale PME*, 4(2) : PP. 43-84.
- JACQUEMOT, P., 1990. La firme multinationale : Une introduction économique. *Economica*. Paris.
- JACQUEMOT, P., 1990. La firme multinationale : une introduction économique, *Economica*
- JOFFRE., 1994. Comprendre la mondialisation économique. *Economica*
- Johanson J and Vahlne J E, *The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership*, 2009.
- JOHANSON, J ET VAHLNE, J E., 1990. The mechanism of internationalization, *International Marketing Review*, Vol. 7, N° 4. PP. 11-24.
- JOHANSON, J AND VAHLNE, J E., 2009. *The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership*,
- JOHANSON, J AND VAHLNE, J E., *The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership*, 2009.
- JOHANSON, J et MATTSSON L G., 1988. Internationalization in industrial systems – a network approach, in HOOD, N et VAHLNE J E., *Straggles in global competition*, London: Croom Helm. PP. 287-314.
- JOHANSON, J et MATTSSON L G., 1988. Internationalization in industrial systems : A network approach, in HOOD, N et VAHLNE J E., *Straggles in global competition*, London: Croom Helm. PP. 287-314.
- JOHANSON, J et VAHLNE, J E., 1977. The internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments, *Journal of International Business Studies*. N°1. PP. 23-32.
- JOHANSON, J. et WIEDERSHEIM-PAUL, F., 1975. The internationalization of the firm: Four Swedish cases, *Journal of Management Studies*. N°3. PP. 305-322.
- JULIEN, P A., 2005. *Entrepreneuriat et économie de la connaissance*, Presses de l'Université du Québec.
- KHAYAT, I., 2004. L'internationalisation des PME : Vers une approche intégrative», dans *Actes du 7ème CIFEPME Octobre*, France.
- KINDELBERGER, C P., 1969. *American Business Abroad*, New Haven, CN, Yale University Press, traduction. *Les investissements des Etats-Unis dans le monde*, Paris : Calmann-Lévy, 1971.

- KNIGHT, G., CAVUSGIL, T. 2004. Innovation, Organizational capabilities, and the born-global firm , *Journal of International Business Studies*, N°35:3. PP. 124-141.
- KNIGHT, G., CAVUSGIL, T., 1996. The Born Global Firm : A Challenge to traditional Internationalization Theory, *Advances in international marketing*. N°8. PP.11-26.
- KOENIG, G., 1999. Les ressources au principe de la stratégie, in KOENIG G. (Coord.), *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIème siècle*, Economica, Paris. PP.199-239.
- KOJIMA, K., 1978. *Direct Foreign Investment, A Japanese Model of Multinational Business Operations*, London : Helm.
- KOWALSKI, P ET AL., 2013. *State-Owned Enterprises: Trade Effects and Policy Implications*, OECD Trade Policy Papers, N°. 147, OECD Publishing.
- KRUGMAN, P., Obstfeld M. Melitz M.J. (2012) « *Économie internationale* », Traduction française de la 9e édition américaine par Capelle-Blanchard G. et Crozet M., Pearson Education France, Paris (2012).
- LAGHZAOU, S., 2009. Internationalisation des PME : apports d'une analyse en termes de ressources et compétences, *Management & Avenir*. Vol 2.N° 22. PP. 52-69.
- Laroche, coord. *Mondialisation et gouvernance mondiale*, Presses Universitaires de France, Paris,45-56.
- LASSUDRIE-DUCHENE, B., 1982. Décomposition internationale des processus productifs et autonomie nationale, in Bourguinat H. (ed), *Internationalisation et autonomie de décision*, Economica, Paris, PP. 45-56.
- LEONIDOU, L C et KATSIKEAS, C S., 1996. The export development process: an integrative review of empirical models, *Journal of International Business Studies*. Vol. 27, N° 3, PP. 517-551.
- LI, PP., 2003. Toward a geocentric theory of multinational evolution : The implications from the asian MNEs as latecomers .*Asia Pacific Journal of Management*. Vol. 20 (2). PP. 217-242.
- LIU, Z., 2008. Foreign direct investment and technology spillovers :theory and evidence. *Journal of Development Economics*. Vol. 85, PP. 176-193.
- LUO, Y., TUNG, R. L., 2007. International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective. *Journal of International Business Studies*. Vol. 38(4). PP. 481\_498.
- MADSEN, T et SERVAIS, P., 1997. The Internationalization of Born Globals: an Evolutionary Process? , *Inter-national Business Review*, Vol 6. N°6. PP.561-583.
- MADSEN, T., RASMUSSEN, E., SERVAIS, P., 2000. Differences and similarities between Born Globals and other types of exporters , *Advances in International Marketing*, N°10. PP. 247-225.
- MARKUSEN, J R., 1984. *Multinationals, Multi-Plant Economies and the Gains from Trade*, *Journal of International Economics*. Vol 16. PP.205-226. North-Holland.

