

**UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA.**

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

**Département des Sciences Commerciales**

**Mémoire de fin de Cycle**

**Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences Commerciales**

**Option : Finance et Commerce international**

**Thème : Stratégies d'implantation et de localisation des firmes  
multinationales**

**Etude de cas de Danone Djurjura Algérie**

**Réalisé par :**

1-AREZKI Karim  
2-BRAI Malek

**Encadré par :** Mme KHEBBACHE Nawal

**Devant le jury composé de :**

**Présidente:** Mme AMGHAR

**Examinatrice:** Mme KHELLADI

**Promotion 2012-2013**

# *Remerciement*

*Nous tenons à remercier notre promotrice, Mme KHEBBACHE Nawal  
pour son encadrement*

*et son soutien tout au long de la réalisation de ce travail.*

*Nous tenons également à remercier tous les membres de notre jury de  
soutenance qui ont bien voulu se donner la peine pour juger ce modeste travail*

*Nous tenons aussi à remercier tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à  
la réalisation de ce travail .*

# *Dédicaces*

*Je dédie ce modeste travail tout d'abord à :*

*Ceux que j'ai tant aimé avec beaucoup d'affection et je suis très fière de les avoir et tout les mots du monde ne peuvent exprimer l'amour et le respect que je leur porte : mes très chers parents, qui m'ont soutenu tout au long de mes études.*

*A Mes frères Djamel, Rabia et Mohand*

*A toute ma famille*

*A ma promotrice Mme KHEBBACHE Nawal*

*A mon binôme et sa famille.*

*A mes amis(es) les plus chers « Yasmina, Adel, Samir et Mustapha »*

*Karim*

# Dédicaces

*Je dédie ce modeste travail tout d'abord à :*

*Ceux que j'ai tant aimé avec beaucoup d'affection et je suis très fière de les avoir et tout les mots du monde ne peuvent exprimer l'amour et le respect que je leur porte : mes très chers parents, qui m'ont soutenu tout au long de mes études.*

*A mon Frère mohand Amokrane*

*A mes sœurs Wassila et Zahoua*

*A toute ma famille (oncles et tantes cousins, cousines).*

*A ma promotrice Mme KHEBBACHE Nawal*

*A mon Grand père*

*A mes amis «Farid, Hakim, Lyes, Fahima, Lydia, foufa et Radia»*

*A mon binôme et sa famille.*

*A toute ma promotion, mes amis de l'université et à tous ce qui m'aime*

*Malek*

## La liste des abréviations

<b>BRICS</b> : Brésil, Russie, Inde, Chine, Afrique de sud
<b>BSN</b> : Boussois Souchon Neuversel
<b>CA</b> : Chiffre d'affaires
<b>DAS</b> : domaine d'activité stratégique
<b>DDA</b> : Danone Djurdjura Algérie
<b>DG</b> : directeur général
<b>FMI</b> : fond monétaire international
<b>FMN</b> : Firme multinationale
<b>GEIE</b> : groupement européen d'intérêt économique
<b>GIE</b> : groupement d'intérêt économique
<b>IDE</b> : Investissement direct étranger
<b>JV</b> : Joint venture
<b>OCDE</b> : Organisation de coopération et de développement économiques
<b>OLI</b> : Ownership advantage, localisation advantage et les internalisations advantage
<b>ONU</b> : Organisation des nations unies
<b>PDG</b> : président directeur général
<b>PEST</b> : politique, économique, socioculturel et technologique
<b>PLF</b> : produits laitiers frais
<b>PM</b> : parts de marché
<b>PME</b> : petite moyen entreprise
<b>PNB</b> : produit national brut
<b>R&amp;D</b> : recherche et développement
<b>SCI</b> : société de commerce international
<b>SEG</b> : sociétés de gestion export
<b>Sotubi</b> : société tunisienne des biscuits

## La liste des tableaux

<b>Tableau 01</b> : modèle ethnocentrique.....	17
<b>Tableau 02</b> : modèle polycentrique .....	17
<b>Tableau 03</b> : modèle régiocentrique .....	18
<b>Tableau 04</b> : modèle géocentrique .....	19
<b>Tableau 05</b> : les différents rôles possibles des unités locales .....	27
<b>Tableau 06</b> : forces et faibles des stratégies internationales .....	60
<b>Tableau 07</b> : Les composantes de la méthode PEST.....	66
<b>Tableau 09</b> : l'évolution de la laiterie Djurdjura.....	78
<b>Tableau 09</b> : résultats de la DDA de 2001 à 2006.....	83

## Liste des figures

<b>Figure 01</b> : la structure fonctionnelle.....	21
<b>Figure 02</b> : la structure par division géographique .....	23
<b>Figure 03</b> : la structure matricielle.....	25
<b>Figure 04</b> : les trois phases /étapes du développement international de l'entreprise (en relation avec le degré de globalisation des activités et le degré d'internationalisation des structures.....	51
<b>Figure 05</b> : la chaine de valeur .....	68
<b>Figure 06</b> : présence actuelle de Danone en Algérie : répétition des modes et évolution du processus d'implantation.....	85

# **Introduction générale**

Depuis les années 80, on assiste à un développement de tous les aspects de la vie économique, cette période a été marquée par un important accroissement de l'investissement mondial, cet accroissement est le résultat de la globalisation et des facteurs l'expliquant, tel que l'ouverture des frontières et la libéralisation des échanges, les accords commerciaux, la création de zones de libre échange, et des marchés communs, accompagnés pas le développement des moyens de transport internationaux qui abouti à une augmentation considérable du commerce entre les nations <sup>1</sup>

Ainsi, la mondialisation de l'économie et l'internationalisation des marchés ont entraîné un développement sans précédent des accords de coopération inter-firmes. ils constituent un champ de recherche vaste et complexe à la fois. De plus en plus de firmes multinationales (FMN) privilégient ces partenariats pour accéder à de nouveaux marchés .

Cependant, une entreprise n'est vraiment multinationale que si elle réalise au moins une partie de sa production à l'étranger – la seule possession de représentations commerciales ne suffit pas . De plus, pour que l'investissement qu'elle réalise soit qualifié d'investissement direct étranger (IDE), la société doit acquérir au moins 10 % des droits de vote de l'entreprise étrangère qu'elle intègre. L'IDE peut être réalisé sous forme de participation au capital, par fusion-acquisition ou par la création de nouvelles installations, sous forme de réinvestissement sur place des bénéfices réalisés, ou encore par des prêts à court ou à long terme réalisés entre la société mère et sa filiale<sup>2</sup>.

Par définition, la multinationalisation comme un processus par lequel des entreprises développent leur activité de production dans un pays autre que celui dont elles sont originaires. Les investissements directs à l'étranger, qu'elles réalisent pour créer ou acquérir leurs filiales, présentent de multiples avantages et ont connu une très forte augmentation depuis le début des années 1980. Les flux financiers ainsi créés et l'apparition d'oligopoles traduisent aujourd'hui le poids des firmes multinationales dans le phénomène de mondialisation des économies<sup>3</sup> .

Cependant, la stratégie de multinationalisation consiste ainsi à exploiter conjointement les avantages que présentent l'IDE et ceux qu'offrent les pays d'accueil. Cette stratégie est d'abord conçue comme le moyen d'assurer un approvisionnement continu, en

---

<sup>1</sup> MEIER Olivier : « entreprise multinationale », ED DUNOD, paris, 2005, p : 15.

<sup>2</sup> Centre d'étude stratégique aérospatiales, les carnets du temps, mensuelle d'information du jeune officier, n°64,2010.

<sup>3</sup> Idem, p.6.

offrant un accès direct aux matières premières. Elle permet ensuite de contourner les barrières protectionnistes (tarifs douaniers ou barrières non tarifaires) érigées par les États. Plutôt que d'exporter, une ou plusieurs filiales sont implantées sur place pour accéder directement au marché local.

En effet, les firmes multinationales avaient plutôt tendance à s'implanter à l'étranger à l'aide de filiales totales<sup>4</sup>, ou bien de participations majoritaires dans d'autres entreprises pour différents objectifs stratégiques tels que l'accès aux ressources, la création de nouveaux débouchés, la réduction des coûts, le partage des risques sur différents pays pour réduire les pertes<sup>5</sup>.

Dans notre travail nous essayons de répondre à la question principale suivante, quelles sont les différentes stratégies d'implantation des firmes multinationales ? De cette question principale découle d'autres interrogations à savoirs :

- ✓ Pourquoi une entreprise multinationale choisit-elle d'implanter une filiale dans tel pays d'accueil et dans telle région plutôt que d'autres ?
- ✓ Pour- quoi les entreprises se multinationalisent -elles ?
- ✓ Quelle est la forme d'implantation de Danone en Algérie ?
- ✓ Quelles sont les motivations stratégiques poursuivies par les deux partenaires (Danone et Djurdjura) ?

Afin de répondre aux questions posées précédemment, nous avons essayé de formuler trois hypothèses :

- ✓ Les entreprises se localisent là où les perspectives de demande sont fortes et où les coûts sont les plus faibles;
- ✓ Les firmes multinationales s'implantent à l'étranger dans le but d'accroître leurs parts de marchés ;
- ✓ La forme d'implantation de Danone, en Algérie, est la prise de participation.

Nous tenterons de démontrer à travers cette problématique à quels facteurs d'attractivité les FMN obéissent (accès aux ressources, exploitation de la demande locale, recherche d'avantage de proximité .... Etc.) à travers les opportunités d'investissement dans le pays.

---

<sup>4</sup> Fabrice HTEM : « les multinationales en l'an 2000 », Ed Economica, p.1.

<sup>5</sup> MEIER Olivier : « entreprise multinationale », Ed DUNOD, paris, 2005, p.15.

L'intérêt du sujet est d'étudier les formes d'implantation que les FMN ont choisi d'exploiter en Algérie, de déterminer celles qui sont les plus répondues, afin d'en déduire les stratégies d'implantation dans le pays et les buts poursuivis.

Du point du vue méthodologique, notre problématique sera traitée à travers trois axes :

- ✓ Une recherche documentaire pour traiter les différents aspects théoriques de la FMN qui entre dans le contexte de notre recherche
- ✓ Une étude sur les stratégies d'implantation des FMN
- ✓ Une étude de cas d'implantation de Danone en Algérie

Notre travail de recherche sera présenté en quatre chapitres:

Le premier sera consacré aux firmes multinationales: la première section sera pour leur évolution, la deuxième pour la multinationalisation des firmes et la dernière section pour leur organisation.

Le deuxième chapitre pour l choix de localisation et d'implantation des firmes multinationales en première section et la deuxième section pour les formes d'entrée sur les marchés étrangers.

Le troisième chapitre est sur l'internationalisation des firmes dans la première section et les stratégies des firmes multinationales dans la deuxième section.

Le quatrième chapitre est le dernier c'est notre cas pratique qui est basé sur l'entreprise Danone Djurdjura Algérie sa stratégie et son mode d'implantation en Algérie.

**Chapitre (I)**  
**les firmes**  
**multinationales:**  
**«évolution,**  
**multinationalisation et**  
**organisation»**

## **Introduction**

La multinationalisation constitue une étape importante dans le développement international des entreprises. Elle correspond à la suite logique du développement des entreprises à l'étranger, avec la mise en place de stratégies multidomestiques, dans le cadre d'une organisation des activités à l'échelle mondiale au niveau des choix de financement, de production et de distribution<sup>1</sup>.

Ainsi les opérations des firmes multinationales (FMN) constituent un facteur majeur dans le mouvement de libéralisation et d'intégration des marchés. Les groupes sont devenus des entités complexes dont l'organisation et les activités ignorent de plus en plus les frontières nationales. Le développement des implantations à l'étranger accroît encore la complexité qui rend plus difficile la distinction entre les activités présentes sur le territoire national et celles situées à l'international<sup>2</sup>.

Ce chapitre dresse un état des lieux du phénomène des multinationales dans le monde, en mettant l'accent sur leurs caractéristiques et sur leurs fondements théoriques à travers trois sections.

La première section sera consacrée à l'évolution des firmes multinationales, la seconde section traitera la multinationalisation des firmes qui permet l'adaptation aux spécificités des marchés locaux, et la troisième section sera portée sur l'organisation des firmes multinationales qui permet de répondre aux enjeux de l'internationalisation des entreprises.

### **Section I : l'évolution des firmes multinationale**

Cette section définit ce que l'on entend généralement par entreprises multinationales, en prenant en compte leur évolution.

#### **1. La définition de la firme multinationale**

Une firme multinationale c'est une entreprise possédant au moins une unité de production à l'étranger<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Olivier Meier, Guillaume Schier : « entreprises multinationales : Stratégie. Restructuration. Gouvernance », Ed DUNOD, paris, 2005, p.8.

<sup>2</sup> Idem, p.10.

<sup>3</sup> Muccheilli Jean-Louis, « Multinationales et mondialisation », Ed du Seuil, Paris, 1998, p. 18.

Les firmes multinationales sont donc des entreprises qui produisent une partie de leurs activités à l'extérieur du territoire national dans le cadre de filiales à l'étranger. C'est donc la logique de production qui va caractériser une entreprise multinationale (politique d'approvisionnement à moindre coût, production près du marché local visé, délocalisation), même si son but final reste la vente de ses produits à l'étranger.

De point de vue plus stratégique, La firme multinationale se définit comme une organisation possédant ou contrôlant des entreprises ou des actifs physiques et financiers dans au moins deux pays de l'économie mondiale et ayant opté pour une stratégie multidomestique fondée sur les différences socio économiques des pays (réponse à une demande locale spécifique)<sup>4</sup>.

En 1985 Michalet, propose une définition plus englobante et dynamique selon la quelle, « la FMN est une entreprise ou un groupe le plus souvent de grande taille, qui à partir d'une base nationale, a implanté à l'étranger plusieurs filiales dans plusieurs pays, avec une stratégie et une organisation conçues à l'échelle mondiale »<sup>5</sup>.

Ainsi, R. Vernon (1979) définit la multinationale comme une entreprise de grande taille ayant des activités industrielles dans au moins six pays<sup>6</sup>.

Aussi, CAVES (1982) propose une définition de la firme multinationale selon la quelle « une firme ne sera considérée comme une multinationale que si elle contrôle et gère une production à l'étranger dans au moins deux pays .dans cette perspective une entreprise peut avoir des représentations commerciales à l'étranger, mais elle n'est considérée comme multinationale que lorsqu'elle réalise au moins une partie de sa production à l'extérieur de son territoire national »<sup>7</sup>.

En effet, Les définitions sont nombreuses et non consensuelles. D'une manière générale, la notion de multinationale reste encore trop souvent associée à celle d'une très grande entreprise implantée dans de nombreux pays par le biais de nombreuses filiales et qui emploie des dizaines, voire même des centaines de milliers de salariés de par le monde.

---

<sup>4</sup> Olivier Meier, Guillaume Schier, Op.cit, p.8.

<sup>5</sup> ANDREFF Wladimir : « les multinationales globales », Ed La Découverte, Paris, 1996, p.30.

<sup>6</sup> R. Vernon (1979), « the product cycle hypothesis in new international environment », Oxford Bulletin of Economics and statistics, vol.41.

<sup>7</sup> R. Caves(1982), Multinational enterprises and Economic Analysis, Cambridge University Press.

## 2. Le cadre d'apparition de la firme multinationale

L'apparition des firmes multinationales remonte aux années 50<sup>8</sup>, dans un contexte de prédominance d'oligopoles nationaux, à ce stade, NOREL Philippe les qualifie de firmes « primaires » dont la principale stratégie est l'approvisionnement par un processus d'intégration verticale. Les investissements étrangers consistaient à s'implanter dans une zone ayant les matières premières nécessaires à leurs activités, ce n'est pas qu'à partir des années 60 que la firme « multidomestique » apparaît notamment par l'implantation des filiales-relais qui étaient constituées dans l'objectif de répondre à une demande étrangère ou à la créer. Cependant, la crise du fordisme dans les années 70 transforme les filiales-relais en filiales-atelier. Par conséquent, les entreprises se sont intégrées dans une logique de rationalisation des coûts de production, cette période se caractérise par l'évolution des processus productifs et par l'apparition des firmes multinationales modernes<sup>9</sup>.

L'évolution des besoins de la demande et de l'offre par l'intensification de la concurrence basée essentiellement sur l'innovation et les technologies d'une part et système économique et financier mondial, d'une autre part, ont conduit les firmes multinationales à se transformer dans les années 1980 et 1990, cette période est marquée par la présence de marchés fluctuants et complexe. Par conséquent, plusieurs firmes multinationales sont devenues des firmes globales et des réseaux de firmes qui se fondent sur des stratégies d'innovations ou de flexibilité. A partir de ces évolutions, plusieurs auteurs ont développé leurs analyses et approches théoriques expliquant le phénomène de la multinationalisation<sup>10</sup>.

## 3. Les multinationales dans le monde

L'accumulation des forces productives contribue fortement au développement des entreprises multinationales et globales. Ces dernières sont en effet les principaux acteurs décisionnels à l'origine de l'affectation territoriale des forces productives à l'échelle nationale aussi bien qu'internationale. Elles représentent ainsi une part croissante de la production, de l'emploi et des échanges commerciaux dans le monde. Cette concentration est d'autant plus importante, si l'on considère les 200 entreprises les plus importantes qui

---

<sup>8</sup> GRAICHE Lynda : « Les formes d'implantation des firmes multinationales en Algérie : Objectifs et stratégies », Thèse en vue de l'obtention du diplôme de magister en science de gestion, Université Mouloud MAMMERRI, Tizi-Ouzou, Faculté des sciences économiques, commerciales et de gestion, 2012, p.11.

<sup>9</sup> Idem, p.11.

<sup>10</sup> Idem, p.11.

contrôlent près de 30% du PNB mondial et la répartition géographique des firmes qui à plus de 85% ont leur siège social au sein de la triade (Etats-Unis, Europe, Japon)<sup>11</sup>.

Selon le rapport 2004 sur l'investissement dans le monde publié par l'ONU, le nombre de firmes multinationales s'élève en 2002 à 61 000 soit plus de 900 000 filiales étrangères.

Par conséquent, l'essentiel des échanges des biens et services, ainsi que les flux de capitaux à long terme (investissements directs) et à court terme reste en effet concentré au sein de la triade. À titre d'illustration, les pays de la triade représentaient 71% des entrées et 82% des sorties d'IDE dans le monde en 2000<sup>12</sup>.

Pour conclure, Le succès de ces groupes multinationaux tient à l'étendue de leur maîtrise des ressources technologiques, financières et économiques, mais aussi à leur capacité d'évaluer dans l'espace économique par des investissements ciblés et le repositionnement permanent de leurs activités.

## **Section II: la multinationalisation des firmes**

Nous allons étudier dans cette section les nouveaux horizons de la multinationalisation, en indiquant leurs caractéristiques, leurs conditions et leurs avantages.

### **1. Les nouveaux horizons de la multinationalisation**

Deux angles sont utilisés dans ce qui suit. Le premier concerne l'évolution des IDE et la seconde concerne l'émergence de nouveaux acteurs.

#### **1.1. La nouvelle géographie des flux des IDE**

Selon P. Jacquemont, l'investissement international est formellement défini comme l'emploi des ressources financières qu'un pays fait à l'étranger<sup>13</sup>. C'est ainsi qu'en termes de flux, l'investissement correspond à trois éléments essentiels de la balance des paiements :

- ✓ L'investissement à long terme du secteur non monétaire ;
- ✓ Les transferts unilatéraux privés et publics ;
- ✓ Le solde des revenus des capitaux à l'extérieur.

---

<sup>11</sup> Olivier Meier, Guillaume Schier, Op.cit, p.5.

<sup>12</sup> Idem, p.10.

<sup>13</sup> Pierre JACQUEMONT : « la Firme Multinationale : une introduction économique », Ed ECONOMICA, Paris, 1990, p.9.