- MARKUSEN, J R., 1997. Trade versus investment liberalization, NBER Working Papers 6231, National Bureau of Economic Research.
- MARKUSEN, J R., 2002b. *Multinational Firms and the Theory of International Trade*, MIT Press - Cambridge Massachusetts London.
- MARKUSEN, J R., 2011. *Multinational Firms*, dans Bernhofen D., Falvey R., Greenaway D., Kreickemeier U. (eds.): “Palgrave Handbook of International Trade” - Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2011- P: 236-262.
- MARKUSEN, J R., VENABLES, A J., 1998. Multinational firms and the new trade theory, *Journal of International Economics* - 46 (1998) 183–203.
- MARKUSEN, J R., VENABLES, A J., 1998. Multinational firms and the new trade theory. *Journal of International Economics*. Vol. 46. N°1998. PP. 183–203.
- MARTINET, A C., 1983. *Stratégie*. Vuibert.
- MATHEWS, J. A., 2006. Dragon multinationals: New players in 21st century globalization ». *Asia Pacific Management Journal*, 23. PP. 5–27.
- MAYRHOFER, U., 2004. Les rapprochements, forme d’internationalisation privilégiée par les entreprises ? Vol. 29. PP. 15-29.
- MELITZ, M J., 2003. The Impact of Trade on Intra-Industry Reallocations and Aggregate Industry Productivity, *Econometrica*. Vol. 71 N°. 6. PP. 1695-1725.
- MESCHI, E., 2006. FDI and Growth in MENA countries : an empirical analysis. The Fifth International Conference of the Middle East Economic Association. Sousse 10-12 March.
- MICHALET, C A., 1999. La séduction des nations ou comment attirer les investissements, *Economica*
- MICHALET, C A., 1997. *Stratégie of multinationals and competition for foreign direct investment*. FIAS.
- MICHALET, C A., 1998. *Le capitalisme mondial*. PUF, Quadrige
- MICHALET, C A., 1999. *La seduction des nations ou comment attirer les investissements*, paris, *Economica*.
- MINDA, A., NGUYEN, H T T., 2012. Les déterminants de l’investissement direct étranger d’exportation-plateforme : L’exemple du Vietnam, *Revue économique*. Vol. 63, N° 1. PP. 69-92.
- MIROUDOT, S., 2009. Economic Impact of Investment Provisions in Asian RTAs, dans Chaisse J. Gugler P. (eds.) “Expansion of Trade and FDI in Asia” - Routledge – London. PP. 186-211.
- MOTTA, M., NORMAN, G., 1996. Does economic integration cause foreign direct investment? *International Economic Review*, Vol. 37. N°. 4. PP. 757-783.
- MUCCHEILLI, J L., 1998. *Multinationale et mondialisation*, Edition, Seuil.

- Mucchielli, J L., 1985. Les firmes multinationales : Mutations et nouvelles perspectives, Economica, Paris.
- MUCCHIELLI, J L., 2001. Relations économiques internationales. Paris, Hachette.
- MUCHIELLI, J L et MAYER, T., 2005. Economie internationale. Ed Dalloz. Paris.
- MUNDELL, R A., 1957. International trade and factor mobility, American Economic Review, Juin. PP. 321-335.
- NARULA, R., DUNNING, J. 2000. Industrial development, globalization and multinational enterprises: new realities for developing countries. Oxford Development Studies, Vol.28, N°. 2. PP. 141-167.
- NAVARETTI, G B ET VENABLES, A J., 2004. Multinational Firms in the World Economy, by Princeton University Press - Princeton and Oxford.
- NAYYAR, D., 2008. Globalization: What Does It Mean For Higher Education? In: Luc Weber and James Duderstadt (eds) Globalization in Higher Education. Paris: Economica.
- NEARY, J P., 2002. Foreign Direct Investment and the Single Market, The Manchester School, Vol. 70. N°. 3. PP. 291-314.
- NEARY, J P., 2009a. Trade costs and foreign direct investment. International Review of Economics and Finance.18 (2009) 207–218
- NELSON, R R ET WINTER, S G., 1982. An evolutionary theory of economic change, Belknap Press, London.
- 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. Thèse de doctorat en sciences économiques. Université de Toulouse.
- OCDE, 2013a. Économies interconnectées : Comment tirer parti des chaînes de valeur mondiales, OECD - Le rapport de synthèse - 2013.
- OUGUENOUNE, H., 2015. La politique de promotion et d'attraction de l'investissement direct étranger en Algérie. Thèse de Doctorat en science économique. Université Paris 3 – Sorbonne Nouvelle
- OVIATT, B M ET MCDUGALL, P., 1994. Toward a Theory of International New Ventures, Journal of International Business Studies. Vol 25. N° 1. PP. 45-64
- OVIATT, B. et MCDUGALL, P., 2005. The internationalization of entrepreneurship, Journal of International Business Studies Vol 36. N°1. PP.2-8
- OVIATT, B., MCDUGALL, P., 1997. Challenges for internationalization process theory: The case of international new ventures, Management International Review [Special issue], N°37:2. PP.85–99.

- PENG, M. W., WANG, D. Y. L., & JIANG, Y., 2008. An institution-based view of international business strategy : A focus on emerging economies. *Journal of International Business Studies*, 39(5), PP. 920-936.
- PENROSE, E., 1959. *Theory of the growth of the firm*, John Wiley & Sons, New York.
- PERLITZ, M., 1997. *International management*. 3<sup>ème</sup> Edition. Lucius et Lucius.
- PICCIOTTO, B., 2003. L'investissement direct vers les nouveaux adhérents d'Europe Centrale et Orientale : Ce que l'élargissement pourrait changer. *Etude et recherche N° 24*. 20 Groupement d'Etudes et de recherches-Notre Europe.
- POPE., R., 2002. Why small firms export: Another look, *Journal of Small Business Management*. Vol. 40, N° 1.PP.17-26.
- PORTER, M., 1986. *Competition in global industries*, Harvard Business School Press.
- PURVIS, D D., 1972. Technologie, trade and factor mobility, *Economic journal*, PP. 91-99.
- RAM, R and ZHANG, K V., 2002. Foreign Direct Investment and Economic Growth: Evidence from Cross-Country Data for the 1990s. *Economic Development and Cultural Change*. VOL. 51. PP. 205-215
- RAMAMURTI, R., & SINGH, J., 2009. *Emerging Multinationals in Emerging Markets*.
- RAMAMURTI, R., 2004. Developing Countries and MNEs : Extending and Enriching the research agenda. *Journal of international business studies*.Vol.35. PP. 277-283
- REICH, R., 1993. *L'Economie Mondialisée*. Edition. Dunod, Paris.ANDERFF, W., 1996. *Les multinationales globales*. Ed la Découverte. Paris.
- REID, S., 1981. The decision-maker and export entry and expansion», *Journal of International Business Studies*. Vol. 12, N° 2. PP. 101-111.
- REINERT, K A., 2012. *An Introduction to International Economics: New Perspectives on the World Economy*, Cambridge University Press.
- RENNIE, M., 1993. Born global , *McKinsey Quarterly* , N°4. PP. 45-52
- RITCHIE, B K., 2001. Foreign direct investment and intellectual capital formation in southeast Asia. *Technical Paper*, N° 194. OECD Development Centre. Paris.
- ROMER, P., 1993. Idea gaps and object gaps in economica development. *Journal of Monetary Economics*. VOL. 32, N°. 3. PP.543-573.
- ROZENBLAT. C., 2007. Les entreprises multinationales: Un processus urbain dans un environnement international et transnational, *l'Information Géographique*. N°2. PP. 2-43.
- RUZZIER, M, HISRICH, R D, ANTONIC, B., 2006. SME internationalization research: Past, present and future, *Journal of Small Business Enterprise Development*. N°4. PP. 476-497

- SADIK, A T and BOLBOL, A., 2001. Capital Flows, FDI, and Technology Spillovers : Evidence from Arab Countries, *World Development*. Vol 29. N°12. PP. 2111-2125
- SAVARY, A., 1993. Des firmes multinationales aux entreprises globales. *Cahiers Français*. N° 253. PP. 50-60.
- SERVANTIE, V., 2007. Les entreprises à internationalisation rapide et précoce : revue de littérature. *Revue de l'Entrepreneuriat*, Vol 6. N°1
- SETHI, D., 2009. Are multinational enterprises from the emerging economies global or regional ? *European Management Journal*, Vol. 27, PP. 356-365.
- SIMON, H A., 1962. The architecture of complexity, *Proceedings of the American Philosophical Society*. N°6. PP. 467-482.
- SJOHOLM, F., 1997. Technology Gap, Competition Spillovers from Direct Foreign Investment : Evidence from Establishment data. *Working Paper Series in Economics and Finance*. N°. 211. Stockholm School of Economics.
- STIGLITZ, J., 2000. Capital Market liberalization, Economic Growth, and Instability. *World Development*. Vol. 28. N°. 6.
- TAYARA, S., 2016. Commerce international et investissements directs étrangers : complémentarité ou substituabilité ? Thèse de doctorat en sciences économiques. Université De Poitiers.
- TEECE, D. J., PISANO, G ET SCHON, A., 1997. Dynamic capabilities and strategic management, *Strategic Management Journal*. Vol. 18. N° 7. PP. 509-553.
- The BCG., 2009. 100 New Global Challengers : How Companies from Rapidly Developing Economies Are Contending for Global Leadership
- TORRES, O., 2004. Essai théorisation de la gestion des PME: de la mondialisation à la proximité, *Rapport d'habilitation à diriger des recherches*.
- URBAN, S., 1993. *Management international*. Litec.
- VELTZ. P., 1998. Globalisation et territorialisation des groupes industriels : rapport de synthèse. Datar. La Documentation Française.
- VENABLES, A J., 2009. foreign direct investment under monopolistic competition, dans Rajan R. S. Reinert K. A. (eds.) - *Princeton Encyclopedia of the World Economy* -Princeton University Press - Princeton and oxford.
- VERNON, R., 1966. International Investment and International Trade in the Product Cyclel. *Quarterly Journal of Economics*. N° 80. PP. 190-207
- VERNON, R., 1979. The product cycle hypothesis in a new international environment, *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 41, PP. 255-267.