Selon l'OCDE « un investissement direct est effectué en vue d'établir des liens économiques durables avec une entreprise, tels que, notamment, les investissements qui donnent la possibilité d'exercer une influence sur la gestion de ladite entreprise au moyen :

- ✓ De la création ou de l'extension d'une entreprise ou d'une succursale appartenant exclusivement au bailleur de fonds.
- ✓ De l'acquisition intégrale d'une entreprise existante.
- ✓ D'une participation à une entreprise nouvelle ou existante.
- ✓ D'un prêt à long terme (5 ans et plus).

Pour Le manuel de la balance des paiement du Fonds Monétaire International, un investissement direct est supposé tel, quand : « il est effectué dans le but d'acquérir un intérêt durable dans une entreprise exerçant ses activités sur le territoire d'une économie autre que celle de l'investisseur, le but de ce dernier étant d'avoir un pouvoir de décision effectif dans la gestion de l'entreprise »<sup>14</sup>.

Aussi, Les investissements directs étrangers constituent l'un des aspects les plus visibles de la mondialisation. Ils sont longtemps été l'apanage des seuls pays développés. Depuis le début des années 1990, toutefois, les IDE s'orientent de plus en plus vers les pays en voie de développement et plus particulièrement vers les BRIC<sup>15</sup>.

### **1.1.1. Les opérations des IDE**

Les IDE regroupent deux grands types d'opérations :

#### **1.1.1.1. Les investissements « Greenfield »**

Ce sont des opérations de croissance interne au sein d'une firme multinationale : création d'unités nouvelles, extension des capacités de production des unités déjà existantes, flux financiers entre établissements (augmentation de capital, prêts et avances de trésorerie de la maison mère, réinvestissement local des bénéfices)<sup>16</sup>.

---

<sup>14</sup>Olivier Meier, Guillaume Schier, Op.cit, p.15.

<sup>15</sup> est un acronyme anglais pour désigner une organisation regroupant cinq pays: Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud.

<sup>16</sup> Jean-Louis Amelon, Jean-Marie Cardebat : « les nouveaux défis de l'internationalisation », 1<sup>ère</sup> édition, de boeck, Bruxelles, 2010, p.119.

### **1.1.1.2. Les investissements « brownfield »**

Ils correspondent à des opérations de croissance externe. Le FMI et l'OCDE retiennent la notion d'intérêt durable pour définir l'investissement direct international. Ils ont fixé le seuil de participation minimum à 10%. Lorsque la prise de participation est inférieure, l'opération est considérée comme investissement du portefeuille

### **1.1.2. Les logiques des IDE**

Traditionnellement, on distingue deux logiques stratégiques d'investissements, horizontale et verticale :

#### **1.1.2.1. Les investissements horizontaux (dits « market seeking »)**

Les investissements horizontaux répondent à la motivation d'accès au marché. Ils reproduisent l'ensemble du processus productif dans les pays d'accueil, c'est-à-dire produisent les mêmes ou quasiment les mêmes biens ou services dans plusieurs pays. On parle aussi alors d'usine « clone ». Ce type d'investissements répond à une stratégie de conquête de marché dans le pays d'implantation en rapprochant les nouvelles capacités de production des régions où la demande est en forte croissance et correspond plutôt à des investissements dans des pays à niveau de développement élevé.

#### **1.1.2.2. Les investissements verticaux (dits « cost ou efficiency seeking »)**

Les investissements verticaux répondent au besoin de fragmentation de la chaîne de valeur en différentes activités afin de tirer profit des différences de coûts des facteurs entre les pays. Cette stratégie, dite de décomposition internationale des processus productifs pousse les entreprises multinationales à investir dans les pays à bas salaires afin de réduire leurs coûts de production.

Toutefois, la distinction entre IDE horizontal et vertical n'est pas aussi claire dans les faits : les firmes s'engagent désormais dans des stratégies de réorganisation complexes de leurs processus de production qui englobent à la fois des formes d'intégration horizontales dans certains pays pour capter la croissance de l'ensemble des marchés, et verticales dans d'autres pour tirer profit de coûts salariaux plus faibles. De même, les entreprises répartissent la recherche et développement et les fonctions support sur une base mondiale et créent des centres de compétences spécialisés qui concentrent, pour l'ensemble du marché mondial, l'expertise de l'entreprise.

## **1.2. L'émergence de nouveaux acteurs**

L'émergence des firmes multinationales du sud fait écho à l'émergence des BRICS. Il s'agit d'une suite logique qui s'inscrit dans une hausse généralisée de la concurrence internationale.

### **1.2.1. La montée en puissance des multinationales des pays émergents**

L'arrivée récente sur la scène mondiale des entreprises des pays émergents constitue un phénomène majeur de nature à transformer profondément le jeu concurrentiel mondial. Les entreprises des pays développés entrent désormais en concurrence avec ces nouveaux challengers sur leur marché domestique, sur les marchés étrangers, dans leurs projets de croissance externe, dans leurs approvisionnements ou bien encore pour leurs recrutements.

### **1.2.2. L'adaptation aux firmes multinationales du sud**

Pour s'adapter aux firmes multinationales, il faut apprendre à mieux connaître ces entreprises multinationales qui émergent dans le panorama entrepreneurial mondial. C'est la meilleure façon d'anticiper cette nouvelle concurrence qui monte dans l'ensemble des secteurs d'activité.

Une analyse synthétique des grandes forces de ces firmes multinationales, aussi appelées challengers. D'abord, elles ont su tirer avantage de leur origine géographique :

- ✓ Un marché domestique en croissance rapide, généralement très vaste ;
- ✓ Des ressources abondantes bon marché ;
- ✓ L'ambition de devenir des leaders mondiaux avec les stratégies agressives ;
- ✓ Un environnement d'affaires le plus souvent difficile : ces entreprises capables de s'adapter et de se développer dans des contextes difficiles et changeants, avec des infrastructures insuffisantes, une logistique et des canaux de distribution faibles, un environnement légal ambigu, ont acquis de la sorte des capacités d'adaptation et un savoir-faire qui les favorise dans leur développement aussi bien vers les pays émergents que vers les pays développés ;
- ✓ Apprentissage auprès des firmes multinationales occidentales concurrentes implantées dans leurs pays : ces firmes qui ont une grande capacité d'apprentissage et d'adaptation, elles ont su apprendre au contact des firmes multinationales étrangères ;

Mais certaines de ces entreprises, quoique très performantes, présentent aussi quelques faiblesses :

- ✓ Capacité d'innovation ;
- ✓ Maîtrise de la supply chain ; quelques entreprises exceptées, la maîtrise de supply chain reste encore souvent un point de faiblesse pour beaucoup d'entre elles comparativement à leurs concurrentes des pays développés ;
- ✓ Développement international ; le développement à l'étranger et en particulier vers les pays développés reste difficile pour une majorité d'entre elles, parfois peu habituées à comprendre les besoins des consommateurs, à « designer » le produit, à trouver les bons canaux de distribution, etc.
- ✓ Management : dans le développement hors de leurs frontières, la qualité de management est un facteur important de succès. d'une manière générale, la pénurie de managers véritablement internationaux constitue un frein à leur développement international<sup>17</sup>.

## 2. Les caractéristiques des firmes multinationales

Pour qu'une entreprise devienne multinationale il faut qu'elle réponde à ces caractéristiques :

- ✓ L'ampleur des activités : Selon R. Vernon (1973), il existe une corrélation significative entre la multinationalité d'une firme et sa taille mesurée en chiffre d'affaires, en effectifs employés ou en actifs financiers ;
- ✓ L'existence de filiales dans plusieurs pays : L'existence d'un réseau de filiales directement sous le contrôle de la maison mère ;
- ✓ L'existence d'un centre de décision unique : selon M. Byé, « la grande unité interterritoriale » est définie comme étant un ensemble d'établissements productifs située en plusieurs régions, mais soumis à un centre décision unique ;
- ✓ La présence dans plusieurs pays ;
- ✓ Stratégie internationale ;
- ✓ La perspective stratégique mondiale : G.Y. Bertin (1969), insiste sur la conception, l'organisation et la conduite de la firme à l'échelle mondiale. Cette compétence mondiale est un trait distinctif important. lorsque la firme parvient à atténuer le plus

---

<sup>17</sup> Jean-Louis Amelon, Jean-Marie Cardebat, Op.cit, pp.119-128.

possible le biais nationale dans l'allocation de ses ressources, elle deviendra multinationales ;

- ✓ Cotation des titres sur plusieurs places financières ;
- ✓ La collecte internationale des capitaux ;
- ✓ capital social détenu par des actionnaires répartis dans plusieurs pays ;
- ✓ Un mode de gestion totalement internationalisé.

### **3. Typologie des firmes multinationales selon Michalet (1976)**

Selon Michalet, il existe quatre catégories de firmes multinationales<sup>18</sup> :

#### **3.1. Les firmes primaires**

Elles sont dite « primaires » à un double titre : elles interviennent dans le secteur minier, pétrolier ou agricole ; elles constituent historiquement la première forme de l'internationalisation de la production. Leur rôle est d'approvisionner en matières premières, en denrées alimentaires et en énergie des économies industrielles.

#### **3.2. Les firmes à stratégies commerciales**

Elles correspondent à un processus d'internationalisation de la production par « substitution d'exportation ». Il s'agit véritablement de firmes multinationales dans la mesure où elles opèrent une véritable délocalisation de la production par l'implantation de « filiales relais ». Néanmoins, leur extension mondiale s'effectue par l'exploitation de marchés locaux. Leur localisation est donc dépendante de la demande effective ou potentielle. Elles n'ont pas donc rompu avec la logique commerciale des firmes exportatrices.

#### **3.3. Les firmes globales**

La création de « filiales-ateliers », spécialisées dans un segment du cycle de production, représente la forme achevée d'une internationalisation fondée sur l'exploitation des disparités de taux de salaires et des avantages de localisation. La délocalisation n'est plus dans ce cas un substitut à l'exportation, mais plutôt un contournement aux obstacles liés à l'immobilité des avantages comparatifs nationaux. L'organisation du réseau de la firme exige une planification à l'échelle mondiale et une gestion directement planétaire.

---

<sup>18</sup> Pierre JACQUEMONT, Op.cit, p.17.

### 3.4. Les firmes financières

Elles représentent une étape supplémentaire par rapport à la forme précédente dans la mesure où le quartier général ne conserve plus en sein que les activités non directement productives : stratégies globale du groupe, centrale financière de gestion des participations, des brevets et des liquidités, recherche et développement .la gestion des filiales est alors décentralisée, par zone et par ligne de produits.

### 4. Les conditions de la multinationalisation

Les conditions favorables à la multinationalisation des activités sont <sup>19</sup>:

- ✓ L'étroitesse ou la saturation du marché domestique ;
- ✓ Le profil multiculturel de la clientèle ;
- ✓ La variété et la diversité des attentes au niveau local ;
- ✓ L'importance des politiques nationales dans certaines zones géographiques (forte influence des pouvoirs publics) ;
- ✓ L'existence de nombreux facteurs de la fragmentation des marchés (barrières politiques, administratives, culturelles) ;
- ✓ La recherche par consommateur de produits spécifiques, originaux issus de la culture propre de chaque pays ou groupe de pays (pratiques et modes de consommation, habitudes, sensibilités particulières...);
- ✓ Le potentiel élevé de croissance de certains marchés locaux ;
- ✓ L'existence de différences dans l'infrastructure logistique entre les pays ainsi que dans les circuits de distribution ;
- ✓ Les coûts élevés de transport et de communication ;
- ✓ L'absence réelle d'avantages de taille ou d'expérience.

L'entreprise multinationale applique donc des stratégies distinctes pour chacun des marchés visés, chaque filiale étrangère disposant d'une réelle autonomie de décision (production, distribution, activités de recherche et développement, adaptation des produits au marché local ...). La direction du groupe coordonne seulement le contrôle financier et le marketing international et peut centraliser une partie de la recherche et développement et de la production.

---

<sup>19</sup> Olivier Meier, Guillaume Schier, Op.cit, p.38.

## **5. Les avantages de la multinationalisation**

De façon générale, la multinationalisation des entreprises est censée procurer plusieurs avantages significatifs que l'on peut regrouper en trois grandes catégories <sup>20</sup>:

### **5.1. Des meilleures conditions au niveau de l'offre**

La recherche de meilleures conditions d'offre (minimisation des coûts, sécurité des approvisionnements, accès à la technologie) constitue l'argument le plus souvent avancé pour expliquer la multinationalisation des entreprises. Parmi ces conditions, la concurrence par les prix et les salaires en vue de diminuer les coûts de production est généralement considérée comme le facteur le plus important dans la décision d'une entreprise de délocaliser sa production. Plutôt que se contenter d'exporter, celle-ci peut ainsi profiter des coûts de production considérablement plus bas dans certains pays, notamment en raison des différences salariales (rémunérations), sociales (régimes de protection sociales) et fiscales et de la réduction des coûts de transaction internationales (transport, stockage, rémunération des intermédiaires, droits de douane).

### **5.2. L'amélioration des conditions liées à la demande**

La multinationalisation permet aussi de tirer parti des caractéristiques des marchés nationaux, en vendant sur place des produits de la filiale locale. La gestion des opérations à l'étranger va ainsi dans le sens de l'exploitation des opportunités locales, en fonction des caractéristiques des marchés nationaux : le comportement des autorités locales, les contraintes légales (normes techniques ou sanitaires), les particularités de la demande (attentes et besoin, comportements, pouvoir d'achat) peuvent en effet être mieux appréciées et satisfaites par des sociétés déjà implantées sur le territoire national.

La multinationalisation permet ainsi de renforcer la capacité de chacune des filiales à anticiper les évolutions de son marché et à y apporter les réponses stratégiques appropriées. Sur un plan plus global, elle rend possible la diffusion des meilleures pratiques d'un marché à l'autre, notamment au niveau de la qualité des services rendus aux clients et permet d'augmenter la mobilité internationale des équipes (perspectives de carrière accrues, mutualisation des compétences).

---

<sup>20</sup> Olivier Meier, Guillaume Schier, Op.cit, p.39.

### **5.3. Le renforcement des positions concurrentielles**

Une entreprise peut enfin décider de se multinationaliser afin d'acquérir une meilleure position concurrentielle. Sur les marchés oligopolistiques en particulier, l'implantation d'une firme leader sur les marchés étrangers provoquera une réaction des firmes suiveuses qui imiteront la première afin de ne pas se laisser distancer. De même, les premières fusions modifiant la structure même du marché peuvent entraîner des fusions en chaînes par les concurrents qui souhaitent conserver leur position initiale.

La multinationalisation peut par conséquent être un moyen souhaité ou imposé pour renforcer ses positions sur le territoire national et international face à la pression des concurrents.

Pour conclure, les firmes multinationales soumises à des problèmes qui ont une influence sur leur processus de production, et Parmi ces problèmes nous citons :

- ✓ Problème des coûts de transport. (avec la hausse du prix de pétrole) ;
- ✓ Problème de manque de flexibilité/ réactivité aux évolutions du marché (possibilité de rupture dans l'approvisionnement) ;
- ✓ Problème de perte de maîtrise des processus (réduction des savoir-faire, propriété intellectuelle mise en péril, baisse de la qualité et de l'image)<sup>21</sup>.

### **Section III : l'organisation des firmes multinationales**

Cette section présente les différents choix d'organisation à la disposition des entreprises et les possibilités offertes par les synergies intragroupes, la gestion des relations avec les filiales et la typologie structurelle de la firme multinationale ainsi que les notions d'autonomie et de contrôle des filiales.

#### **1. Les choix d'organisation et les synergies intragroupe**

Les choix d'organisation peuvent prendre deux formes :

##### **1.1. Le choix d'une forme d'organisation dite en « U »**

À mesure que la multinationale développe des filiales à l'étranger, son organisation passe de la forme simple à une forme en U avec une division internationale spécialement chargée de gérer le réseau des filiales à l'étranger et distincte des départements traditionnels (finance,

---

<sup>21</sup> Jean-Louis Amelon, Jean-Marie Cardebat, Op.cit, p.111.

marketing, production, gestion du personnel). Dans la situation envisagée, les filiales à l'étranger sont gérées par une structure de coordination qui dépend directement de la direction générale du groupe.

Néanmoins, avec la croissance des activités multinationales, ce mode d'organisation peut montrer rapidement ses limites, en créant des tensions entre la division internationales (qui représente souvent plus de la moitié du chiffre d'affaires consolidé du groupe) et la direction générale de l'entreprise.

## **1.2. Le choix d'une forme d'organisation dite en « M »**

La firme multinationale, face au développement de ses activités, peut aussi opter pour une structure en M, qui crée des divisions par régions ou lignes de produits. Dans ce type d'organisation, un bureau central planifie, coordonne et supervise un certain nombre de divisions d'application, à qui il alloue le personnel, les installations, les fonds et les autres ressources nécessaires. Les chefs de ces divisions dirigent, à leur tour, la plupart des opérations nécessaires à l'exploitation d'un type de produits ou d'un ensemble de services pour une région importante, et chacun d'eux est responsable des résultats financiers de sa division et de son succès sur le marché. On assiste alors à une séparation entre les décisions à court terme prises au niveau des divisions opérationnelles et les décisions à long terme prises par la direction centrale.

## **2. La gestion des relations avec les filiales**

### **2.1. Les relations société mère-filiales**

Il est présenté à l'appui des travaux de Perlmutter (1979) une présentation de différentes configurations organisationnelles en matière de management international.

#### **2.1.1. L'approche ethnocentrique**

Comme son nom l'indique, le modèle ethnocentrique est centré sur la culture d'origine de l'entreprise (siège) qui détient l'autorité principale (centre de décision) et diffuse ses valeurs à l'ensemble des filiales du groupe.

En effet, dans ce modèle, les décisions stratégiques de l'entreprise sont établies à partir des objectifs et intérêts de la société mère. L'entreprise cherche avant tout à appliquer les mêmes systèmes de gestion à l'ensemble des filiales, en prenant comme base de référence les standards du pays d'origine.

Tableau 01 : modèle ethnocentrique

Attitude siège-filiales	Caractéristiques
Leadership organisationnel Prise de décision Contrôle Coordination	Le siège comme centre de l'autorité et des décisions. Contrôle exercé sur les filiales Développement de la culture commune de la maison mère
Communication et flux d'information	Du siège vers les filiales
Gestion des ressources humaines	Cadres de la maison mère aux postes clés (centralisation)
Politique marketing et action commerciale	Stratégie de développement à partir des standards du pays d'origine

Source: Olivier Meier, Guillaume Schier, Op.cit, p.62.

### 2.1.2. L'approche polycentrique

Dans l'approche polycentrique, les décisions stratégiques de l'entreprise sont définies en fonction des cultures des différents pays, afin d'être plus au près de la réalité locale.

Le modèle polycentrique met par conséquent l'accent sur l'autonomie organisationnelle et culturelle des filiales. Chaque filiale est considérée comme entreprise nationale distincte et dispose d'une réelle influence dans les prises de décisions .ce sont donc les cadres locaux qui sont chargés d'assumer la responsabilité des activités.

Tableau 02 : modèle polycentrique

Attitude siège-filiales	Caractéristiques
Leadership organisationnel Prise de décision Contrôle Coordination	Forte autonomie de décision accordée aux filiales Préservation des cultures organisationnelles et nationales des entités
Communication et flux d'information	Flux limité entre le siège et ses filiales
Gestion des ressources humaines	Cadres locaux aux postes clés (délégation)
Politique marketing et action commerciale	Adaptation de la politique marketing et commerciale aux spécificités locales

Source: Olivier Meier, Guillaume Schier, Op.cit, p.64.

### 2.1.3. L'approche régiocentrique

Le régiocentrique est un modèle qui vient modifier la maille d'analyse généralement utilisée dans la gestion des entreprises, en se positionnant entre la vision mondiale et locale.

Selon ce modèle, on ne peut ignorer le fait culturel ; en revanche, il est possible de rapprocher au sein du même espace des cultures de pays proches en termes de caractéristiques (histoire et références communes, valeurs et normes partagées). L'approche régiocentrique vise donc à diviser le monde en blocs régionaux plus ou moins constitués (Europe, Amérique du nord, Asie du sud –est), en regroupement des pays de cultures proches et en organisant et gérant l'activité économique autour de cette base régionale.

Tableau 03 : modèle régiocentrique

Attitude siège-filiales	Caractéristiques
Leadership organisationnel Prise de décision Contrôle Coordination	Fort pouvoir des sièges régionaux, avec incitation pour contribution aux performances économiques de la région.
Communication et flux d'information	Flux généralement issus des sièges régionaux ou des pays concernés
Gestion des ressources humaines	Cadres de la région aux postes clés
Politique marketing et action commerciale	Stratégie de développement à partir des synergies entre pays de la même zone géographique

source: Olivier Meier, Guillaume Schier, Op.cit, p.65.

### 2.1.4. L'approche géocentrique

Le modèle géocentrique entend positionner l'entreprise sur un marché désormais mondial, tout en veillant à insérer l'ensemble des acteurs du groupe (siège et filiales) aux processus de décisions et de mise en œuvre.

En effet dans le modèle géocentrique, les décisions stratégiques de l'entreprises sont intégrées dans un système global de prise de décision .le modèle géocentrique est par conséquent construit autour d'une logique en réseau de filiales internationales, dont le siège n'est pas qu'une unité parmi d'autres. Les relations de coopération inter-firmes l'emportent de ce fait sur la logique hiérarchique.

Tableau 04 : modèle géocentrique

Attitude siège-filiales	Caractéristiques
Leadership organisationnel Prise de décision Contrôle Coordination	Système global de prise de décisions avec collaboration étroite entre siège et filiales. Mise en place d'indicateurs à la fois globaux et locaux. Développement d'une culture groupe au plan mondial
Communication et flux d'information	Flux bidirectionnel entre le siège et ses filiales
Gestion des ressources humaines	Cadres recrutés en fonction de leur expérience et compétence, sans prise en compte de la nationalité
Politique marketing et action commerciale	Stratégie de développement au niveau mondial, avec création d'interdépendances fortes entre le siège et ses filiales.

Source: Olivier Meier, Guillaume Schier, Op.cit, p.67.

## 2.2. Le rôle des filiales dans l'organisation

Les filiales jouent un rôle très important dans l'organisation et Parmi ces filiales nous citons les filiales relais et les filiales atelier.

### 2.2.1. Les filiales relais

Les firmes multinationales de type horizontal apparaissent lorsque les avantages à s'implanter à proximité des consommateurs sont relativement plus élevés que ceux liés à la concentration des activités. La firme multidomestique développe des implantations dans plusieurs pays pour satisfaire les demandes locales (création de « filiales relais » dans le cadre d'une stratégie de marché).

Dans ce type de configuration, les filiales à l'étranger desservent principalement le marché national, en remplacement ou en complément aux exportations et aux cessions de licences, par de simples unités d'assemblage ou par des unités productives plus intégrées. il s'agit par conséquent de « filiales-relais », véritables répliques en miniature de la société mère, dont l'objet principal est, par l'implantation sur place, de pénétrer un marché local et de contourner ainsi les multiples obstacles à l'exportation directe.

### **2.2.2. Les Filiales ateliers**

On parle de multinationales de type vertical lorsque les firmes s'intègrent dans une perspective de division internationale des processus de production .les différentes unités de l'entreprise globale étant interconnectées les unes aux autres. Chaque filiale devient un maillon d'une chaîne élargie à l'échelle de la planète. Les filiales ne sont plus autonomes, mais intégrées et fortement dépendantes de la société mère. Cette division des tâches sur la base mondiale renforce la centralisation de la FMN au profit de la maison mère qui a pour tâche de coordonner les activités<sup>22</sup>.

## **3. La typologie structurelle de la firme multinationale**

Il existe plusieurs structures de la firme multinationale telles que, la structure fonctionnelle, la structure par division géographique, par division produit ou métier, la structure matricielle et l'organisation en réseau.

### **3.1. La structure fonctionnelle**

Quelque soit la structure internationale choisie, son but est de donner le maximum d'avantages à l'entreprises, le meilleur « alignement » entre l'intention stratégique et les moyens de son déploiement. Ce choix devrait permettre simultanément une spécialisation des activités que le degré nécessaire des différenciations et l'intégration de ces activités au niveau global:

- ✓ la différenciation implique les différents de fonctionnement et l'action requis pour la conception et l'adaptation des produits aux marchés ;
- ✓ l'intégration de ces différences est essentielle pour la mise en œuvre des programmes d'actions.

Les caractéristiques d'une organisation fonctionnelle :

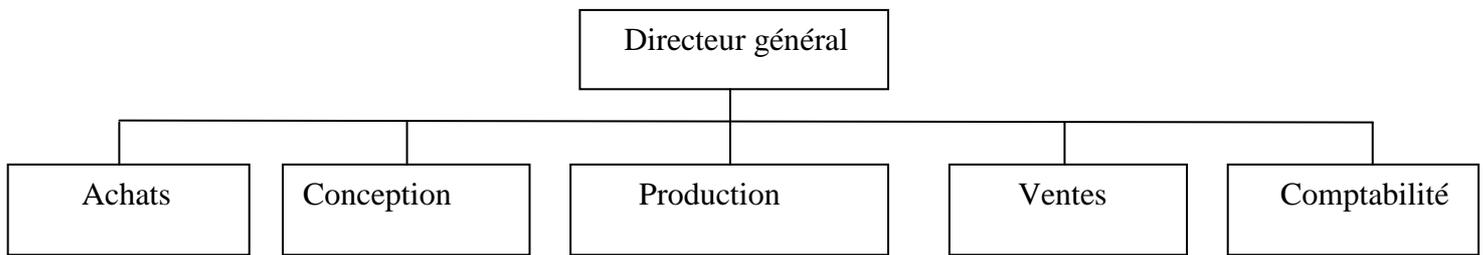
- ✓ Efficacité interne élevée en terme de spécialisation ;
- ✓ Fort esprit de corps à l'intérieur de chaque fonction, frontière défendues vis-à-vis des autres fonctions ;
- ✓ allocation efficace des ressources internes ;
- ✓ Chaque fonction tend à être en concurrence avec les autres, au détriment éventuel de la concurrence sur les marchés externes.

---

<sup>22</sup> Olivier Meier, Guillaume Schier, Op.cit, pp. 59- 71.

- ✓ la croissance en taille peu freiner la rapidité des décisions transfonctionnelles.

**Figure 01 : la structure fonctionnelle**



Source: Mary Jo HATCH, Ann L CUNLIFFE : théorie des organisations, Ed DE BOECK, p.369.

### 3.2. La structure par division géographique

la structure par division géographique consiste à déconcentrer tout ou partie des décisions du niveau *corporate* dans les régions et les pays .Ceci implique nécessairement pour chaque régions ou pays dispose des ressources nécessaires pour jouir d'une certaine autonomie de fonctionnement ,c'est-à-dire qu'elle soit autonome pour l'élaboration de sa politique commerciale, mais qu'elle dispose également de ses propres moyens de production ou, au minimum, du choix de ses approvisionnements et de l'orientation de la conception des produits en provenance d'autres pays ou régions de groupes. Une entreprise qui doit fortement s'adapter aux spécificités des marchés de sa région ou de son pays bénéficiera d'une telle structure .La déconcentration du niveau *corporate* peut être faite par l'intermédiaire d'un échelon régional ou, directement, avec un pays en particulier s'il s'agit d'un pays important

C'est dans une seconde phase que la région en tant qu'entité structurelle est apparue, regroupant plusieurs pays, afin d'assurer la coordination des activités des pays en déclinant la stratégie du groupe :

- ✓ en fonction des spécificités de l'environnement commerciale ;
- ✓ en suivant les regroupements géopolitiques (Union européenne, Mercosur, Pacte andin, voir Aléna pour les USA, le Canada et le Mexique);
- ✓ en offrant des shared services ou services partagés (facturation, recrutement, formation...)

Cela a permis de diminuer les coûts de fonctionnement des filiales et/ou de sauvegarder des talents rares sur le marché en leur donnant des tâches plus complexes et plus

enrichissantes professionnellement. Il arrive cependant qu'une direction régionale soit créée avant l'investissement dans des pays, afin justement de piloter le développement régional. Tel est le cas de Saint-Gobain pour l'Europe de l'Est.

Les caractéristiques d'une structure géographique au niveau régional sont les suivantes:

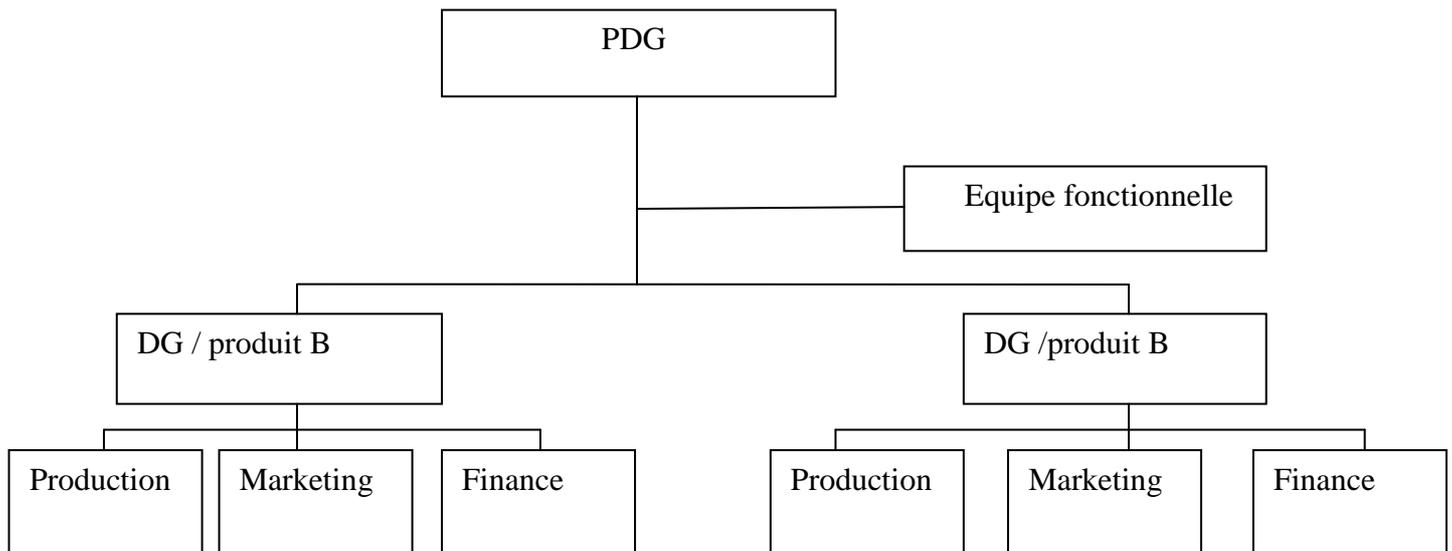
- ✓ les régions ou pays s'adaptent généralement bien aux diverses exigences locales.
- ✓ Chaque régions ou pays, tend à se focaliser exclusivement sur son propres territoire.
- ✓ Les régions ou pays développent un sentiment de forte autonomie.
- ✓ Des Managers généralistes peuvent se développer dans une telle structure.
- ✓ Il y a une tendance pour chaque directeur de région ou de pays à exagérer l'unicité de sa région ou de son pays et à considérer que les responsables du siège n'y accordent pas l'importance et l'intérêt qui lui sont dus.
- ✓ Le directeur régional est fortement dépendant de pays pour exercer son contrôle ou vice-versa.

Les difficultés qui apparaissent dans les divisions géographiques:

- ✓ une trop grande autonomie laissée au développement de produits nouveaux n'est pas compatible avec une nécessité de globalisation ;
- ✓ la recherche de rationalisation des sites de production à travers une région, sinon à travers le monde ;
- ✓ des changements de taux de change entre filiales interdépendantes sont également très problématiques et donnent lieu à des jeux de pouvoir entre directeurs de pays ;
- ✓ des raisons fiscales qui consistent à préférer faire des bénéfices dans tel pays que dans tel autre ;
- ✓ l'évolution dans le temps de la structure géographiques qui touche à l'évolution du marché ;

Une présentation schématique de la structure par division géographique serait comme suit :

**Figure 02 : la structure par division géographique**



Source ; EL MOUDEN Athmane : « l'impact de l'évolution des structures organisationnelle des FMN sur leurs stratégies de localisation et leur système de contrôle », p.43.

### 3.3. La structure par division produit ou métier

il s'agit de structures spécialisées sur un ou plusieurs segments de produits-marchés, certaines se focalisant sur les produits(produits laitiers frais, eaux minérales...),d'autres sur les marchés (aluminium pour le bâtiment, pour l'automobile, pour l'aéronautique), d'autres enfin se concentrent sur les métiers(par exemples exploration-production et raffinage-distribution, chimie, gaz dans le pétrole)Elles sont organisées en **centres de profits**, c'est-à-dire que leur directeur général détient la responsabilité des coûts comme des prix de vente.

Les caractéristiques d'une structure par ligne de produit ou métier :

- ✓ Elles permettent de se focaliser sur un produit ou un service particulier ;
- ✓ Elles ne facilitent pas la contribution ou la collaboration de la part d'autres unités pour résoudre des problèmes de relation client ;
- ✓ Les rôles joués par les services fonctionnels et la direction générale changent de tout au tout par rapport à ceux qui existent dans les arbitrages sur l'allocation de ressources entre l'ensemble des divisions produit pour leur investissements-jouit d'une grande autonomie sous la conduite de son directeur général ;
- ✓ Des tensions peuvent naître entre le siège corporate et les divisions; des conflits éclatent sur le thème du contrôle.

- ✓ Les produits à maturité sont encouragés, les développements nouveaux peuvent être entravés<sup>23</sup>.

### 3.4. La structure matricielle

La création d'organisation matricielle vise à abandonner le principe d'unité de commandement, en plaçant chaque dirigeant de filiale sous l'autorité d'un responsable d'activité (ligne produits) et d'un directeur de région. Dans ce type d'organisation le directeur est en contact avec deux supérieurs hiérarchiques, le directeur de pays (chargé de veiller à ce que la société réponde aux attentes des marchés locaux) et le directeur de « business unit » internationale (qui doit assurer la coordination des activités au niveau mondial).

Elle est généralement considérée comme un moyen de concilier les avantages des deux structures précédentes (organisation par division géographique et par produit), sans avoir inconvénients. Plus flexible, elle entend ainsi faciliter l'intégration des activités à l'international tout en permettant aux responsables d'adapter leurs politiques à la réalité locale.

En effet, elle est adoptée par des firmes ayant des problèmes organisationnelles complexes nécessitant l'utilisation de compétences variées dans un environnement changeant et incertain<sup>24</sup>.

Les caractéristiques de la structure matricielle :

- ✓ Elle se pose de focaliser l'entreprise tout entière sur les résultats en intégrant les efforts ;
- ✓ Sa mise en œuvre peut s'avérer très difficile et requiert un immense effort de conception, d'explication et de communication interne ;
- ✓ Elle peut causer une amélioration considérable dans la coordination des activités, en particulier aux niveaux inférieurs de la hiérarchie ;
- ✓ Elle peut causer des duplications et une inflation des coûts ;
- ✓ le partage des compétences de spécialistes rares peut optimiser les coûts<sup>25</sup>.

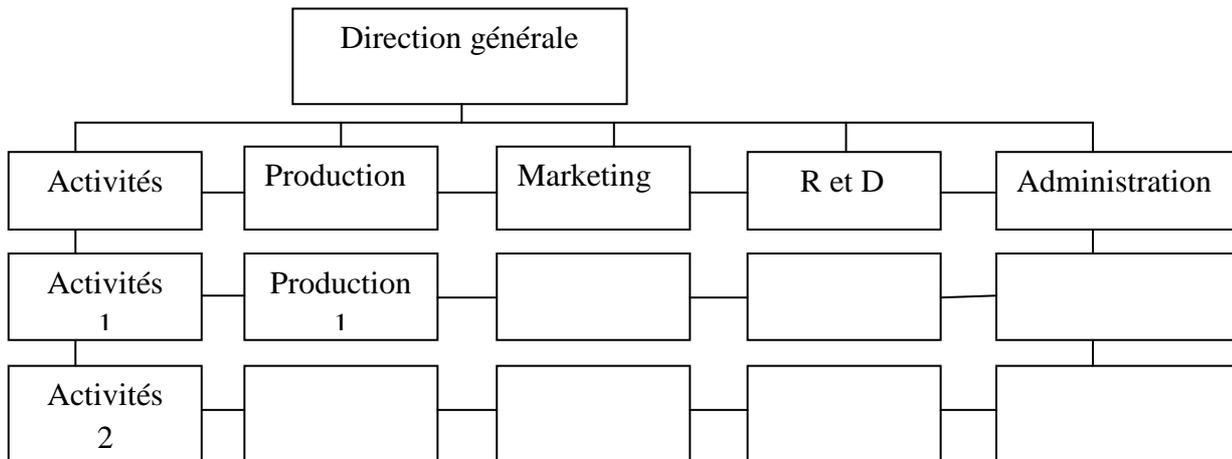
---

<sup>23</sup> Guillaume Frank, Rafael Ramirez : « les meilleures pratiques des multinationales : Structures. Contrôle. Management. Culture », éditions d'organisation, paris, 2003, pp. 30-49.

<sup>24</sup> Olivier Meier, Guillaume Schier, Op.cit, pp.73-74.

<sup>25</sup> Idem, p.57.

**Figure 03 : la structure matricielle**



Source : JOUY – EN – JOSAS : « strategor », 3<sup>ème</sup> édition, Ed DUNOD, paris, 2004, p.474.

### 3.5. L'organisation en réseau

C' est un modèle qui s'inscrit dans un jeu d'acteurs, il s'agit de relation inter firme , ce qu'on appelle un réseau d'organisation, ou bien des relations intra firme par la mise en relation des différents membre du groupe, ce qui implique une organisation dite réseau <sup>26</sup>.

Cette structure permet une meilleure coordination entre les activités de l'ensemble et non des unités autonomes. Elle consiste aussi à diviser les activités selon les compétences distinctives de chacune d'elles ainsi et selon le degré de facilité d'accès au marché, tout en laissant certaines fonctions aux autres divisions du groupe. Par conséquent, les divisions conservent leurs stratégies et développent la structure stratégique qui leur convient le mieux.

De plus, ce type de structure présente l'avantage de réactivité face à l'environnement, car elle permet un changement rapide face à la concurrence, ainsi que la gestion des situations complexes au niveau global grâce à l'utilisation de technologies d'information et de communication très modernes, une forte capacité d'investissement, de spécialisation et créativité, un pouvoir de négociation, d'agilité et de flexibilité <sup>27</sup>.

<sup>26</sup> VOISON Colette, BEN MAHMOUD-JOUINI Sihem, EDOUARD Serge : « les réseaux : dimension, stratégies et organisationnelle », Ed ECONOMICA, Paris, 2004, p 9.

<sup>27</sup> EL HERELLI Afef : « les réseaux d'entreprises : conditions de formation et typologie », communication, XVI conférence internationale de management stratégique, Montréal, 6-9 juin 2007, p.1.

#### 4. La question de l'autonomie ou du contrôle des filiales

Lorsque l'entreprise internationalisée doit faire face à une dispersion géographique de ses actifs et ressources stratégiques qui l'oblige à recourir à un management intégré dans un souci de cohérence et d'efficacité. mais bien que vital, ce management doit souvent être compensé par l'existence de barrières commerciales, politiques et institutionnelles au sein des pays visés, essentielles à prendre en compte dans le développement de l'entreprise. C'est pour quoi dans ce domaine, pour assurer efficacement le management des activités, l'entreprise se doit d'éviter deux principaux écueils :

- ✓ Le premier consiste à éviter que le centre exerce un contrôle excessif sur le management des activités locales notamment en aval de la chaîne, pour préserver les chances de création de valeur au sein de la firme (meilleure adéquation entre l'offre et de la demande) et suivre de près l'évolution des différents comportements et attentes des clients.
- ✓ Le second vise à éviter d'accorder une autonomie trop grande aux filiales étrangères et à leurs activités, aux risques de conduire la direction de la firme multinationale dans un sens contraire à ses intérêts stratégiques (optimisation de la chaîne de valeur).