- VIEU, M., GUIEU. G., 2016. Typologies de multinationales émergentes. In : Meschi, P.-X. et Prévot, F. (coord.) Economies émergentes : enjeux pour le management international.
- WERNERFEL, T B., 1984. A resource-based view of the firm, *Strategic Management Journal*. Vol.5. PP.171-180.
- WILLIAMSON, O.1975., *Markets and hierarchies: Analyse and antitrust implications*, Free Press, Macmillan.
- WRIGHT M., FILATOTCHEV, I., HOSKISSON, R. E., & PENG, M. W., 2005. Strategy research in emerging economies: Challenging the conventional wisdom. *Journal of Management Studies*, 42. PP. 1-34.
- XAVIER, R., 2014. L'internationalisation des firmes chinoises : croissance, moteurs, stratégies, *Revue Tiers Monde*. Vol 3. N° 3, PP. 59-76.
- XIAOYING, L and XIAMING, L., 2004. Foreign Direct Investment and Economic Growth: An Increasingly Endogenous Relationship. *World Development*. VOL. 33. PP. 393-407.
- YEAPLE, S R., 2003. The Complex Integration Strategies of Multinationals and Cross Country Dependencies in the Structure of Foreign Direct Investment, *Journal of International Economics*. Vol 60. N°2003. PP. 293-314.
- ZAHRA, S., KORI, J., YU, J., 2005. Cognition and international entrepreneurship: implications for research on international opportunity recognition and exploitation, *International Business Review*, N°14:2. PP. 129-146.
- ZALLE, O., 2011. Les Investissements Directs Etrangers dans l'espace UEMOA : déterminants et analyse d'impacts. Mémoires on line.
- ZHANG, K H et MARKUSEN, J R., 1999. Vertical multinationals and host-country characteristics, *Journal of Development Economics*. Vol 59. PP. 233-252.
- ZHOU, W and CECERE, G., 2010. Knowledge transfer, own technological effort and productivity : the experience of china's large and medium sized industrial enterprises.

## Annexe 1

### QUESTIONNAIRE

Ce questionnaire est destiné aux entreprises algériennes internationalisées et à celles éprouvant le besoin de s'internationaliser.

Nous vous remercions de votre coopération à la réalisation de notre enquête menée dans le cadre de notre thèse de doctorat.

#### I. RENSEIGNEMENTS DE BASE

1. Veuillez indiquer le nom de votre l'entreprise : .....
2. Veuillez indiquer l'année de création de votre entreprise : .....
3. Veuillez indiquer le secteur d'activité de votre entreprise : .....
4. Veuillez indiquer l'année de première opération à l'international : .....
5. Veuillez indiquer la forme juridique de votre entreprise :  
 SPA  SARL  
 EURL  Personne physique
6. Veuillez présenter votre entreprise selon la nature de propriété :  
 Publique  
 Privée
7. Veuillez indiquer la taille de votre entreprise selon le nombre des effectifs :  
 TPE (1 à 9 effectifs)  PE (10 à 49 effectifs)  
 ME (50 à 250 effectifs)  GE (plus de 250 effectifs)

#### II. Les contraintes pesant sur le développement de votre entreprise

Ci – dessous nous vous proposons une liste des facteurs susceptible d'empêcher le développement de votre entreprise au niveau national et international. Veuillez cocher une seule réponse qui vous parait la plus contraignante.

- A. Instabilité / manque de visibilité de la politique économique
- B. Accès au foncier
- C. Excès de bureaucratie
- D. Concurrence déloyale / Secteur informel
- E. Infrastructure insuffisance
- F. Insuffisance en matière d'éducation et de formation

- G. Corruption
- H. Fiscalité trop élevée
- I. Marché du travail : législation, manque de qualification de la main d'œuvre
- J. Accès aux financements

Autres précisez : .....