Une façon de résoudre ce dilemme consiste généralement à attribuer un rôle spécifique aux unités locales en fonction des conditions du marché (taille, volume, importance...) et du niveau des compétences locales à disposition de la firme pour atteindre ces objectifs de performance. À titre d'illustration, il est proposé un exemple de différentes affectations de rôles possibles donnés aux unités locales<sup>28</sup>.

---

<sup>28</sup> Olivier Meier, Guillaume Schier, Op.cit, pp.67-69.

Tableau 05 : les différents rôles possibles des unités locales

	<b>Niveau de compétences locales limité</b>	<b>Niveau de compétences locales importantes</b>
<b>Marché local de faible importance</b>	<b>Acteur périphérique, en voie de marginalisation</b> Situation d'impasse nécessitant généralement une réorganisation au niveau de l'activité, avec une allocation différente de ressources.	<b>Acteur leader</b> Rôle moteur dans le développement de l'entreprise, avec une forte implication dans l'élaboration de certaines orientations stratégiques
<b>Marché local à fort potentiel</b>	<b>Acteur relais</b> Rôle essentiellement de gestionnaire au niveau local, visant conserver les parts de marché et à générer des ressources par une politique locale efficiente.	<b>Acteur contributeur</b> Rôle essentiel dans le développement, avec une participation active à l'optimisation globale de la chaîne de valeur de la firme.

Source: BARTLET, GHOSHAL, *Managing Across Borders : The Transnational Solution*, Harvard Business School Press, 1989, p.106.

Pour conclure, le choix structurel est donc un reflet, souvent un peu tardif, des conditions du marché externe mais aussi de la dynamique de pouvoir interne. Ainsi les différentes décisions stratégiques découlent dès lors des choix en matière d'organisation, de gestion des relations intragroupe et de développement des activités.

## Conclusion

Les IDE sont un véritable marqueur de la mondialisation et de la multinationalisation des entreprises. Ils sont effectués par des firmes de fait multinationales.

Cependant, Les entreprises multinationales sont aujourd'hui une réalité de l'économie mondiale, elles sont devenues omniprésentes au sein des pays de la triade (états unis, Europe, japon) et s'imposent progressivement dans les nouveaux pays industrialisés.

D'une façon générale, elles sont pour les pays d'accueil, une source de devises, de capitaux, de technologie, de savoir-faire et de valeur ajoutée. En outre, elles favorisent la communication au niveau mondial ainsi qu'une meilleure division du travail, ce qui entraîne une augmentation de la productivité dans les pays où elles s'installent.

**Chapitre(II)**  
**localisation et formes**  
**d'implantation des**  
**firmes multinationales**

## **Introduction**

La décision de localisation d'une entreprise multinationale peut être décrite comme une séquence de choix géographiques dans laquelle l'entreprise choisit d'abord un pays puis une région à l'intérieur de ce pays. La structure géographique du choix est prise compte en séparant les déterminants du choix national et ceux du choix intra-national. Les entreprises multinationales ont tendance à se localiser dans les mêmes pays et dans les mêmes régions que leurs concurrentes. Cette tendance est plus forte à l'échelon régional qu'à l'échelon national. L'analyse des effets d'agglomération serait donc plus pertinente à une échelle géographique. L'influence des coûts du travail sur la décision de localisation est plus marquée au niveau régional. De plus, la concurrence entre les régions sur le plan des salaires joue plus à l'intérieur des pays qu'entre régions de pays différents.

Le choix d'une forme d'implantation est lié au contexte environnemental, mais aussi à la capacité de la firme. Pour cela plusieurs choix d'implantation sont analysés à travers la prise en compte des objectifs initiaux d'internationalisation.

L'objectif de ce chapitre est de déterminer les facteurs qui influent sur le choix de localisation des firmes multinationales à l'étranger, à travers la détermination de leur choix de localisation, cela fera l'objet de la première section, mais aussi de mettre en évidence l'étude des différentes formes d'entrée sur le marché étranger et voir comment les firmes effectuent l'arbitrage entre ces modalités qui feront l'objet de la deuxième section.

## **Section I : le choix de localisation et d'implantation des firmes multinationales**

Dans cette section nous allons étudier les différentes stratégies de localisation des FMN, les déterminants de leur implantation à l'étranger et la sélection leurs localisations cibles.

### **1. Les stratégies de localisation des firmes multinationales**

La stratégie de localisation et d'implantation à l'étranger relève de trois grandes logiques stratégiques<sup>1</sup>:

#### **1.1. La stratégie d'accès au marché**

La stratégie d'accès au marché est de nature horizontale (Market seeking), qui s'effectue surtout entre pays développés;

---

<sup>1</sup> Jean-Louis Amelon, Jean-Marie Cardebat, Op.cit, p.161.

### **1.2. La stratégie des coûts**

La stratégie des coûts est de nature verticale (efficiency seeking), liée à la décomposition des processus de production;

### **1.3. Les stratégies Hybrides**

Les firmes mènent parfois des stratégies Hybrides qui visent à la fois à la minimisation des coûts de production tout en accédant aux marchés et à des compétences spécifiques. Ainsi le cas d'investissements de type horizontal en Chine, pays à bas coûts et qui offre aussi un marché potentiel très important.

Dans la formulation de sa stratégie de développement international, L'entreprise optera pour l'un des ces schémas en fonction notamment de la nature de son activité.

## **2. Les déterminants d'implantation des FMN à l'étranger**

Il existe Cinq principales théories qui ont expliqué les déterminants d'implantation des firmes : l'avantage spécifique, la théorie de l'optimisation du cycle de vie des produits, la théorie des coûts de transactions, la théorie du comportement oligopolistique basée sur la détection de l'avantage de monopolistique que détiennent les firmes et le paradigme OLI de Dunning qui introduit la notion de l'avantage spécifique, de localisation et de l'internalisation.

Les déterminants d'implantation à l'étranger renseignent sur les différents avantages spécifiques d'une firme ainsi que les différents avantages d'un pays ou d'un territoire d'accueil pouvant inciter une firme à s'implanter à l'étranger. Cependant, d'autres déterminants plus actuels entre en jeu dans le choix d'implantation, notamment le critère de l'attractivité du pays, le marché et son potentiel, le coût des facteurs de production que la filiale doit utiliser et l'effet d'agglomération.

### **2.1. L'avantage spécifique**

Le marché imparfait est le marché dans lequel il existe un déséquilibre entre les entreprises qui possèdent des ressources adéquates et celles qui ont dépourvues ; c'est avec ce déséquilibre qui fait naître l'avantage spécifique.

Le concept de l'avantage spécifique recouvre généralement les actifs intangibles issus de la taille et des positions acquises par l'entreprise. Une entreprise multinationale qui possède

un avantage spécifique cherche à s'implanter à l'étranger que d'investir dans son pays d'origine pour bénéficier plus d'avantages à l'extérieur.

L'avantage spécifique peut être réparti en trois catégories : les savoirs spécialisés de la firme (ex : le marketing...), les innovations ou les développements technologiques, la capacité de réaliser des économies d'échelles ou de champ. Permettant d'abaisser les coûts unitaires de production.

## **2.2. L'optimisation du cycle de vie de produit**

Les différences des prix relatifs étaient liées aux conditions de production différentes d'un pays à l'autre, aussi les différences de technologies expliquent alors les spécialisations internationales. Ce qui a conduit les spécialisations dans la production des produits.

Un produit pour qu'il soit fabriqué passe par un processus de la matière première à sa finition aussi un produit fini d'une entreprise peut être le produit semi-fini d'une autre entreprise, un produit pour qu'il soit vendu il doit être connu.

Les entreprises au cours de leur cycle de vie et de production son produit passe sur quatre phases : l'émergence, la croissance, la maturité et le déclin :

### **2.2.1. la phase d'émergence**

C'est la période de l'apparition du produit, il est caractérisé par une forte intensité technique et technologique et il est soumis à une demande potentielle. Dans cette phase le produit a besoin d'une certaine publicité pour lancer et se faire connaître.

### **2.2.2. La phase de croissance**

C'est le moment où le produit a commencé à être connu et la demande est de plus en plus forte à l'intérieur et à l'extérieur du pays et ça peut être grâce à la technologie avancée utilisée en plus son prix peut être augmenté en profitant du monopole du marché avant que les autres concurrents pénètrent ce dernier.

### **2.2.3. La phase de maturité**

C'est le moment où le produit voit sa demande se saturer, c'est la période où le produit est vendu aux quantités plafond. Lorsque le produit arrive à la maturité, la firme imitatrice perd son avantage technologique absolu; et elle doit faire face à la concurrence des autres

entreprises imitatrices dans le pays et dans les autres pays importateurs. Pour récupérer sa part de marché e garder l'équilibre l'entreprise cherche à trouver des solutions et elle se délocalise vers des pays à coût faible et disponibilité des ressources pour maintenir la production et la vie de l'entreprise .cette phase permet à la firme de découvrir des autres marchés.

#### **2.2.4. La phase de déclin**

Le produit à atteint un seuil et commence à vieillir, sa demande réduit fortement jusqu'a ce que la production s'arrête, évidemment l'activité de la firme aussi s'arrête donc elle est obliger de réorganiser le travail auteur d'une main d'œuvre peut qualifier et un coût moins.

### **2.3. La théorie des coûts de transaction**

L'existence des coûts des transactions à conduit les entreprises multinationales à s'internationaliser et chercher d'autres avantages. Selon Williamson le marché est caractérisé par la rationalité limité et l'opportunisme des opérateurs, l'incertitude et la complexité des situations, la loi du petit nombre, l'asymétrie de l'information et la spécificité des actifs. La gestion des contrats peut donc conduire les dirigeants à vouloir réduire les effets de l'imperfection du marché, en optant pour une meilleure organisation de la transaction<sup>2</sup>.

### **2.4. Le paradigme OLI de Dunning**

Au cours des années soixante-dix Dunning à essayer de proposer une approche globale des facteurs explicatifs de l'investissement direct qui s'appel le paradigme OLI dans lequel il à combiner trois facteurs interdépendant : avantages spécifiques, avantages à la localisation et avantages à l'internalisation<sup>3</sup>.

#### **2.4.1. Les avantages spécifiques O (Ownership advantage)**

Tous les actifs incorporels qui sont a la possession de l'entreprise exclusifs de ceux qui les détiennent ces facteurs non matériels sont facilement transférable à l'étranger il s'agit des compétences, savoir faire, technologies, brevets, les noms de marques,...

#### **2.4.2. Les avantages à la localisation L (Location advantage)**

Il s'agit de l'existence d'un avantage à utiliser ses actifs pour produire dans le pays que d'exporter a partir des pays d'origine, cette présence dans le pays permet à l'entreprise de

---

<sup>2</sup> Olivier Meier, Guillaume Schier, Op.cit, pp.19-23.

<sup>3</sup> Idem, p.24.

bénéficiaire de plusieurs choses: réduire les frais de transport, facilité d'accéder a des ressources,...etc.

### **2.4.3. Les avantages de l'internalisation I (Internalization advantage)**

Les entreprises qui s'internalisent leurs activités internationales peuvent réduire leurs coûts par opérations, liés aux imperfections du marché, éviter les coûts de prestation des contrats, aussi elle assure un meilleur contrôle sur l'utilisation des technologies.

### **2.5. La théorie de la « réaction oligopolistique »**

Ce concept vise à expliquer pourquoi les firmes suivent leurs concurrents lorsqu'elles s'implantent à l'étranger. Selon cette théorie, la production internationale ou du moins une partie de celle-ci serait le fait d'entreprises oligopolistiques qui s'implantent dans divers pays pour contrer, tenir en échec ou devancer des entreprises rivales. En effet, une menace majeure pour la stabilité d'un oligopole est que l'un des acteurs du système décide de conquérir unilatéralement un avantage comparatif, lui permettant de devancer durablement leurs principaux concurrents<sup>4</sup>.

### **2.6. Les déterminants actuels des implantations à l'étranger**

La firme localise ses implantations étrangères là où elle estime qu'elles seront les plus profitables. Les facteurs qui interviennent dans la décision de localisation peuvent être classés en quatre catégories<sup>5</sup>:

- ✓ le marché et son potentiel;
- ✓ le coût des facteurs de production que la filiale doit utiliser;
- ✓ L'attractivité du pays;
- ✓ L'effet d'agglomération.

#### **2.6.1. Le marché et son potentiel**

La taille du marché potentiel est un critère primordial pour les entreprises des secteurs où la concurrence oligopolistique domine. Ces entreprises s'implantent dans différent pays pour produire des biens similaires dans une optique de réduction du coût d'accès au marché local ou de contournement des barrières à l'entrée. La demande du marché d'accueil doit être

---

<sup>4</sup> Olivier Meier, Guillaume Schier, Op.cit, p.26.

<sup>5</sup> Jean-Louis Amelon, Jean-Marie Cardebat, Op.cit, pp.161-163.

alors suffisamment forte pour que des économies d'échelles entre les différents sites puissent être réalisées.

La question est de savoir si l'entreprise doit concentrer sa production sur un seul pays et exporter ensuite les produits vers les autres pays ou si elle doit s'implanter dans plusieurs pays. Deux facteurs interviennent dans la décision: le coût d'implantation et les coûts de transport. Si les coûts d'implantation sont élevés et les coûts de transport faibles, l'entreprise aura avantage à concentrer la production sur un seul site ou sur un nombre restreint de sites afin d'amortir les coûts d'implantation et les coûts fixes sur un volume plus élevé. Dans le cas contraire, elle choisira de s'implanter dans plusieurs pays.

### **2.6.2. Les coûts des facteurs de production**

Le coût des facteurs de production est un autre déterminant majeur du choix de la localisation. La logique est alors celle de la segmentation verticale du processus de production avec pour objectif la réduction de coût de production, en particulier, celui de la main-d'œuvre. Dans cette stratégie, l'entreprise n'adresse pas le marché local avec ses produits mais elle cherche à créer un avantage comparatif au moyen de produits fabriqués aux coûts les plus faibles pour vendre aux meilleures conditions sur son marché domestique ainsi sur les autres marchés étrangers.

Les coûts associés à la main-d'œuvre ne se limitent pas aux différences de coûts salariaux unitaires. D'autres facteurs interviennent comme par exemple la productivité du travail. De même, la réglementation du marché du travail, la flexibilité des conditions de recours aux heures supplémentaires, les règles d'embauche et de licenciement jouent également.

### **2.6.3. L'attractivité du pays d'accueil**

Les pays n'offrent pas tous la même attractivité pour les entreprises. Les facteurs d'attractivité sont multiples. Des classements de l'attractivité des pays sont publiés régulièrement par divers organismes. Les résultats divergent, parfois même sensiblement dans la mesure où les critères retenus diffèrent. Parfois, ces études analysent plus la compétitivité des pays que leur attractivité.

De même, certaines multinationales sont aussi parfois tentées par des localisations dans des pays dans lesquels la protection sociales est faible. Cependant, il est de moins évident que ce choix soit un moyen de construire un avantage concurrentiel faible.

Enfin, la tentation a pu aussi être pour certaines firmes d'implanter leurs unités polluantes dans les pays moins regardants dans des consommateurs et des médias, ce choix ne sont pas sans risque.

#### **2.6.4. L'effet de l'agglomération**

L'intensité de la concurrence intervient également dans la décision. Les entreprises multinationales ont tendance à se localiser dans la même région: les entreprises attirent les entreprises. Le terme de « *cluster* d'entreprises » est fréquemment employé pour qualifier ces regroupements. Les entreprises s'agglomèrent parce qu'elles espèrent profiter ainsi d'externalités positives dites aussi « externalité d'agglomération ». Elles se définissent comme des avantages parfois considérables dont bénéficient les entreprises qui sont dans l'agglomération et qui peuvent prendre la forme suivante :

- ✓ externalités technologiques liées à l'effet de diffusion engendré par la R&D, menées par les entreprises du cluster;
- ✓ externalités liées à la présence d'un réseau de fournisseur;
- ✓ externalités liées au marché du travail adapté aux besoins des entreprises;
- ✓ externalité d'informations qui s'échangent à l'occasion de rencontres formelles et informelles.

L'agglomération ne présente pas que des avantages. Au-delà d'un certain seuil, des externalités négatives apparaissent avec les phénomènes de congestion et de saturation.

### **3. Sélection des localisations cibles**

Pour qu'une entreprise puisse effectuer un choix de pays efficace, il faut qu'elle connaisse les régions faisant partie de ce pays et qu'elle ait une idée relativement précise des caractéristiques de la région qu'elle choisirait dans ce pays<sup>6</sup>.

La matrice de décision multicritères est un outil performant d'aide à la décision lorsque plusieurs sites sont en concurrence. Cette grille d'analyse, qui intègre des critères qualitatifs et quantitatifs, permet de hiérarchiser les différentes possibilités, ce qui contribue à réduire l'incertitude liés au choix de la localisation (annexe 1). La démarche comporte plusieurs étapes :

---

<sup>6</sup> Thierry Mayer, Jean-Louis Muccheilli, La localisation à l'étranger des entreprises multinationales. une approche d'économie géographique hiérarchisée appliquée aux entreprises japonaises en Europe, in Economie et statistique, N°326-327, 1999, p.160.

- ✓ identification des critères d'attraits pertinents, tels que potentiel du marché, coût des facteurs de production, risques politiques, concurrence, infrastructures, etc., en fonction du secteur d'activité de l'entreprise considérée et de ses objectifs stratégiques;
- ✓ détermination de l'influence relative des critères retenus en fonction de leur importance respective, la pondération des critères étant nécessaire à l'agrégation des critères pour obtenir une note d'ensemble;
- ✓ évaluation des différents critères pour chacune des localisations en concurrence;
- ✓ pour chaque site, une note d'ensemble, produit du critère et de la pondération, est ainsi obtenue et donne la hiérarchie des différents sites potentiels<sup>7</sup>.

## **Section II : les formes d'entrée sur les marchés étrangers**

L'entreprise détermine son mode de présence pour chacune des localisations retenues, c'est -à-dire la manière dont elle envisage d'opérer sur ces marchés en fonction de ces moyens et de ces objectifs repérés par la démarche de formulation stratégique. Ainsi doit-elle décider si elle va commercialiser directement, ou faire vendre par des tiers, si elle veut opérer seule ou s'associer à d'autres, si elle souhaite fabriquer ou faire fabriquer sur place, si elle veut octroyer à des tiers un droit d'utilisation de la marque ou un droit de fabrication.

Plusieurs paramètres interviennent dans ces choix, tels que<sup>8</sup> :

- ✓ Le marché : environnement, potentiel du marché, concurrence ;
- ✓ Le client : consommateur ou industriel ;
- ✓ Le produit : expertise à l'export et à l'international, objectifs de vente et de rentabilité, besoin de service après vente, réseaux de distribution ;
- ✓ L'entreprise : notoriété sur le marché, moyen disponibles financiers et humains, expériences et compétence à 'international, technologies disponibles.

### **1. les exportations**

Les exportations présentent la stratégie d'appréhension des marchés étrangers la plus intuitive et la plus naturelle. L'exportation correspond clairement au premier stade d'internationalisation de l'entreprise. Cette stratégie présente en effet l'avantage de limiter les risques, l'engagement financier reste modéré, la production demeure dans le pays d'origine et

---

<sup>7</sup> Idem, p.164.

<sup>8</sup> Jean-Louis Amelon, Jean-Marie Cardebat, Op.cit, p.191.

l'adaptation des produits aux marchés export est minimale (par exemple adaptation aux normes techniques ou sanitaires des pays cibles)<sup>9</sup>.

L'exportation peut prendre différentes formes :

### **1.1. L'exportation directe**

Avec l'exportation directe, l'entreprise est autonome dans la gestion de son activité commerciale, elle assure la maîtrise de la commercialisation (négociation, conclusion des contrats, lien direct avec le client) et en assume les risques.