## 1. Pour l'accès au financement

### 1.1 veuillez indiquer la source de financement de vos besoins d'investissement

- Crédits bancaires
- Réseau social (amis / familles)
- Financement personnel
- Autres (ANDIS / ANSEJ / CNAC / ANGEM)

### 1.2 Avez-vous déjà eu accès au crédit bancaire pour votre investissement

- Oui
- Non

Si oui,

#### A. Comment jugez-vous les délais d'obtentions des crédits d'investissements

- Excrément long
- Acceptable
- Plutôt bref

#### B. quel est l'impact de la lenteur de ces délais sur votre investissement

- N'influence pas la volonté d'investir
- Limite considérablement la volonté d'investir
- Constitue un facteur de démotivation à l'acte d'investissement

## 2. Pour l'accès au foncier

### 2.1 Etes-vous satisfait par l'offre du marché des terrains industriel et du marché de l'immobilier à usage commercial

- Oui je trouve l'offre correspond à ma demande
- Oui mais après une longue attente
- Non car ce marché est caractérisé par la pénurie

### 2.2 Quel est impact de l'accès au foncier sur le développement de votre investissement

- N'influence pas la volonté d'investir
- Limite considérablement la volonté d'investir
- Constitue un facteur de démotivation à l'acte d'investissement

### 3. Pour la concurrence déloyale et le développement du secteur informel

#### 3.1 Subissez-vous une concurrence déloyale

Oui  Non

Si oui :

3.2 Pensez-vous que la principale raison du développement du secteur informel relève de :

- De la recherche du profit (en échappant à la fiscalité par exemple)
- Du refus de subordination à un régime inefficace et insuffisant (distorsion de l'institutionnel)

#### 4. Est-ce que vous adaptez vos produits selon les normes internationales

Oui  Non

### III. Le processus d'internationalisation de votre entreprise

1. Afin d'évaluer le degré d'internationalisation de votre entreprise, veuillez répondre aux questions suivantes :

1.1. Quelle est la part de votre chiffre d'affaire à l'étranger (en pourcentage du chiffre d'affaire total) ?

- Moins de 10%  De 10% à 20%
- De 21% à 50%  Plus de 50%

1.2. Quelle est la part de vos effectifs à l'étranger (en pourcentage du total des effectifs) ?

- Moins de 10%  De 10% à 20%
- De 21% à 50%  Plus de 50%

1.3. Possédez-vous des filiales à l'étranger ?

Oui  Non

Si oui,

A. Quel est le nombre de celles établies à l'étranger ?

- Inférieur à 5  Entre 5 et 10
- Entre 11 et 50  plus de 50

## 2. Quelle sont les modes d'internationalisation de votre entreprise ?

- Exportation directe
- Exportation indirecte
- La cession d'une licence ou d'une franchise
- La sous-traitance à l'étranger
- Une alliance
- La création à l'étranger d'une entreprise conjointe (joint-venture)
- La création d'une filiale de commercialisation à l'étranger
- La création d'une filiale de production
- La prise du contrôle (acquisition, fusion) d'une entreprise existante à l'étranger

## 3. En quoi consistent vos prestations dans les différentes zones géographiques

|                                       | Afrique | Europe | Asie | Amérique du nord | Amérique latine | Océanie |
|---------------------------------------|---------|--------|------|------------------|-----------------|---------|
| <b>Vente de produits semi-finis</b>   |         |        |      |                  |                 |         |
| <b>Vente de produits finis</b>        |         |        |      |                  |                 |         |
| <b>Ventes de produits et services</b> |         |        |      |                  |                 |         |

## 4. Sur quel marché se positionne votre entreprise

| Continent        | Pays |
|------------------|------|
| Afrique          |      |
| Europe           |      |
| Amérique du Nord |      |
| Amérique latine  |      |
| Asie             |      |