Ainsi l'exportation directe permet de faire l'apprentissage des marchés étrangers et d'éliminer les rémunérations des intermédiaires. Mais elle est difficile et coûteuse en pratique car la firme méconnaît les rentabilités locales, les modes de consommation locaux, les pratiques commerciales locales et les règlements. De plus, l'entreprise va devoir entretenir sur place des stocks et un service de distribution coûteux<sup>10</sup>.

L'exportation directe peut être faite par<sup>11</sup> :

- ✓ Vente directe, c'est-à-dire sans force de vente dédiée (par exemple : couponnage dans les revues étrangères, des foires et salons à l'étranger).
- ✓ Représentant salarié
- ✓ Agent commissionné

#### **1.1.1 Exportation directe sous forme de vente directe**

La vente directe à l'exportation consiste à réaliser des ventes, à en assurer la livraison et la facturation sur un marché étranger depuis son pays d'origine sans avoir de structure, de représentant ou d'intermédiaire sur place. Cette approche peut se faire par des canaux assez variés, comme le recours à des appels d'offres internationaux, le marketing direct (par l'intermédiaire du téléphone, du fax, du publipostage, des électroniques, de la vente) ou la participation à des manifestations commerciales (foire, expositions salons professionnels...)<sup>12</sup>.

---

<sup>9</sup> Idem, p.192.

<sup>10</sup> Idem, p.193.

<sup>11</sup> Jean-Louis Amelon, Jean-Marie Cardebat, Op.cit, p.193.

<sup>12</sup> Olivier Meier, Guillaume Schier, Op.cit, pp.91-92.

### **1.1.2. Exportation directe avec un représentant salarié**

L'entreprise délègue de façon permanente sur le marché un ou plusieurs représentants commerciaux. Le représentant salarié est une personne physique liée à l'entreprise par un contrat de travail, ce qui crée un lien de subordination<sup>13</sup>. Le choix du représentant est un élément fondamental de la politique commerciale de l'entreprise car un bon représentant assure le succès et la pérennité de l'entreprise. Il a pour mission de prospecter sur place un marché étranger, de prendre les commandes et d'assurer un rôle de remontée d'informations sur l'évolution du marché et les attentes de la clientèle<sup>14</sup>.

### **1.1.3. Exportation directe avec un agent commissionné**

L'agent commissionné parfois aussi appelé agent à la commission ou encore agent commercial est un représentant mandataire indépendant et permanent d'un exportateur, appelé commettant. Il agit au nom et pour le compte et aux risques qui le mandate.

Sa mission principale est la prospection, la recherche de clients et la vente pour son mandant. Elle est aussi d'informer l'exportateur sur le marché : évolution de la demande, concurrence, produits nouveaux, etc. par fois la mission pourra être élargie au suivi du recouvrement clients, à la gestion du stock, la gestion de la clientèle ou encore à l'organisation du service après vente<sup>15</sup>.

## **1.2. Exportation indirecte**

L'exportation indirecte ou exportation sous-traitée est un mode de pénétration indirect dans lequel l'entreprise sous-traite ses ventes exports. Dans ce but elle recourt à un intermédiaire commercial qui a les ressources, les compétences, la connaissance et l'expérience du marché.

Cependant, les intermédiaires se placent entre l'exportateur et les distributeurs locaux et prennent en charge une partie ou une totalité de la commercialisation du produit.

---

<sup>13</sup> Idem, p.193.

<sup>14</sup> HAMMOUCHE Djamilia:« le développement des entreprises étrangères en Algérie le cas de Danone en Algérie», thèse en vue de l'obtention de diplôme de magistère, option Marketing , Université Abou Baker Belkaid de Tlemcen, 2009. p.153.

<sup>15</sup> Jean-Louis Amelon, Jean-Marie Cardebat, Op.cit, p.195.

Parmi les formules d'exportation indirecte, on retiendra : les sociétés de commerce international, les sociétés de gestion export, les importateurs et concessionnaires<sup>16</sup>.

### **1.2.1. Les sociétés de commerce international (SCI)**

Une SCI est une société d'import-export qui achète pour son propre compte des produits auprès d'autres entreprises et qui en assure ensuite la commercialisation en son nom propre sur le marché étranger<sup>17</sup>.

### **1.2.2. Les sociétés de gestion export (SGE)**

La société de gestion export est une société de services indépendante qui assure l'ensemble des fonctions des services export d'une entreprise dans le cadre d'un contrat de mandat : prospection, politique commerciale, distribution, vente, gestion des opérations logistiques et administratives, etc.

### **1.2.3. Les importateurs et concessionnaires**

La différence entre l'importateur et le concessionnaire est l'exclusivité de distribution sur la zone que l'exportateur octroie au concessionnaire. Nous traitons respectivement les deux acteurs.

#### **1.2.3.1. L'importateur**

L'importateur est un commerçant indépendant, lié par un contrat d'approvisionnement des produits fabriqués par l'exportateur. Sa fonction est d'acheter des produits dans le but de les revendre à son propre nom, à son propre compte et à ses risques et profits, sur son propre réseau de distribution, il se rémunère en prélevant une marge bénéficiaire et assure lui-même la promotion des produits (la documentation, la campagne publicitaire, la participation à des manifestations commerciales...etc.)<sup>18</sup>.

#### **1.2.3.2. Le concessionnaire**

Le concessionnaire est un agent économique et un importateur exclusif qui commercialise les produits du concédant sur un marché étranger et se rémunère par une marge bénéficiaire, cette exclusivité est considérée comme un moyen pour l'exportateur d'imposer

---

<sup>16</sup> Olivier Meier, Guillaume Schier, Op.cit, p.94.

<sup>17</sup> Idem, p.196.

<sup>18</sup> MEIER Olivier : « entreprise multinationale », ED DUNOND, paris, 2005, p.94.

un certain contrôle sur la politique commerciale du concessionnaire en imposant par exemple la politique de prix ou la publicité. Ces obligations sont cependant variables selon les contrats<sup>19</sup>.

### **1.3. Exportation concertée ou associée**

L'exportation concertée consiste pour l'entreprise à exporter en coopération avec d'autres entreprises. L'association avec d'autres entreprises nationales, plus rarement étrangères, permet de constituer un groupement d'exportateurs qui mettent des moyens en commun pour mener leurs politiques d'exportation.

Les modalités les plus connues d'exportation concertée sont le groupement d'exportateurs et le portage.

#### **1.3.1. Le groupement d'exportateurs**

Un groupement d'exportateurs est la mise en commun par plusieurs entreprises, non concurrentes, de tout ou partie de leurs activités d'exportation. Plusieurs formes de groupements existent, auxquels des fonctions relativement différentes sont assignées.

Les fonctions peuvent être par exemple les suivantes :

- ✓ Recherche et mise en commun d'informations ;
- ✓ Réalisation d'études de marché ;
- ✓ Prospection centralisée ;
- ✓ Création d'un bureau d'achat et ventes centralisées ;
- ✓ Conseil et assistance export ;
- ✓ Lobbying export.

Les deux formes de groupements d'exportateurs que sont le groupement d'intérêt économique (GIE) et le groupement européen d'intérêt économique (GEIE).

#### **1.3.2. Le portage**

Le portage ou piggy-back, également appelé exportation kangourou, est une forme de coopération internationale entre deux entreprises dont les produits sont complémentaires. La formule consiste pour une entreprise, une PME en général, qui souhaite aborder un marché

---

<sup>19</sup> Corinne PASCO-BERHO, Hélène LE-STAR-BEAUMERVILLE : « le marketing international », ED DUNOD, Paris, 2007, p.119.

étranger (entreprise portée), à demander à une entreprise déjà présente sur ce marché (entreprise porteuse) de l'aider dans la commercialisation de ses produits sur les marchés où elle est implantée<sup>20</sup>.

## **2. Les formes d'accords**

Les formes d'accords peuvent prendre plusieurs formules telles que la licence, la franchise commerciale internationale, les alliances stratégiques et la joint-venture internationale.

### **2.1. La licence**

le contrat de licence est un accord par lequel une entreprise d'un pays (donneur de licence) concède à une entreprise d'un autre pays (licencié) le droit d'utiliser ou d'exploiter, pendant une période déterminée et sur un territoire défini, un ou plusieurs droits de propriété intellectuelle dont elle est titulaire en retour d'une rémunération. La concession porte généralement sur un processus de fabrication ou une invention spécifique du donneur de licence et qui doivent être protégés dans le pays étranger

Il existe trois types de licence de production ou de vente.

#### **2.1.1. La licence exclusive**

Dans ce contrat, le fournisseur n'offre pas aux tiers et n'utilise pas la propriété de licence. La production internationale sous licence est très utilisée dans la production de haute technologie et même dans la production de biens moins intenses en technologie tels que la fabrication de jouets<sup>21</sup>.

#### **2.1.2. La licence non exclusive**

Le fournisseur de licence se réserve le droit d'utiliser la propriété sous-licence et d'octroyer des licences supplémentaires à des tiers.

#### **2.1.3. La licence unique**

Le fournisseur n'accepte pas de s'octroyer le droit de propriété qu'à un seul tiers bénéficiaire, mais se réserve le droit d'utiliser la propriété sous licence.

La licence peut prendre plusieurs formes :

---

<sup>20</sup> Jean-Louis Amelon, Jean-Marie Cardebat, Op.cit, pp.198-199.

<sup>21</sup> GRAICHE Lynda : « Les formes d'implantation des firmes multinationales en Algérie : Objectifs et stratégies », Op.cit, p.91.

✓ La licence de brevet :

C'est un transfert de propriété qui s'établit d'une manière irréversible en cédant un brevet (la cession d'un savoir faire commercial ou industriel). L'inventeur ou le détenteur initial ce brevet ne pourra plus exercer de contrôle sur l'utilisation ou le développement de sa création, et ce en contre partie d'une rémunération d'un montant fixe sur des redevances proportionnelles au nombre de produit fabriqués ou vendus ou au chiffre d'affaires réalisé grâce à cette cession<sup>22</sup>.

✓ La licence de marque :

la cession de marque est un droit d'exploitation qu'une entreprise octroie à une autre entreprise dans un temps et un espace limité et défini dans le contrat, cette technique est protégée par un brevet et un savoir faire distinctif, le détenteur de la marque perçoit un somme forfaitaire à la signature du contrat de cession et des redevances périodiques proportionnelles aux quantités vendues<sup>22</sup>.

## **2.2. La franchise commerciale internationale**

La franchise internationale est un mode de présence à l'étranger alternatif à l'investissement direct étranger. Le plus souvent, la franchise internationale est une franchise commerciale ou de distribution.

Elle se définit comme un contrat par lequel l'entreprise exportatrice (le franchiseur) accorde au franchisé le droit exclusif de commercialiser des produits ou des services sur une zone géographique définie. Le franchisé se voit accorder contractuellement certains droits de propriétés tels que nom commercial, enseigne commerciale, marque, symboles, logos, la transmission d'un savoir-faire et un soutien opérationnel en contre partie d'une rémunération constituée en général d'un droit d'entrée puis d'un pourcentage du chiffre d'affaires<sup>23</sup>.

Il existe trois types de franchise :

### **2.2.1. La franchise de distribution**

Le franchiseur cède un droit d'exploitation, un savoir faire commercial et une notoriété dont l'objectif est de vendre un ou plusieurs produit par le biais d'un réseau de franchisés qui

---

<sup>22</sup> PASCO-BERHO Corinne, LE-STER-BEAUMERVILLE Hélène : « le marketing international », Op.cit, p.183.

<sup>22</sup> CHOURAQUI Nathalie, WAYS Sandra : « au pays des licences : Développement des produits dérivés sous licence, une opportunité marketing et commerciale », Ed DUNOD, Paris, 2003, p.125.

<sup>23</sup> Jean-Louis Amelon, Jean-Marie Cardebat, Op.cit, p.206.

exploitent un point de vente selon les méthodes et le savoir faire du franchiseur . Le franchisé s'engage à ne vendre que les produits qui sont sous l'enseigne du franchiseur<sup>24</sup>.

### **2.2.2. La franchise industrielle**

Le franchiseur s'engage à concéder un savoir faire technique au franchisé en vue d'une production. Cette technique se combine souvent avec une cession de licence de fabrication, le produit fabriqué par le franchisé est dans ce cas sous la marque du franchiseur.

Le contrôle du franchisé est donc assuré par le franchiseur, car en lui fournissant un composant essentiel du produit, il assure la maîtrise de la quantité produite et la qualité voulue.

### **2.2.3. La franchise de service**

Le franchiseur cède un savoir faire lié aux prestations de service, cette franchise s'accompagne souvent de standardisation, d'où l'importation des produits depuis le pays d'origine du franchiseur. (Exemple : hôtellerie, location de voiture, etc.). Les deux parties en tirent des avantages, d'une part le franchiseur bénéficie de la diffusion rapide de sa marque, de l'optimisation de son image à l'international sans avoir recourt un financement considérable, par conséquent cela lui permet de multiplier rapidement des implantations de son enseigne dans diverses zones géographiques, sans recourir à d'important investissements initiaux. D'autre part, le franchisé bénéficie de l'utilisation d'un actif distinctif<sup>25</sup>.

## **2.3. Les alliances stratégiques**

Les alliances stratégiques sont des associations entre plusieurs entreprises indépendantes qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant les compétences, moyens, ressources nécessaires plutôt que :

- ✓ De mettre en œuvre ce projet ou activité de manière autonome, en supportant seules les risques et en affrontant seules la concurrence ;
- ✓ De fusionner entre elles ou de procéder à des cessions ou acquisitions d'activités

Ainsi, les alliances peuvent se définir comme des accords à long terme entre deux ou plusieurs entreprises indépendantes qui mettent en commun une fraction de leurs compétences

---

<sup>24</sup> KAHN Michel : « Franchise et partenariat : guide pratique », 3 Edition, Ed Dalloz-Sirey, paris, 1994, p.5.

<sup>25</sup> PASCO-BERHO Corinne, LE-STER-BEAUMERVILLE Hélène, Op.cit, p.187.

et de leurs ressources afin d'obtenir des résultats mutuellement avantageux, tout en restant indépendantes hors de l'alliance. Les partenaires de l'alliance partagent le contrôle, le pouvoir de décision, les responsabilités, les gains et les pertes.

Les alliances entre entreprises non concurrentes sont de type joint-ventures internationales et les alliances entre concurrents sont de trois types selon la contribution des partenaires dans l'alliance et le résultat de l'alliance.

### **2.3.1. Les alliances complémentaires**

Les alliances complémentaires associent des entreprises dont les compétences et les contributions sont de natures différentes et complémentaires. Pour qu'une alliance de ce type s'établisse, le produit apporté par l'un des partenaires ne doit pas entrer en concurrence directe avec ceux d'autres partenaires de l'alliance. L'objectif est de valoriser la complémentarité, par exemple, lorsqu'une entreprise commercialise un produit développé par l'autre.

Chaque allié prend la responsabilité des tâches liées à ses compétences. Il n'est pas nécessaire de créer de filiale commune, certaines alliances complémentaires optent néanmoins pour cette formule.

### **2.3.2. Les alliances d'intégration conjointe (ou Co-intégration)**

Les entreprises s'associent pour réaliser des économies d'échelle sur composant ou un stade précis du processus de production isolé. Les activités concernées sont le plus souvent la recherche la R&D et la production. Les éléments en commun restent spécifiques à chaque entreprise.

Les partenaires de ces alliances sont le plus souvent de taille comparable, originaire d'une même zone géographique avec des positions concurrentielles équivalentes. La recherche de l'accroissement de l'efficacité liée à la taille conduit le plus souvent à la mise en place et à la gestion commune d'une entité de production en joint-venture.

### **2.3.3. Les alliances additives (ou pseudo-concentration)**

Dans ces types d'alliances, les entreprises développent, produisent et commercialisent un produit commun. Compétences et contributions des entreprises sont de nature similaire, c'est l'objectif de taille qui est recherché. Les alliés se comportent comme

une entité fusionnée, en mettant en commun sur le marché un seul et même produit. Si ce type d'alliance fait disparaître la concurrence du point de vue des alliés, elle n'exclut pas pour autant les rivalités au sein du consortium.

Les tâches sont soit mises en commun pour certaines, soit réparties entre les partenaires pour d'autres. L'arbitrage entre la mise en commun et répartition est déterminé par la nature des tâches. Les alliances dans le transport aérien appartiennent à ce type d'alliance<sup>26</sup>.

#### **2.4. La co-entreprise ou joint-venture internationale**

La joint-venture ou co-entreprise est un accord de coopération entre un ou plusieurs partenaires dans le but de constituer une filiale en commune. Les partenaires partagent la gestion, le contrôle, les risques et les profits associés à la structure commune.

La création d'une joint-venture implique la mise en commun de compétences spécifiques : commerciales (réseau de distribution), techniques (outil de production, licence..), managériales ou financière, de la part de chaque partenaire.

Il existe plusieurs formes de partenariat de joint-venture internationale, notamment la joint-venture entre firmes multinationales et la joint-venture entre la firme multinationale et une société locale<sup>27</sup>.

##### **2.4.1. La joint-venture entre une firme multinationale et une société locale**

L'alliance avec une entreprise locale est pour l'exportateur un moyen de se familiariser aux spécificités locales en particulier dans le cas de marchés difficiles (culture, contraintes réglementaires, influences politiques) et de bénéficier du réseau relationnel et économique du partenaire local (sources d'approvisionnements, réseau de distribution, relation avec les autorités locales et gouvernementales, etc.).

##### **2.4.2. La joint-venture entre firmes multinationales**

La joint-venture est créée par deux firmes concurrentes dans l'objectif est d'exploiter des synergies de coûts (économie d'échelle) ou de croissance (recherche de complémentarité) ou de partages de risques. Par ailleurs, la collaboration entre deux firmes est difficile, car elle nécessite la conciliation entre la compétition et la coopération, les relations entre les deux

---

<sup>26</sup> Jean-Louis Amelon, Jean-Marie Cardebat, Op.cit, pp.207-208.

<sup>27</sup> MEIER Olivier, Op.cit, p.107.

partenaires risquent d'être complexes en raison des divers intérêts stratégiques qui ont effet néfaste sur le leadership.

## **2.5. La sous-traitance internationale**

La sous-traitance est une relation de production entre « un donneur d'ordre » et les autres entreprises « preneuses d'ordres », elle consiste à ce qu'une firme confie une partie de sa production à des sociétés spécialisés (sous-traitants). Le preneur d'ordre est dans ce cas chargé de réaliser des activités soit de production telles que la conception, la transformation, la construction, ou la maintenance d'un produit et peut être chargé de faire le suivi d'étude de projets, la comptabilité, l'ingénierie, la recherche et développement, la publicité, l'informatique, le conseil juridique...etc. l'entreprise sous-traitante doit strictement se conformer aux spécialités techniques ou commerciales des produits et services que le donneur d'ordre lui délimite<sup>28</sup>.

La sous-traitance internationale peut prendre plusieurs formes dont les trois plus importantes sont<sup>29</sup> :

### **2.5.1. La sous-traitance internationale sous spécialisation propre**

Le donneur d'ordre indique de façon précise les caractéristiques du produit que le sous-traitant s'engage à fabriquer.

### **2.5.2. La sous-traitance internationale ordinaire**

Le donneur d'ordre fait appel au sous-traitant pour une production sans grande spécificités, une production banalisée dont les normes industrielles sont connues par toutes les entreprises d'un secteur donné.

### **2.5.3. La sous-traitance sous la marque du donneur d'ordre**

Cette méthode est une variante des deux précédentes mais le nom de sous-traitant n'apparaît pas. Proche de la production sous licence, la sous-traitance est néanmoins une méthode qui utilise un ou plusieurs brevets à la fois.

---

<sup>28</sup> DELACOLETTE Jean : « les contrats de commerce internationaux », Ed De Boeck, Bruxelles, 1996, p.120.

<sup>29</sup> GRAICHE Lynda : « Les formes d'implantation des firmes multinationales en Algérie : Objectifs et stratégies », Op.cit, p.100.

### **3. Les formes d'implantations à l'étranger**

L'implantation internationale peut prendre plusieurs formes. La formule la plus simple est le bureau de représentation à l'étranger ou encore la succursale. La création d'une filiale à l'étranger ou l'acquisition d'une entreprise à l'étranger sont plus complexes.

#### **3.1. La succursale**

La succursale permet d'assurer une présence permanente ou temporaire sur le marché. Les fonctions assumées sont généralement les mêmes que celles dévolues aux filiales. Elles sont à la fois commerciales et logistiques mais aussi destinées à assister une structure de vente existante comme la prospection, la gestion des actions opérationnelles, la prise de commandes et éventuellement la vente et son suivi (facturation, livraison, recouvrement des factures, etc.).

#### **3.2. Le bureau de représentation**

Le bureau de représentation permet aussi d'assurer une présence permanente ou temporaire à l'étranger. Les fonctions généralement assumées sont la présentation auprès des clients étrangers, la prospection, la vente et la coordination d'un réseau d'agents éventuel, la présentation auprès des pouvoirs publics. On lui confie rarement la vente de produits et exceptionnellement la gestion de fonctions administratives, logistiques ou financières.

#### **3.3. Création de filiale à l'étranger**

La filiale est une entité autonome du point de vue de la gestion quotidienne mais reste fortement dépendante de la maison-mère au niveau stratégique (investissement, définition de la politique commerciale, etc.).

Il existe quatre types de filiales sont les suivantes :

- ✓ La filiale de production
- ✓ La filiale de distribution ou commerciale : elle est chargée de la totalité des activités commerciales (définition et mise en œuvre de la politique commerciale), administratives liées à la vente et logistique.
- ✓ La filiale de service : elle gère les contrats d'assistance techniques.
- ✓ La filiale financière : elle gère une trésorerie financière.

### 3.4. L'acquisition d'entreprise à l'étranger

Pour assurer sa croissance internationale, l'entreprise opte pour la croissance externe avec l'acquisition d'entreprises à l'étranger. Ces opérations peuvent associer des entreprises concurrentes mais aussi des entreprises reliées verticalement dans le processus de production ou encore des entreprises appartenant à des champs concurrentiels différents<sup>30</sup>. Les modes d'accès aux marchés étranger étant nombreux, l'entreprise sélectionne et arbitre entre les différentes options en fonction de facteurs à la fois internes et externes afin de retenir la formule la plus appropriée. Parmi ces facteurs nous citons<sup>31</sup> :

- Facteurs liés à l'entreprise :
  - ✓ L'expérience internationale de l'entreprise ;
  - ✓ Les moyens disponibles en personnel qualifié à l'export et à l'international ; (compétences culturelles, linguistiques, légales, etc.) ;
  - ✓ Les ressources financières disponibles pour le projet de développement international ;
  - ✓ Les objectifs sur le marché cible : rapidité de pénétration, degré de maîtrise de la politique commerciale, degré de connaissance du marché, du marché, etc. ;
  - ✓ La stratégie de développement international de l'entreprise.
- Facteurs liés au produit :
  - ✓ Niveau technique du produit ;
  - ✓ Contraintes, logistiques, de transport, de stockage ;
  - ✓ Image du produit.
- Facteurs liés au marché :
  - ✓ Potentiel du marché en termes de perspectives de vente ;
  - ✓ Contraintes d'accessibilité juridiques et légales ;
  - ✓ Concurrence interne et externe ;
  - ✓ Situation politique (clients potentiels, besoin service après-vente, caractéristique socioculturelles, etc.) ;
  - ✓ Structure de distribution locale (disponibilités, compétences, coûts des intermédiaires commerciaux, etc.).

---

<sup>30</sup> Jean-Louis Amelon, Jean-Marie Cardebat, Op.cit, pp.213-215.

<sup>31</sup> Idem, p.216.

**Conclusion**

Pour conclure, Les firmes transnationales choisissent la localisation de leurs filiales en fonction non seulement des caractéristiques économiques des pays (importance du marché intérieur, niveau des salaires, régime fiscal...) mais aussi des politiques commerciales et des politiques de subvention aux entreprises.

Ainsi, le choix des modes d'entrée apparait très complexe. Au stade initial du processus d'expansion internationale, les entreprises optent le plus souvent pour un mode d'entrée sans engagement en capital, car moins exigeant et moins risqué. Ce sont les stratégies d'exportation, avec plusieurs déclinaisons possibles, ou certaines formes d'accord, avec, par exemple, la licence ou la franchise. De plus, lorsque les entreprises atteignent une certaine taille ou une maturité avancée dans leur développement international, ils recourent aux modes d'entrée avec engagement en capital comme les alliances stratégiques, les formes d'implantation à l'étranger et la création de co-entreprise ou joint-venture.

**Chapitre (III)**  
**L'internationalisation  
et stratégies des firmes  
multinationales**

## **Introduction**

Après avoir étudié dans le chapitre précédent les déterminants d'implantation à l'étranger et le choix d'un mode d'implantation, nous essayons dans ce chapitre de déterminer les phases à suivre pour l'entreprise dans le développement international, les motifs stratégiques qui poussent l'entreprise à s'internationaliser et les différentes stratégies des firmes multinationales, mais aussi l'étude la formulation de la stratégie internationale afin de terminer le choix entre les différentes stratégies et sa mise œuvre. La première section sera consacrée à l'internationalisation des entreprises et la seconde section traitera les stratégies des firmes multinationales.

## **Section I : l'internationalisation des entreprises**

L'objectif de cette section est de déterminer la dynamique de l'internationalisation et les forces motrices de la mondialisation dans l'internationalisation.

### **1. La dynamique d'internationalisation**

Dans ce point, nous allons présenter les critères d'engagement à l'international, et les phases du développement à l'international, mais aussi les motifs stratégiques de l'internationalisation.

#### **1.1. Les critères d'engagement à l'international**

Le choix d'un développement international repose sur deux principales dimensions<sup>1</sup> :

- ✓ L'analyse des ressources stratégiques (financières, techniques, managériales, commerciales, organisationnelles...) existant en interne ou potentiellement mobilisables via un réseau de partenaires, pour envisager dans de bonnes conditions une politique de développement à l'international ;
- ✓ L'étude entre le potentiel du marché sur lequel l'entreprise souhaite s'engager (taux de croissance, ressources locales, extensions possibles) et les risques associés à un tel engagement (distances économique, administrative, culturelle et géographique).

#### **1.2. Les trois principales phases du développement international**

De l'observation des différentes firmes et selon différents auteurs, on peut à priori distinguer trois phases principales dans le processus d'internationalisation<sup>2</sup> :

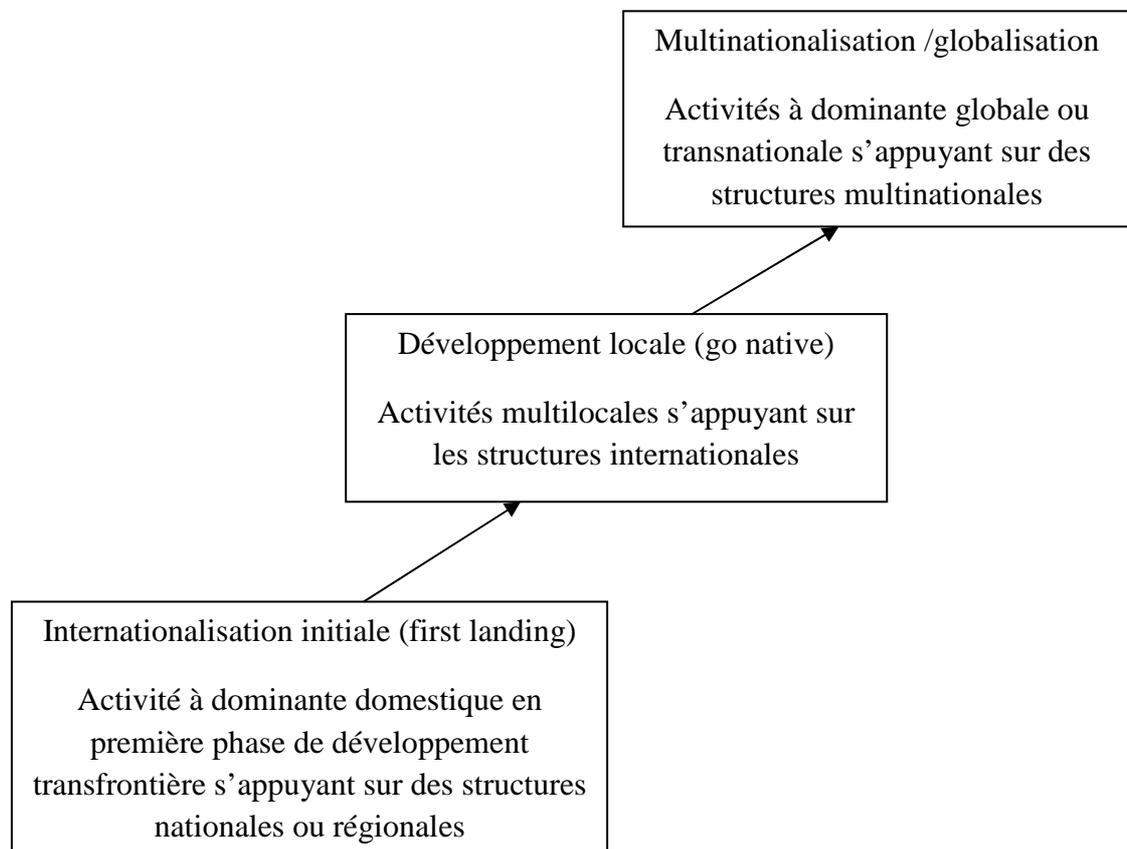
---

<sup>1</sup> Olivier Meier, Guillaume Schier, Op.cit, 43.

- ✓ L'internationalisation initiale (ou first landing), correspondant à une première orientation des structures nationales ou régionales vers l'extérieur ;
- ✓ Le développement local (ou go native), suscitant la consolidation de structures internationales différenciées d'une localisation à l'autres ;
- ✓ La multinationalisation, déterminant la mise en place de structures homogènes et intégrées dans l'ensemble des zones d'implantation des entreprises considérées.

À partir de ces explications nous allons présenter schématiquement les trois principales phases d'internationalisation des entreprises.

**Figure 04 :** les trois phases /étapes du développement international de l'entreprise (en relation avec le degré de globalisation des activités et le degré d'internationalisation des structures).



Source : Jean-Paul Lemaire : « stratégie d'internationalisation : développement internationale de l'entreprise », 2<sup>ème</sup> édition, Ed DUNOD, Paris, 2003, p.204.

<sup>2</sup> Jean-Paul Lemaire : « stratégie d'internationalisation : développement internationale de l'entreprise », 2<sup>ème</sup> édition, Ed DUNOD, Paris, 2003, pp.204-207.

### **1.2.1. L'internationalisation initiale (ou first landing)**

Elle correspond à une phase d'approche prudente et exploratoire, au cours de laquelle l'entreprise, peut familière de l'internationalisation, ou à tout le moins du ou des pays-cible(s) qu'elle aborde, limite son engagement et réserve sa décision définitive en se cantonnant dans une implantation légère. à ce stade, elle peut tout autant, en fonction de la nature de son activité et de ce qu'elle attend de son internationalisation, évaluer le potentiel des marchés locaux, ou des conditions de production locales, elle multipliera alors les prises de contact en étudiant diverses hypothèses d'approche.

Les solutions retenues auront souvent un caractère provisoire, voire expérimental, se traduisant par des modes de présence peu impliquant, faisant la part belle aux intermédiaires et partenaires locaux (agent ou distributeurs, fabricants sous licence), qui compenseront sa connaissance réduite du marché ou des conditions de production locales.

### **1.2.2. Le développement local (ou go native)**

Le développement local, s'enchaînant bien souvent sur la phase précédente d'internationalisation initiale, prend en compte le caractère prometteur pour l'entreprise d'une implication locale plus importante – de manière autonome ou en partenariat -, privilégiant le souci de se faire accepter localement, tant par les consommateurs et /ou utilisateurs, par les sous-traitants et/ou par les autres partenaires industrielles et commerciaux, que par les institutionnels (autorités, leaders, d'opinion, etc.).

Au cours de cette phase, l'entreprise s'attachera à optimiser les conditions de commercialisation et/ou de production de tout ou partie de la gamme de ses produits, souvent sur la base des premiers succès rencontrés lors de la phase d'internationalisation initiale ; ce qui suppose l'élargissement de son potentiel dans l'une et/ou l'autre fonction.

Dès lors le niveau d'engagement pourra augmenter significativement, sous diverses formes intégrant davantage à une structure mieux contrôlée des partenaires locaux, en acquérant une raison sociale locale (par la croissance externe, ou simple création ou achat de marque ) ou en conférant à sa raison sociale un caractère plus local.

Le but recherché est ici de maximiser la part de marché, de devenir leader dans les activités développées localement et de se donner les moyens d'élargir sa gamme en subissant le moins possible les handicaps liés à une origine étrangère (réticences des consommateurs, contraintes et contrôles administratifs, etc.).

### **1.2.3. La multinationalisation (et, a fortiori, la globalisation)**

Enfin suppose, après avoir multiplié les implantations locales, de ne plus considérer les localisations de manière spécifique, comme des opportunités isolées, mais comme les éléments d'un tout coordonné, en cherchant à gérer l'ensemble qu'ils constituent de façon optimale.

## **1.3. Les motifs stratégiques de l'internationalisation**

Cinq principales motivations stratégiques expliquant l'internationalisation des firmes, à savoir : le développement de nouveaux relais de croissance, une meilleure répartition des risques entre les pays, une réponse à la globalisation des marchés, l'amélioration de la compétitivité de l'entreprise, l'accès à des environnements réglementaires et institutionnels plus favorables.

### **1.3.1. Le développement de nouveaux relais de croissance**

La saturation des marchés dans les quels l'entreprise évolue traditionnellement, la spécialisation de l'entreprises sur certaines activités (nombre d'acheteurs potentiels limité), la présence d'une forte concurrence dans le pays d'origine, la raréfaction des débouchés commerciaux constituent généralement des conditions propices au développement international des entreprises (recherche de nouveaux clients sur les marchés étrangers). l'ambition d'améliorer sa position concurrentielle , sur la base de paramètres économiques directs, tels que la taille du marché (volume d'activités) et le développement des ventes (chiffre d'affaires) constitue par conséquent un des moteurs de l'internationalisation des firmes .

Il s'agit donc pour l'entreprise de poursuivre son expansion via une diversification géographique de ses activités, afin de maintenir ou d'augmenter ses parts de marché. La motivation visant, pour des raisons de survie ou de renforcement, à accélérer à des marchés nouveaux ou plus étendus et d'autant plus forte que l'entreprises doit généralement faire face à un mouvement inverse avec la présence d'une concurrence internationale sur le marché national.

### **1.3.2. Une répartition des risques entre les pays**

Une stratégie internationale permet de répartir les risques entres les pays, en fonction de l'évolution de la conjoncture économique ( la croissance , ralentissement, stagnation), des

variations monétaires (taux de changes flottants), des catastrophes naturelles (inondation, tremblement de terre, raz de marée, éruption volcanique) ,de la situation politique (instabilité politique, crise conflit, terrorisme) ou du comportement des pouvoirs publics locaux (nationalisation, interférence, attitude vis-à-vis des produits venus de l'étranger) .

Elle contribue également à réduire les risques de dépendance à l'égard d'un pays via une diversification géographique pour l'écoulement des produits ou l'approvisionnement, lorsqu'il existe des risques de change ou de non transfert ou que les conditions d'offre et de demande dans un pays se dégradent (nombre de concurrents, faible croissance du marché ...).

Elle donne aussi la possibilité de tirer avantage des déphasages en matière de cycle de vie des produits et secteurs, avec par exemple l'existence d'une compétition moins forte sur les marchés extérieurs (faible intensité concurrentielle) ou le développement de produits parvenus à maturité sur le marché national mais en phase de croissance dans d'autres pays.

L'internationalisation des entreprises est donc un moyen efficace pour permettre aux responsables de mieux répartir leurs risques politiques, économiques et financiers.

### **1.3.3. Une réponse à la globalisation des marchés**

La motivation des firmes à s'internationaliser peut également venir de facteurs extérieurs, lorsque des acheteurs étrangers ou des clients mondiaux ont des demandes pour des produits ou des prestations nécessitant un accompagnement à l'international (relation de suivi et de proximité). C'est par exemple l'option prise par l'entreprise Valéo, équipementier automobile, qui pour rester compétitif s'est fixé comme mission de rechercher en permanence la satisfaction du client, à travers une politique d'accompagnement de ses clients mondiaux .ceci conduit notamment l'équipementier à inscrire dans sa stratégie de croissance la mission de développer en permanence de nouvelles installations dans un souci de proximité et de réactivité.

L'internationalisation peut aussi être liée à la présence de concurrents puissants déjà sur place (situation oligopolistique), pour éviter qu'ils occupent de façon trop marquée le terrain. Elle peut aussi être un moyen de reprendre l'ascendant en misant sur les marchés nouveaux (marchés émergents, activité spécialisée...) où la concurrence est encore peu présente et où il est encore possible d'augmenter de manière significative ses parts de marchés.

#### **1.3.4. L'amélioration de la compétitivité de l'entreprise**

L'augmentation des ventes, la recherche de taille critique, le niveau élevé des dépenses en recherche et développement, l'exigence de l'innovation, la maîtrise des coûts de production sont autant de motivations qui conduisent les entreprises à s'internationaliser.

L'internationalisation des activités peut en effet avoir une influence sur la compétitivité, en permettant à la firme d'améliorer sa rentabilité grâce aux délocalisations (recherche d'une main d'œuvre locale qualifiée à moindre coût ) et aux économies d'échelle (production en plus grande quantité ), de développer ses compétences (techniques , commerciales , managériales , organisationnelles ) à travers notamment une collaboration plus étroite avec les clients, fournisseurs ou partenaires étrangers, d'accéder à des ressources spécifiques ( matières premières ,personnel qualifié, infrastructure, sources d'approvisionnement, réseaux relationnels et politiques), d'attirer et de fidéliser les hauts potentiels (motivation et responsabilisation des salariés) .

L'entreprise internationalisée contribue également à l'adaptation permanente de sa politique commerciale (meilleure connaissance des marchés, sensibilité accrue à la culture des pays , maîtrise des conditions de l'offre ) et de son organisation (modernisation des unités de productions , adaptation des circuits de distribution , réorganisation de la logistique, systèmes de gestion plus efficaces, réseaux d'innovation mondiaux, création de pôles d'excellence ..) en fonction des exigences et contraintes des marchés .

#### **1.3.5. L'accès à des environnements réglementaires et institutionnels plus favorables**

L'accès à des environnements réglementaires et institutionnels plus favorables contribue fortement à renforcer la décision des entreprises d'internationaliser une partie de leurs activités. Cette réalité est d'autant plus prégnante que beaucoup d'entreprises notamment occidentales sont situées dans les pays très contraignants en matière de droit du travail et de protection de l'environnement.

On peut à titre d'illustration citer comme facteurs favorables à une internationalisation des firmes, une politique protectionniste modérée, des incitations financières et fiscales intéressantes, la législation du travail moins contraignante pour les entreprises, l'accès à des réglementations nationales ne limitant pas le développement des activités sur le marché, une sensibilisation moins forte sur les questions d'environnement.

## **2. Les forces motrices de la mondialisation dans l'internationalisation des entreprises**

Plusieurs facteurs ont participé à la mondialisation de l'économie et parmi ces facteurs on cite les principaux:

- ✓ la suppression des frontières et création d'espaces économiques;
- ✓ le rapprochement des modes de consommation;
- ✓ la globalisation financière;
- ✓ la révolution dans les transports;
- ✓ la révolution dans les communications et les technologies.