## Annexe 2

| Variables transformées des corrélations             |   |                  |                       |                  |                             |   |            |                  |                   |                        |                             |                                    |                                    |   |
|---|---|------------------|-----------------------|------------------|-----------------------------|---|------------|------------------|-------------------|------------------------|-----------------------------|------------------------------------|------------------------------------|---|
| Dimension: 1  |   |                  |                       |                  |                             |   |            |                  |                   |                        |                             |                                    |                                    |   |
|   | Manque de visibilité de la politique économique | Accès au foncier | Excès de bureaucratie | Secteur informel | Infrastructure insuffisante | Insuffisance en matière d'éducation et de formation | Corruption | Fiscalité élevée | Marché du travail | Accès aux financements | La part du CAD à l'étranger | La part des effectifs à l'étranger | Posséder des filiales à l'étranger | Nombre des filiales établies à l'étranger |
| Manque de visibilité de la politique économique     | 1,000   | ,253             | ,475                  | ,301             | ,266                        | ,250  | ,348       | ,309             | ,273              | ,321                   | ,477                        | ,507                               | ,323                               | 513                                       |
| Accès au foncier                                    | ,253  | 1,000            | ,427                  | ,115             | ,477                        | ,373  | ,829       | ,273             | ,172              | ,435                   | ,392                        | ,206                               | ,261                               | 1,91                                      |
| Excès de bureaucratie                               | ,475  | ,427             | 1,000                 | ,261             | ,603                        | ,567  | ,628       | ,465             | ,222              | ,214                   | ,303                        | 242                                | 298                                | 248                                       |
| Secteur informel                                    | ,301  | ,115             | ,261                  | 1,000            | ,249                        | ,326  | ,140       | ,404             | ,427              | ,228                   | ,315                        | 266                                | 429                                | 271                                       |
| Infrastructure insuffisante                         |   |                  |                       | ,249             | 1,000                       | ,541  | ,596       | ,685             | ,215              | ,245                   | ,318                        | ,250                               | ,358                               | ,245                                      |
| Insuffisance en matière d'éducation et de formation | ,250  | ,373             | ,567                  | ,326             | ,541                        | 1,000   | ,457       | ,553             | ,534              | ,138                   | ,256                        | ,257                               | ,332                               | ,266                                      |
| Corruption  | ,348  | ,829             | ,628                  | ,140             | ,596                        | ,457  | 1,000      | ,435             | ,179              | ,264                   | ,284                        | ,139                               | ,261                               | ,129                                      |
| Fiscalité élevée                                    | ,309  | ,273             | ,465                  | ,404             | ,685                        | ,553  | ,435       | 1,000            | ,270              | ,219                   | ,297                        | ,231                               | ,350                               | ,225                                      |
| Marché du travail                                   | ,273  | ,172             | ,222                  | ,427             | ,215                        | ,534  | ,179       | ,270             | 1,000             | ,256                   | ,530                        | ,559                               | ,410                               | ,565                                      |
| Accès aux financements                              | ,321  | ,435             | ,214                  | ,228             | ,245                        | ,138  | ,264       | ,219             | ,256              | 1,000                  | ,584                        | ,557                               | ,399                               | ,487                                      |
| La part du CAD à l'étranger                         | ,477  | ,392             | ,303                  | ,315             | ,318                        | ,256  | ,284       | ,297             | ,530              | ,584                   | 1,000                       | ,908                               | ,661                               | ,900                                      |
| La part des effectifs à l'étranger                  | ,507  | ,206             | ,242                  | ,266             | ,250                        | ,257  | ,139       | ,231             | ,559              | ,557                   | ,908                        | 1,000                              | ,547                               | ,991                                      |
| Posséder des filiales à l'étranger                  | ,323  | ,261             | ,298                  | ,429             | ,358                        | ,332  | ,261       | ,350             | ,410              | ,399                   | ,661                        | ,547                               | 1,000                              | ,552                                      |
| Nombre des filiales établies à l'étranger           | ,513  | ,191             | ,248                  | ,271             | ,245                        | ,266  | ,129       | ,225             | ,565              | ,487                   | ,900                        | ,991                               | ,552                               | 1,000                                     |
| Dimension   | 1   | 2                | 3                     | 4                | 5                           | 6   | 7          | 8                | 9                 | 10                     | 11                          | 12                                 | 13                                 | 14  |
| Valeur propre                                       | 5,977   | 2,377            | 1,318                 | ,836             | ,800                        | ,723  | ,539       | ,429             | ,352              | ,258                   | ,230                        | ,111                               | ,056                               | ,005                                      |

a. Les valeurs manquantes ont été prises en compte avec le mode de la variable quantifiée.

## Table des matières

|  |    |
|--|----|
| Remerciements  |    |
| Dédicace   |    |
| Sommaire   |    |
| Liste des abréviations   |    |
| Liste des tableaux   |    |
| Liste des figures  |    |
| Introduction générale .....  | 01 |
| <b>Chapitre I : La dimension théorique de l'internationalisation des entreprises</b>   |    |
| Introduction.....  | 08 |
| Section 1 : les approches traditionnelles de l'internationalisation des entreprises .....  | 11 |
| 1. Les approches du commerce international .....   | 11 |
| 1.1 L'internationalisation des entreprises dans la théorie néoclassique.....   | 11 |
| 1.2 La substitution entre mouvement de capitaux et commerce international .....  | 12 |
| 1.3 La complémentarité entre mouvement de capitaux et commerce international.....  | 13 |
| 2. Les approches partielles.....   | 14 |
| 2.1 La théorie de l'avantage spécifique de l'entreprise.....   | 15 |
| 2.2 La théorie des coûts des transactions.....   | 16 |
| 2.3 La théorie du cycle de vie du produit.....   | 18 |
| 2.4 La théorie éclectique.....   | 20 |
| Section 2 : Les stratégies dynamiques de la localisation des entreprises multinationales intégration horizontale, verticale ou globale (complexe)..... | 24 |
| 1. La stratégie d'intégration horizontale : vers la recherche d'un nouveau grand marché « market seeking ».....  | 24 |
| 1.1 L'arbitrage entre proximité et concentration.....  | 25 |
| 1.1.1 Cas de l'homogénéité des entreprises.....  | 25 |
| 1.1.2 Cas de l'hétérogénéité des entreprises .....   | 27 |
| 2. La stratégie d'intégration verticale : vers la recherche d'efficience .....   | 32 |
| 2.1 IDE vertical et échanges intra-firmes.....   | 34 |
| 3. La stratégie d'intégration globale : vers la recherche d'une stratégie optimale.....  | 35 |
| 3.1 L'approche par le capital de connaissances.....  | 36 |
| 3.2 Modèles de stratégie d'intégration complexe.....   | 38 |
| Section 3 : les nouvelles approches de la multinationalisation des entreprises.....  | 43 |

|   |    |
|---|----|
| 1. Intégration Nord-Nord ou Sud-Sud et mode de pénétration : rôle de l'accessibilité au marché intégré..... | 44 |
| 2. Intégration Nord-Sud et mode d'entrée : exportation, IDE horizontal, IDEEP ou IDEEP global.....          | 47 |
| 2.1 Cas symétrique.....   | 48 |
| 2.2 Cas asymétrique.....  | 48 |
| Section 4 : Les approches d'analyse du développement international des entreprises .....                    | 51 |
| 1. L'approche behavioriste.....   | 51 |
| 1.1 Le modèle Uppsala.....  | 54 |
| 1.2 Le modèle d'Innovation .....  | 58 |
| 2. L'approche par les réseaux.....  | 57 |
| 3. L'approche économique .....  | 59 |
| 4. L'émergence du phénomène des Entreprises à Internationalisation Rapide et précoce.....                   | 60 |
| 4.1 La théorie des International New Venture.....   | 62 |
| Conclusion.....   | 64 |
| <b>Chapitre II : La place des entreprises multinationales dans le commerce mondial</b>                      |    |
| Introduction .....  | 65 |
| Section 1 : Le rôle des entreprises multinationale dans l'économie mondiale.....                            | 67 |
| 1. Les plus grandes entreprises multinationales du monde.....   | 67 |
| 2. Le rôle des entreprises multinationales dans l'économie mondiale.....                                    | 72 |
| Section 2 : L'émergence des entreprises multinationale en provenance du Sud.....                            | 77 |
| 1. Les multinationales émergentes : caractéristiques clés.....  | 77 |
| 1.1 Les multinationales du tiers monde (TWMNC).....   | 78 |
| 1.2 La nouvelle vague des multinationales émergentes .....  | 79 |
| 2. Performance des EMNE.....  | 80 |
| 3. Marchés étrangers des EMNE.....  | 84 |
| 4. Mode d'entrée privilégié par les EMNE.....   | 85 |
| 5. Structure industrielle des EMNE.....   | 86 |
| 6. La différence entre les EMNE et les EMND .....   | 87 |
| 6.1 Processus d'internationalisation.....   | 87 |
| 6.2 Répartition sectorielle.....  | 88 |
| 6.3 Propriété.....  | 89 |
| 6.4 Marchés étrangers et mode d'entrée privilégié.....  | 91 |
| Section 3 : Les entreprises multinationales des BRICs.....  | 93 |

|  |     |
|--|-----|
| 1. Performance des multinationales des BRICS.....  | 93  |
| 2. Les stratégies d'internationalisation des entreprises issues des BRICs.....               | 94  |
| 2.1 L'accès aux marchés.....   | 95  |
| 2.2 La recherche d'efficience.....   | 95  |
| 2.3 L'accès aux ressources.....  | 95  |
| 2.4 La recherche d'actifs stratégiques.....  | 96  |
| 3. La destination géographique des multinationales des BRICs.....                            | 100 |
| 4. La structure sectorielle des multinationales des BRICs.....                               | 101 |
| 5. Les déterminants de l'internationalisation des multinationales des BRICs.....             | 102 |
| Conclusion.....  | 104 |
| <b>Chapitre III : Le processus d'internationalisation des entreprises algérienne</b>         |     |
| Introduction .....   | 106 |
| Section 1 : L'internationalisation des PME algériennes .....                                 | 107 |
| 1. L'internationalisation des PME des pays émergent et en développement.....                 | 107 |
| 2. La PME dans l'économie algérienne .....   | 110 |
| 2.1. L'Algérie, une économie internationalisée .....   | 110 |
| 2.2. La structure des échanges extérieur.....  | 112 |
| 2.2.1 A l'importation.....   | 113 |
| 2.2.2 A l'exportation .....  | 115 |
| 2.3. Etat actuel de la PME algérienne .....  | 117 |
| 2.4. L'importance de la PME dans la diversification de l'économie algérienne .....           | 120 |
| 2.5 L'environnement institutionnel algérien et l'internationalisation des PME .....          | 122 |
| Section 2 : Les contraintes liées à l'internationalisation des entreprises algériennes.....  | 125 |
| 1. La perception des contraintes internes par les entreprises algériennes.....               | 126 |
| 1.1 Les contraintes découlant des activités informelles dites souterraines .....             | 127 |
| 1.2 Les contraintes financières .....  | 127 |
| 1.3 Les contraintes relatives au marché du travail.....                                      | 128 |
| 1.4 Les contraintes liées au foncier industriel .....  | 129 |
| 1.5 Les contraintes d'ordre administratif et judiciaire.....                                 | 129 |
| 1.6 Les contraintes d'informations.....  | 130 |
| 2. La perception des contraintes externes liées à l'environnement des affaires algérien..... | 130 |
| 2.1. Les indicateurs d'appréciation du climat des affaires.....                              | 131 |
| 2.2. L'environnement des affaires en Algérie.....  | 132 |
| 2.3. L'appréciation récente du climat des affaires en Algérie.....                           | 133 |