Comme la mondialisation a de opportunités et des risques, elle constitue respectivement des moteurs et des freins à l'internationalisation des entreprises. la mondialisation présente aussi son double visage à l'entreprise

### **2.1. Les opportunités offertes par la mondialisation**

Avec la libéralisation des échanges et des marchés financiers, les entreprises trouvent un environnement favorable pour leur développement en leur ouvrant un immense champ d'opportunités d'affaires dans des grandes zones géographiques nouvelles et cela permet de bénéficier de:

- ✓ la constitution de marchés globalisés;
- ✓ accès à des nouveaux marchés avec l'ouverture aux échanges de nouveaux pays;
- ✓ opportunités supplémentaires d'investissement à l'étranger ;
- ✓ accès à des ressources moins coûteuses ;
- ✓ améliorer la compétitivité

La mondialisation rend possible la segmentation stratégique, elle commence à construire des niches peu intéressantes développées nationalement et elles deviennent des niches mondiales.

### **2.2. Les nouveaux risques de la mondialisation**

Comme la mondialisation offre les opportunités elle supporte aussi des risques parmi les risques on trouve:

- ✓ une concurrence toujours plus forte: les entreprises qui se projettent sur de nouveaux marchés étrangers rencontreront sûrement d'autres entreprises comme elle, les entreprises

rencontrera non seulement la concurrence sur les marchés étranger mais aussi sur son marché locale

- ✓ l'entreprise ne vise pas le marché domestique ou nationale elle vise aussi le marché international .cette concurrence a renforcé la compétitivité par les coûts qui ont qualifié ce contexte « d'hyperconcurrentiel ». Cette concurrence rend la flexibilité des prix difficile.
- ✓ incertitude croissantes sur les marchés et des contraintes liées à la globalisation financière : cette incertitude sur les marchés provient du nombre toujours plus important d'acteurs sur le marché mondial, de l'innovation et des changements technologique rapides qui rendent les produits et les services plus vite obsolètes alors que dans le même temps les investissements nécessaires pour développer un nouveau produit<sup>3</sup>.

Pour conclure, Parmi les factures clés de succès internationaux sont :

- ✓ L'importance et la spécificité des moyens à mettre en œuvre, en terme d'approche risque ou de financements, d'orientation et de mise en œuvre des investissements commerciaux ou industriels ;
- ✓ La possession de savoir faire spécifiques, s'appuyant non seulement sur l'accès à un ensemble de données plus larges, mais également sur une expérience, une capacité d'organisation et d'adaptation beaucoup plus étendues que ce qui est usuellement exigé dans un cadre géographique restreint à l'espace national ou même élargi aux pays immédiatement voisins.

## **Section II : Les stratégies des firmes multinationales**

Dans cette section, nous allons étudier la typologie des stratégies des firmes multinationales et la formulation de la stratégie internationale afin de terminer le choix entre des différentes stratégies et la mise en œuvre de la stratégie retenue.

### **1. La typologie des stratégies des firmes multinationales**

Il existe plusieurs types des stratégies des firmes multinationales. Telles que les stratégies compétitives, génériques, d'ensembles et de marketing international.

---

<sup>3</sup> Jean-Louis Amelon, Jean-Marie Cardebat, Op.cit, p.150-125.

### **1.1. Les stratégies compétitives internationales**

Toute entreprise internationale est confrontée à la dialectique « intégration-différenciation ». Ces pressions contradictoires soumettent l'entreprise au dilemme « global-local » avec d'un côté, la recherche de l'efficacité globale par l'intégration et la coordination des activités, et de l'autre, la différenciation et l'adaptation aux marchés locaux. C'est le conflit global-local.

Il existe quatre formes des stratégies compétitives <sup>4</sup>:

#### **1.1.1. La stratégie internationale**

Le modèle de développement international le plus simple pour une entreprise est la stratégie internationale également qualifiée de stratégie d'exportation. Cette stratégie est appropriée pour les entreprises qui présentent les caractéristiques suivantes : faible besoin de différenciation ou d'adaptation des produits au marché local, pas ou peu de pression à la baisse des coûts, bonne implantation sur leur marché domestique. L'entreprise exploite alors les acquis du marché domestique pour son développement international par le transfert des compétences et des produits domestiques sur les marchés étrangers.

Cette stratégie doit surtout s'envisager comme la première étape dans le processus de développement international de l'entreprise, avant d'évaluer par la suite vers une stratégie de type multidomestique, globale, ou transnationale.

De plus, la stratégie internationale concentrant le plus souvent la majorité de l'activité sur un seul centre, ne permet pas vraiment de tirer avantage de l'optimisation de la chaîne de valeur, ce qui constitue un handicap en cas de pression à la baisse des coûts.

#### **1.1.2. La stratégie multidomestique**

L'entreprise multidomestique applique une stratégie spécifique à chaque marché étranger considérant chaque pays comme un marché à part. Les compétences et les produits sont transférés sur les marchés étrangers et sont adaptés en fonction des conditions et des besoins des marchés locaux. L'entreprise cherche ainsi à développer une forte réactivité aux besoins d'adaptation locaux pour mieux concurrencer les entreprises locales. Cette stratégie est particulièrement adaptée aux activités pour lesquelles le besoin d'adaptation local est important.

---

<sup>4</sup>Jean-Louis Amelon, Jean-Marie Cardebat, Op.cit, pp.167-172.

Le modèle multidomestique présente certains inconvénients. Il ne permet pas de bénéficier d'économies d'échelle et des effets de la courbe d'expérience.

### **1.1.3. La stratégie globale**

La stratégie globale se focalise sur l'amélioration de la profitabilité par la réduction des coûts grâce à la standardisation, aux économies d'échelle, à la courbe d'expérience et aux économies liées à la localisation. L'entreprise ne cherche pas à répondre aux spécificités locales, elle s'adresse au marché mondial comme à un seul marché, sans différenciation locale, en commercialisant un produit standard dans une logique stricte de réduction des coûts.

Cette stratégie est généralement associée à une politique de prix agressive. La production, le marketing, la R&D sont concentrés dans un nombre limité de localisations sélectionnées en fonction des avantages que celles-ci procurent.

Le principal inconvénient de cette stratégie est bien sûr de ne pas tenir compte de la demande de différenciation au niveau local.

### **1.1.4. La stratégie transnationale**

Face à la pression concurrentielle toujours plus intense, certaines entreprises s'efforcent de développer une stratégie qui concilie à la fois un niveau élevé d'intégration et de réduction des coûts avec une réactivité aux spécificités des besoins d'adaptation locaux .

Les entreprises qui tentent de concilier ces objectifs en combinant stratégie globale et stratégie multidomestique sont dites transnationales.

À partir de ces stratégies compétitives, nous allons présenter dans ce tableau les principales forces et limites de ces stratégies.

Tableau 06 : forces et faibles des stratégies internationales

stratégies	Forces	limites
Stratégie Internationale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diffuse les compétences et les produits et services de la maison mère.</li> <li>• Coûts faibles car peu de customisation des produits et des services</li> <li>• Fort degré de coordination</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faible capacité d'adaptation aux marchés locaux</li> <li>• Faible capacité à tirer avantage des innovations et besoins des marchés locaux</li> </ul>
Stratégie multidomestique	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte capacité d'adaptation des produits et services aux besoins des marchés locaux</li> <li>• Capacité à détecter les opportunités locales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Faible capacité à réaliser des réductions des coûts grâce aux économies d'échelle</li> <li>• Difficultés à transférer les connaissances et produits entre les filiales et pays</li> </ul>
Stratégie globale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Forte intégration au niveau mondial</li> <li>• Standardisation facteur d'économie d'échelle et de diminution des coûts</li> <li>• Standardisation facilite la qualité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas de capacité d'adaptation aux marchés locaux</li> <li>• Concentration des activités sur nombre limité de centres peut conduire à forte dépendance</li> </ul>
Stratégie transnationale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacité à réaliser des économies d'échelle</li> <li>• Capacité d'adaptation aux marchés locaux</li> <li>• Capacité à réaliser les activités dans des localisations optimales</li> <li>• Capacité à accroître l'échange de connaissances et d'expérience entre le siège et les filiales et entre filiales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difficulté à déterminer la localisation optimale des activités qui assure coûts bas et qualité</li> <li>• Difficultés à définir l'organisation capable de répondre au besoin d'intégration et au besoin d'adaptation locale</li> <li>• Difficultés à assurer les échanges de connaissances et de compétences</li> </ul>

Source : Jean-Louis Amelon, Jean-Marie Cardebat : « les nouveaux défis de l'internationalisation : quel développement pour les entreprises après la crise ? », 1<sup>ère</sup> édition, De bock, paris, 2010, p.172.

Ce tableau ci-dessus, nous montre que chaque stratégie est caractérisée par des forces et des limites différentes. Pour cela l'entreprise doit choisir une stratégie qui convient pour son internationalisation.

### 1.2. Les stratégies génériques

Les trois principales options stratégiques ouvertes aux entreprises qui désirent acquérir un avantage concurrentiel durable, ou stratégies génériques, sont les stratégies de domination

par les coûts, les stratégies de différenciations et les stratégies de focalisation qui peuvent se combiner soit avec la différenciation, soit avec la domination par les coûts<sup>5</sup>.

### **1.2.1. La stratégie de domination par les coûts**

La stratégie de domination par les coûts consiste à rechercher l'avantage concurrentiel en produisant à des coûts inférieurs à ceux des concurrents, à niveau de qualité équivalente. La valeur de l'offre perçue par le client doit être comparable à celle de la concurrence mais à un prix inférieur. Cette stratégie s'applique à des produits relativement standardisés.

### **1.2.2. La stratégie de différenciation**

La stratégie de différenciation consiste à produire un avantage concurrentiel en proposant une offre dont la valeur perçue par le client est supérieure à celle des concurrents.

L'internationalisation est un facteur important du succès de cette stratégie, plus le segment est étroit, plus le besoin d'extension géographique du marché est nécessaire. Les coûts d'innovation s'amortissent sur des volumes plus importants. Cette approche impose un support marketing important.

### **1.2.3. La Stratégie de focalisation, de concentration ou de niche**

La stratégie de focalisation consiste à adopter l'une des deux premières stratégies génériques pour un seul segment de marché. L'avantage concurrentiel est obtenu en proposant une offre très spécifique de manière à créer une « niche » sur le marché.

## **1.3. Les stratégies d'ensemble**

Les stratégies d'ensemble sont liées à la nature de l'activité d'une entreprise, à son histoire (expérience cumulée à l'étranger, les échecs, les succès précédents, ...etc.), à sa personnalité (les parties prenantes qui sont les dirigeants, les actionnaires, les managers, les employés, ...etc.). À son identité et à sa culture (les traditions d'ouverture internationales, l'intérêt pour les marchés ou les réalisations hors frontières, le déploiement géographique, le réseau du contrat, ...etc.)<sup>6</sup>.

Les stratégies d'ensemble peuvent prendre deux formes : les stratégies de diversification et de spécialisation.

---

<sup>5</sup> Jean-Louis Amelon, Jean-Marie Cardebat, Op.cit, pp.185-186.

<sup>6</sup> LEMAIRE Jean-Paul : « stratégies d'internationalisation », 2<sup>ème</sup> EDITION, Ed DUNOD, paris, 2003.

### **1.3.1. Les stratégies de diversification**

La stratégie de diversification c'est une stratégie qui consiste à ce qu'une firme s'engage dans les activités nouvelles (nouveau produit et /ou nouveaux métiers marchés)<sup>7</sup>. Ainsi la motivation essentielle qui incite la firme à se diversifier est l'ambition d'élargir un portefeuille d'activités pour partager les risques de la saturation de la demande<sup>8</sup>.

Nous distinguons trois formes de diversification en introduisant le concept de nouveau métier<sup>9</sup> :

#### **1.3.1.1. La diversification horizontale**

Elle consiste à ce qu'une firme développe son savoir faire technologique pour élargir sa gamme de produits en ciblant une même clientèle.

#### **1.3.1.2. La diversification verticale**

La firme développe son savoir faire commercial pour proposer les produits actuels à une nouvelle clientèle, il s'agit d'intégrer les activités en amont et en aval, autrement dit, c'est une diversification totale, elle rend possible le développement d'un certain nombre de synergies.

#### **1.3.1.3. La diversification conglomérale**

Elle vise à développer des activités qui n'ont aucun point commun avec celles déjà existantes, avec comme un seul logique la logique financière qui s'inscrit en opposition avec la logique industrielle mais en œuvre dans les autres formes de diversification, les marchés financiers considèrent ce type de stratégies comme risquées.

### **1.3.2. La Stratégie de spécialisation**

La spécialisation est tout faite l'inverse de la diversification<sup>10</sup>. La spécialisation vise à ce que la firme ait comme seule activité le développement d'un seul métier et concentre ses efforts au sein d'un même secteur d'activité, cette stratégie se repose particulièrement sur la

---

<sup>7</sup> DESTREUMAUX Alain « les stratégies intersectorielle : spécialisation intégration diversification » cahier français « les stratégies d'entreprises » revue N° 275.

<sup>8</sup> LORY Frédéric : « les stratégies d'entreprises », Ed DUNOD, paris 2004, p.75.

<sup>9</sup> MORVAN.Y : « la diversification », in « encyclopédie de la gestion », 2<sup>ème</sup> EDITION, Ed ECONOMICA, paris, 1997, pp.983-992.

<sup>10</sup> LEROY Frédéric : « les stratégies de l'entreprise », 3<sup>ème</sup> édition collection, « les TOPOS », Ed DUNOD, paris, 2008, p.84.

capacité d'une entreprise à développer sa compétitivité à partir de compétences distinctives. La spécialisation est tout faite l'inverse de la diversification.

Les stratégies de spécialisation sont souvent associées aux stratégies des PME car elles sont dotées de faibles ressources, ce la dis, une entreprise peut recourir à une stratégie de spécialisation tout en ayant une capacité de diversification. Cette stratégie est cependant classée selon trois dimensions :

- ✓ La spécialisation sur un segment de marché (exemple : la confection pour enfant) ;
- ✓ La spécialisation sur un produit ou une famille de produits ;
- ✓ La spécialisation sur un segment de la chaîne de valeur (exemple : en fabrication et en distribution)<sup>11</sup>.

#### **1.4. Les stratégies marketing internationale**

Les stratégies marketing internationale peuvent prendre quatre formes sont les suivantes<sup>12</sup> :

##### **1.4.1. Les stratégies d'écroumage**

Elles sont très souvent mises en œuvre pour tirer parti du succès rencontré par un produit à faible durée de vie, porté par l'engouement des consommateurs, que l'on cherchera logiquement à diffuser aussi largement que possible – sur un maximum de marchés facilement accessibles - ; elles se retrouvent fréquemment dans le domaine des biens de consommations.

##### **1.4.2. Les stratégies de pénétration**

Elles s'attachent à des produits à cycle plus long, nécessitant des investissements plus lourds et qui, par conséquent, n'autoriseront qu'une montée en puissance très progressive, en terme de nombre de marchés. Elles sont, le plus souvent, appliquées à des biens d'équipement lourds ou même légers ou à degré élevé de standardisation.

##### **1.4.3. Les stratégies d'exploration**

Elles obéissent au souci de prendre position sur des marchés encore peu accessibles, avec, cependant, un potentiel prometteur dans l'attente d'une ouverture probable, mais avec un horizon temporel incertain. La présence de nombreuses entreprises occidentales en Chine populaire a longtemps obéi à cette logique.

---

<sup>11</sup> JAUSSAUD Jaque : « les stratégies d'entreprises », N° 275, cahier français.

<sup>12</sup> Jean-Paul Lemaire, Op.cit, pp.283-284.

#### **1.4.4. Les stratégies de dumping**

Les stratégies de dumping, en dernier lieux, caractérisées par la vente à perte des produits ou des services proposés dans le but de renforcer la position de l'entreprise sur marché concerné.

### **2. La formulation de la stratégie internationale**

La formulation de la stratégie internationale suit un processus séquentiel. les outils d'analyse sont identiques à ceux utilisés pour élaborer une stratégie pour le marché domestique, sauf que la stratégie internationale est plus complexe en raison des différences politiques, juridiques, culturelles, financières, mais aussi de la diversité géographique des localisations, ou encore de la difficulté parfois à obtenir les informations au niveau de qualité désiré. Les décisions stratégiques internationales comportent de ce fait des facteurs supplémentaires de risque.

Cette formulation stratégique internationale permet de représenter les étapes successives de l'élaboration de la stratégie internationale de l'entreprise (annexe 2).

#### **2.1. Définition de la mission et des objectifs de l'entreprise**

La mission est le discours fondamental de l'entreprise, son but, vocation, sa raison d'être. Par la mission, les parties prenantes doivent comprendre le pourquoi de l'entreprise et ses valeurs.

Les valeurs désignent l'ensemble des règles que s'est fixées l'entreprise pour réaliser sa mission, elles ont une incidence sur le comportement des collaborateurs.

Les objectifs de l'entreprise découlent de sa mission, les plus courants sont:

- ✓ augmenter la rentabilité;
- ✓ augmenter la valeur de l'entreprise;
- ✓ accroître le chiffre d'affaire;
- ✓ conquérir de nouveaux marchés;
- ✓ stabiliser ou diversifier les risques;
- ✓ innover, etc.

Les objectifs doivent être réalisables. Ils doivent aussi être quantifiés, hiérarchisés, réalistes et cohérents.

- ✓ des objectifs quantifiés: les objectifs doivent être chiffrés. Un objectif de progression du chiffre d'affaire
- ✓ des objectifs hiérarchisés: tous les objectifs ne peuvent être atteints simultanément, tous n'ont pas la même importance. Améliorer la rentabilité est plus prioritaire qu'améliorer l'image de l'entreprise.
- ✓ des objectifs réalistes: ils doivent être atteignable mais suffisamment ambitieux pour motiver les équipes.
- ✓ Des objectifs cohérents: les objectifs doivent être structurés et compatibles entre eux. La diversification des risques et la prospection de nouveaux marchés sont par exemple des objectifs cohérents

## **2.2. Le diagnostic externe**

L'analyse externe est l'étude de l'environnement dans laquelle évolue l'entreprise et elle doit conduire à l'identification des opportunités et des menaces. On distingue deux types d'environnement : le macro-environnement et le micro-environnement.

- ✓ le macro-environnement est l'ensemble des grandes tendances subies par l'entreprise et qu'elle ne peut influencer.
- ✓ le micro-environnement constitue l'environnement proche de l'entreprise : fournisseurs, clients ou usagers, concurrents, salariés, syndicats, banques...Il y a une influence réciproque entre le micro-environnement et l'entreprise.

### **2.2.1. L'analyse du macro-environnement**

Pour analyser l'environnement externe de l'entreprise on utilise la méthode PEST: cette méthode nous permet d'identifier puis hiérarchiser les éléments significatifs de l'environnement de l'entreprise.

- ✓ Politique;
- ✓ Economique;
- ✓ Socioculturel;
- ✓ Technologique.

Le tableau ci-dessous, présente les composantes de la méthode PEST pour l'analyse du macro-environnement pour son diagnostic externe.

Tableaux 07 : Les composantes de la méthode PEST

Politique	Economique
Politique fiscales Stabilité politique et gouvernementales Réglementation de la concurrence Réglementation environnementales Droit du travail Protection du consommateur Réglementation et restrictions du commerce international Etc.	Croissance économique Taux d'intérêt Chômage Revenu disponible Inflation Cycle économique Confiance des consommateurs Dépenses publiques Etc.
Sociale	Technologique
Répartition des revenus Démographie, croissance de la population, répartition par âges. Mobilité sociale et du travail Changement du style vie Niveau d'éducation Esprit d'entrepreneur Condition de vie Etc.	Dépenses publique de R&D Taux de transferts de technologie Nouvelles découvertes et inventions Vitesse de transfert de technologies Investissement publics et privés sur la technologie Taux d'obsolescence Etc.

Jean-Louis Amelon, Jean-Marie Cardebat : « les nouveaux défis de l'internationalisation : quel développement pour les entreprises après la crise ? », 1<sup>ère</sup> édition, de Boeck, paris, 2010, p.176.

À partir de ces éléments de la méthode PEST, l'entreprise pourra déterminer ses opportunités et menaces à partir de son environnement externe.