|        |   |     |
|--------|---|-----|
| 2.3.1  | Création d'entreprise.....  | 134 |
| 2.3.2  | Obtention d'un permis de construire.....  | 135 |
| 2.3.3  | Raccordement à l'électricité .....  | 135 |
| 2.3.4  | Transfert de propriété.....   | 136 |
| 3.3.5  | Accès au crédit.....  | 136 |
| 3.3.6  | Protection des investisseurs .....  | 137 |
| 3.3.7  | Fiscalité d'entreprise.....   | 137 |
| 3.3.8  | Commerce extérieure .....   | 138 |
| 3.3.9  | Exécution des contrats.....   | 139 |
| 3.3.10 | Règlement de l'insolvabilité.....   | 139 |
|        | Section 3 : Etude empirique du processus d'internationalisation des entreprises algériennes.... | 140 |
| 1.     | Méthodologie.....   | 140 |
| 1.1    | Choix et objectif du type de recherche.....   | 140 |
| 1.2    | Le plan d'échantillonnage .....   | 140 |
| 1.3    | la population de l'enquête.....   | 141 |
| 1.4    | Définition de l'échantillon .....   | 141 |
| 1.5    | Le mode d'administration.....   | 142 |
| 1.6    | Présentation du questionnaire .....   | 142 |
| 2.     | La présentation des résultats de l'enquête de terrain .....                                     | 143 |
| 2.1    | Les caractéristiques de l'entreprise .....  | 143 |
| 2.1.1. | La répartition de l'entreprise selon la taille.....   | 143 |
| 2.1.2. | La répartition des entreprises selon la forme juridique.....                                    | 144 |
| 2.1.3. | La répartition des entreprises selon la nature de propriété.....                                | 144 |
| 2.1.4. | La Répartition des entreprises par région.....  | 145 |
| 2.1.5  | La répartition des entreprises selon le secteur d'activité.....                                 | 146 |
| 2.2    | Les contraintes du processus d'internationalisation.....  | 147 |
| 2.2.1  | L'accès au financement.....   | 148 |
| 2.2.2  | L'accès au foncier.....   | 150 |
| 2.2.3  | Concurrence déloyale .....  | 152 |
| 2.2.4  | L'importance des normes pour les entreprises algériennes.....                                   | 152 |
| 2.3    | Les caractéristiques du processus d'internationalisation (l'engagement à l'international)...    | 153 |
| 2.3.1  | La répartition des entreprises selon la part du chiffre d'affaire à l'exportation.....          | 154 |
| 2.3.2. | La répartition des entreprises selon la part des effectifs à l'étranger .....                   | 155 |
| 2.3.3  | La répartition des entreprises selon le nombre des filiales à l'étranger .....                  | 155 |

|  |     |
|--|-----|
| 2.3.4 La répartition des entreprises selon le mode d'internationalisation.....                                 | 156 |
| 2.3.5 La répartition des entreprises selon leur marché à l'international .....                                 | 158 |
| 3. Analyse en correspondances multiples.....   | 160 |
| 3.1 Traitement des résultats.....  | 161 |
| 4. Les stratégies d'internationalisation des entreprises algériennes : quelle interprétation théorique ? ..... | 164 |
| 4.1 La concentration sur le marché local.....  | 164 |
| 4.2 Le processus d'internationalisation progressif et graduel .....  | 165 |
| 4.3 L'avantage des réseaux d'affaires selon les dirigeants des entreprises algériennes .....                   | 168 |
| 4.4 La différence entre les résultats de notre enquête et le modèle Uppsala .....                              | 170 |
| 5. Interprétation des résultats .....  | 171 |
| Conclusion .....   | 175 |
| Conclusion générale .....  | 177 |
| Bibliographie .....  | 178 |
| Annexes .....  | 195 |