### 2.2.2. L'analyse du micro-environnement

Le modèle des cinq forces de concurrence de M Porter est l'outil d'analyse stratégique employé pour identifier les forces qui commandent la concurrence au sein d'une activité:

- ✓ La menace des nouveaux concurrents: s'apprécie en fonction des barrières à l'entrée et de leur importance;
- ✓ L'intensité de la concurrence intra-sectorielle: est un jeu permanent, qui se renforce lorsque la croissance des ventes est faible, les concurrents de taille comparable et les produits faiblement différenciés;
- ✓ Le pouvoir de négociation des fournisseurs : croît avec le niveau de dépendance qu'ils développent;

- ✓ Le pouvoir de négociations des clients: est renforcé lorsqu'il y a concentration relative des clients, que les produits sont faiblement différenciés;
- ✓ La menace de produits de substitution: existe si les besoins peuvent être satisfaits par des prestations, des produits différents, le plus souvent nouveaux.

### **2.3. Le diagnostic interne**

L'analyse interne identifie les compétences distinctives de l'entreprise et celles de ses domaines d'activités stratégiques (DAS). Elle permet de recenser les principales forces et faiblesses de l'entreprise puis de les comparer à celles des concurrents.

Les outils de l'analyse interne les plus communément utilisés sont : la segmentation stratégique et la chaîne de valeur.

#### **2.3.1. La segmentation stratégique et les DAS**

La multiplicité des activités dans les entreprises rend le découpage en DAS nécessaire, c'est-à-dire en sous-ensembles d'activité homogènes destinées à un marché spécifique, ayant des concurrents déterminés et présentant des facteurs clés de succès semblables. Les DAS sont définis en termes de couple produits /marchés. Ils sont caractérisés par un certain nombre de produits communs : ressources, concurrence, clients, technologie, notamment<sup>13</sup>.

#### **2.3.2. La chaîne de valeur**

La chaîne de valeur c'est un instrument descriptif qui consiste essentiellement à la division des activités de l'entreprise en deux groupes, à savoir, d'une part les activités contribuant directement à la création de profit (la fabrication), et celles qui n'y contribuent qu'indirectement (par exemple, le service juridique). Cet instrument contribue aussi à mettre en évidence les capacités stratégiques des entreprises<sup>14</sup>.

La chaîne de valeur résulte de la combinaison plus ou moins efficace des activités créatrices de l'entreprise. Certaines activités qui apportent plus de valeur que d'autres représentent une compétence distinctive pour l'entreprise.

On distingue deux types d'activité : les activités principales et les activités de soutien.

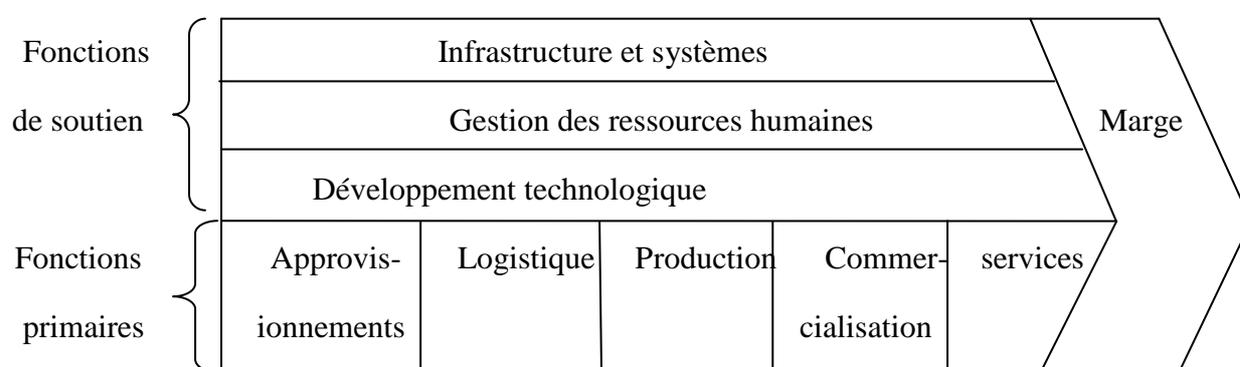
---

<sup>13</sup> Jean-Louis Amelon, Jean-Marie Cardebat : « les nouveaux défis de l'internationalisation », pp.173-179.

<sup>14</sup> Docteur Daniel Lachat, chaînes de valeur, modèle entrepreneuriaux et étalonnage (value chains, business, and benchmarking), 2007.

- ✓ **Les activités principales** : sont celles qui participent directement à la fabrication et à la vente des produits : logistique interne, production, logistique externe, commercialisation et vente).
- ✓ **Les activités de soutien** : sont celles qui participent indirectement au cycle de production et de vente : approvisionnement, développement technologique, gestion des ressources humaines, infrastructure (direction générale, finance, juridique, qualité, systèmes d'information)<sup>15</sup>.

**Figure 05: la chaîne de valeur**



Jean-Louis Amelon, Jean-Marie Cardebat : « les nouveaux défis de l'internationalisation : quel développement pour les entreprises après la crise ? », 1<sup>ère</sup> édition, de Boeck, paris, 2010, p.179.

La chaîne de valeur consiste à identifier les activités clés et à s'y spécialiser pour développer l'avantage concurrentiel de l'entreprise.

### 3. Choix entre les différentes stratégies

C'est l'étape des choix et des décisions. L'analyse ayant mis en évidence les alternatives stratégiques, l'entreprise est alors en mesure de décider de la stratégie à mettre en œuvre.

Chacune des options stratégiques est analysée au moyen d'un « business plan » afin de déterminer les plus rentables. L'entreprise se fixe l'objectif de profit et délais pour y parvenir. Les options qui ne dégagent pas le niveau de profit dans les délais sont éliminées. En fonction des ressources mobilisables, les plus rentables sont retenues.

À l'issue de cette phase, pour chaque segment d'activité analysé, une réponse sera apporté aux questions : Où, quand, comment.

- ✓ **Où** : quels sont les marchés étrangers que l'entreprise a décidé d'adresser ?

<sup>15</sup> Jean-Louis Amelon, Jean-Marie Cardebat : « les nouveaux défis de l'internationalisation », Op.cit, p.179.

- ✓ Quand : l'entreprise ne peut pas tous les approcher simultanément faute de ressources humaines et financières, elle fixera les priorités.
- ✓ Comment : quels sont les modes d'entrée sur ces marchés et les ressources allouées ?

#### **4. La mise en œuvre de la stratégie retenue**

L'entreprise met en œuvre la stratégie de développement international décidée à la suite de ce processus. Elle met également en place un système de contrôle et de validation afin de suivre le déroulement, de détecter d'éventuels écarts et de décider, si besoin, les actions correctrices nécessaires.

Dans une économie caractérisée par une concurrence internationale intense, la stratégie d'entreprise ne peut être définie une fois pour toutes. Elle doit être régulièrement revue et validée afin de tenir compte des modifications de l'environnement économique global, mais aussi technologique, politique, etc. Les choix de localisation doivent également être régulièrement interrogés<sup>16</sup>.

#### **Conclusion**

Pour conclure, La logique de la démarche de formulation de la stratégie de développement international s'inscrit dans la stratégie d'ensemble de l'entreprise. C'est en effet dans le cadre des grands axes de développement de l'entreprise que se dessinent ses objectifs internationaux : plus précisément, de degré d'engagement à l'international et son cadre géographique. Mais, au-delà, seront prises en compte différentes données internes concernant l'entreprise et externes concernant son environnement concurrentiel qui seront recoupées et synthétisées, avant d'être exploitées au fur et à mesure de la démarche de formulation. Il s'agit d'une démarche à caractère itératif qui devra être adaptée en permanence, en réponse aux difficultés et aux succès rencontrés, ainsi qu'aux évolutions de contexte.

Aussi nécessaire que soit une stratégie d'internationalisation, elle demande du temps, un travail préparatoire important et réunion de conditions spécifiques dans l'entreprise. En clair, une stratégie d'internationalisation mal préparée ou trop hâtive se soldera vraisemblablement par un échec lourd de conséquences pour l'entreprise.

---

<sup>16</sup> Jean-Louis Amelon, Jean-Marie Cardebat : « les nouveaux défis de l'internationalisation », Op.cit, pp.187-188.

En effet, Les stratégies d'internationalisations sont de fait des stratégies complexes, engageantes qui doivent par conséquent être particulièrement bien pensées et révisables en cas d'évolution de l'environnement de l'activité.

**Chapitre( IV)**  
**Etude de cas de**  
**Danone Djurdjura**  
**Algérie**

## Introduction

Les firmes multinationales ont tendance à se développer sur d'autres territoires vu qu'elles sont les moteurs de développement économiques et apporteurs de nouvelles technologies. L'Algérie est un pays visé par tous les investisseurs étrangers en raison de ses richesses naturelles, sa situation géographique, disponibilité de mains d'œuvres. Les investisseurs étrangers et les firmes multinationales sont en Algérie avec une forte présence et parmi ces firmes multinationales, nous nous intéressons dans notre travail de recherche au groupe Danone que nous allons citer dans la première section le leader français du groupe Danone et l'implantation de Danone en Algérie Dans la deuxième section.

## Section I : présentation du groupe Danone

Dans cette section nous allons déterminer l'évolution du groupe Danone, son organisation commerciale mondiale et son internationalisation par plusieurs stratégies, mais aussi par sa politique internationale.

### 1. Historique du groupe<sup>1</sup>

Danone est une entreprise française et l'un des leaders mondiaux de l'agroalimentaire. L'entreprise est née en 1919 en Espagne. Isaac Carasso, originaire de Turquie, où les yaourts sont populaires, décide de les introduire en Espagne. Dix ans plus tard, Daniel Carasso, le fils du fondateur, lance l'entreprise en France

En 1966, la fusion des deux sociétés verrières française, «*glaces de Boussois*» d'un côté et «*Verrerie Souchon Neuvesel*» de l'autre, a donné naissance à la société Boussois Souchon Neuvesel("BSN").

En 1967, BSN réalisait déjà un chiffre d'affaires d'environ 150 million d'euros dans le verre plat et le verrerie d'emballage. C'est seulement à partir de 1970, que le Groupe BSN a engagé une stratégie de diversification dans l'alimentaire et a successivement racheté les brasseries Kronenbourg, la société Européenne de Brasserie et la Société des Eaux Minérales d'Evian qui, étaient déjà à l'époque des acteurs importants de l'activité de verre d'emballage du groupe BSN.

---

<sup>1</sup> <http://www.oeconomia.net/private/cours/economieentreprise/themes/danone.p.6>.

En 1973, BSN et Gervais Danone, un Groupe alimentaire français de produits laitiers et de pâtes, ont fusionné devenant ainsi le premier groupe alimentaire français, ce Groupe à réussi de réaliser un Chiffre d'affaire d'environ de 1,4 milliard d'euros, dont 52% sont réalisés dans l'alimentaire. Ce groupe est devenu leader français dans le domaine de l'alimentation, notamment dans les produits laitiers et pâtes.

En 1979 BSN-Gervais Danone se désengage de son activité verre plat et recentre définitivement dans le domaine de l'alimentaire.

En 1989, le groupe BSN était le troisième groupe agroalimentaire diversifié européen et Europe occidentale.

En 1990, le groupe « BSN », était le troisième groupe agroalimentaire européen et le premier en France, en Italie et en Espagne. Mais aussi le groupe a adopté une stratégie de consolidation des positions acquises, il a acquis Volvic en France afin de renforcer sa position les activités d'eau en bouteille.

BSN-Gervais Danone change de nom en 1994 pour s'appeler groupe Danone, connotation plus internationale que l'ancien BSN. Le logo Danone figurera désormais sur tous les produits (sauf sur les bières du groupe). Ce logo se symbolise désormais par « *l'enfant à l'étoile* ».

À partir de 1997, il a engagé un programme de recentrage sur trois mesures (produits laitiers frais, boissons et biscuits, snacks céréaliés) qui présentent un chiffre d'affaire de 77%. Le groupe Danone est le premier producteur mondial de produits et d'eau conditionnée et le deuxième en biscuits et snacks céréaliés.

## **2. L'organisation Commerciale mondiale de Danone**

Cette organisation commerciale mondiale s'effectue sur deux niveaux qui sont le client et le pays.

### **2.1. Au niveau du client**

Danone a développé une stratégie basée sur le pragmatisme et une approche flexible pour accélérer la croissance par l'acquisition de nouveaux clients. Il y a trois concepts généraux :

- ✓ la stratégie, se base sur les traditionnelles relations d'affaires, une démarche de la clientèle pertinente. L'approche du client se compose de l'analyse de sa stratégie qui se

fait par l'équipe basée dans le pays. De ce fait toute démarche commerciale est entamée par un local car il connaît les contingences locales ;

- ✓ le pragmatisme, sur le besoin de réaliser un courant d'affaire, il y a des opportunités et l'empressement d'une grande surface de travailler avec Danone et un produit spécifique ;
- ✓ la flexibilité implique un questionnement permanent, une remise en cause, une réaction à un nouvel environnement, à de nouvelles opportunités commerciales.

Les étapes utilisées pour gagner le client :

- ✓ Cibler le bon client : Analyser la stratégie globale du client, sa rentabilité, les leviers de sa croissance, son potentiel de développement et son envie de rentrer en relation avec Danone ;
- ✓ Analyser le développement envisagé en commun par l'étude de la cartographie de client, l'adaptation du service Danone au profit du client et la définition d'un business plan commun.
- ✓ Mise en place du business plan pour avoir une visibilité mutuelle pour l'ensemble des deux compagnies sur les objectifs et création des canaux de distributions et analyser les résultats obtenus.
- ✓ Le rôle du siège social : Le siège social joue un rôle important dans la gestion, il s'occupe de toutes les opérations de ses filiales.

## **2.2. Au niveau d'un pays**

Danone est flexible dans son organisation en fonction du modèle de développement car chaque pays est caractérisé par : niveau de richesse, développement, La force en Marketing, la prise en main de distributeurs.<sup>2</sup>

## **3. L'internationalisation de groupe Danone**

L'internationalisation de Danone est motivée par la recherche de nouveaux marchés en utilisant plusieurs politiques et stratégies.

### **3.1. La politique internationale de Danone**

Danone est une entreprise multinationale, sa vision est d'être présente à l'échelle mondiale, elle localise ses opérations de production et de commercialisation dans différents

---

<sup>2</sup> idem p.6.

pays pour profiter du meilleur de chaque pays. Elle commence généralement son internationalisation par la fusion avec des meilleures entreprises locales du pays d'accueil et termine finalement sa fusion par l'acquisition de la totalité de l'entreprise associée.

Danone adopte une stratégie multidomestique pour mieux adapter sa politique commerciale aux spécificités des marchés locaux, les activités commerciales des entreprises sont différenciées et adopter localement pour mieux satisfaire les besoins des clients locaux.

Les produits de Danone sont développés pour mieux répondre aux spécificités du marché local dont elle est implantée parce que chaque marché est caractérisé par des besoins différents tels que la demande des consommateurs, leurs Goûts, leurs habitudes, leurs consommation, leurs culture et traditions. Danone à gagné la confiance du peuple Français parce que il a basé sur la santé.

### **3.2. Les stratégies de Danone<sup>3</sup>**

Danone a opté pour plusieurs stratégies à l'international, telles que :

#### **3.2.1. Stratégie de spécialisation**

Le groupe Danone a opté pour une stratégie de spécialisation sur trois métiers (produits laitiers frais, l'eau conditionnée en bouteille et les biscuits snacks céréalières).

Danone définit sa stratégie de spécialisation dans ses produits en donnant l'exemple de ses produits laitiers frais et les eaux :

- ✓ Produits Laitiers frais: Danone produit et commercialise des produits laitiers fermentés, frais et autres spécialités laitiers fraîches. La stratégie du pôle produit laitiers frais repose sur le développement de la consommation de ces produits dans chaque région du monde et elle repose sur le renforcement des grands marchés à fort potentiel de croissance où la consommation par habitant des produits laitiers frais est faible et le maintien de l'activité dans les pays matures européen par la qualité des produits, l'élargissement des gammes et l'innovation. Le pôle produit laitier frais repose sur la capacité à développer et introduire en permanence de nouveau produits en terme de saveur , de texture, d'ingrédient de contenu nutritionnel ou de packaging,

---

<sup>3</sup> [http://www.danone.com/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download&gid=143](http://www.danone.com/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=143)

permettant d'attirer de nouveaux consommateurs et de développer des gammes de produits en veillant à couvrir toute l'échelle des prix.

- ✓ Les eaux : regroupe toutes les activités dans les eaux naturelles. La stratégie du pôle Eaux repose notamment sur la promotion des bénéfices santé. Dans les pays émergents, cette stratégie du pôle consiste à accélérer le développement de son modèle de croissance en identifiant et présentant de nouvelles ressources en eau.

Cette stratégie de spécialisation permet au groupe de bénéficier :

- ✓ Un avantage concurrentiel sur ses concurrents dans ses trois secteurs d'activité ;
- ✓ Une création d'économies d'échelles conséquentes permettant de diminuer les prix de vente et d'augmenter les profits ;
- ✓ Une diminution des coûts en vertu de la relation cohérente qui existe entre le coût de production et la quantité cumulée produite ;
- ✓ Le cash-flow (la marge brute d'autofinancement) dégagé est réinjecté dans la Recherche et le Développement afin de créer de nouveaux produits innovants.

### **3.2.2. Stratégie de développement géographique du groupe**

Le développement des activités dans l'ensemble des régions du monde, en particulier dans les pays émergents, représente pour le groupe un levier majeur afin de mener à bien sa vision de produire, d'apporter la santé au plus grand nombre de consommateurs et d'assurer sa croissance à long terme.

Cette stratégie de développement s'appuie, en premier lieu, sur les pays où Danone dispose des solides positions sur des marchés en forte croissance tel que le Mexique, le Brésil, les Etats Unis...etc. Le groupe continue à innover ses produits dans ces pays et poursuit ses expansions géographiques et construit son potentiel de croissance à long terme.

La stratégie du groupe s'appuie de plus en plus sur la part amont de son activité non seulement pour piloter ses coûts mais aussi pour en faire un véritable levier de création de valeur et de différenciation face à la concurrence.

Ce travail sur l'amont permet notamment à Danone de développer et sécuriser des approvisionnements de qualité.

### 3.2.3. La stratégie internationale de Danone

Comme Danone est leader et le premier en France dans l'agroalimentaire et les marchés Français et européen sont en pleine saturation, il a décidé donc de s'internationaliser en dehors de l'Europe et se développer dans les pays émergents à fort potentiel où les politiques économiques sont favorables pour les investisseurs étrangers.

Ainsi, Danone varie dans sa stratégie de développement international pour arriver à connaître les différentes politiques et découvrir les difficultés de pénétration des différents marchés en utilisant différents modes de pénétration en citant quelques modes :

La stratégie d'implantation la plus développée est la stratégie d'acquisition des entreprises dans laquelle il a réussi à acquérir des entreprises importantes et leader dans l'agro-alimentaire. Cette stratégie facilite à l'entreprise l'entrée sur les marchés internationaux et bénéficie d'une part de marché ainsi qu'un nom de marques déjà connu par les consommateurs dans le but de renforcer sa position mondiale.

L'une des autres stratégies développées par Danone est la prise de participation dans certaines entreprises bien positionnées dans le marché local visé, tels que les accords de joint-venture avec des entreprises pour développer ses activités dans le monde. Ces accords permettent de découvrir les caractéristiques du marché étranger.

Danone a basé ses stratégies d'implantation sur les joint-ventures parce que

- ✓ il est minoritaire dans les joint-ventures et ne dispose pas du management de la société;
- ✓ il partage le pouvoir de décision et le management de joint-venture est majoritaire et assume le management de la filiale avec une présence active du partenaire au conseil d'administration.

Aussi, Le groupe Danone adopte une stratégie mondiale afin de faciliter son développement international. Danone dans sa stratégie vise à:

- ✓ accroître la croissance des ventes et du chiffre d'affaire, il essaie de trouver un équilibre entre la croissance des ventes et la croissance de sa rentabilité;
- ✓ une internationalisation accrue en s'implantant presque dans tous les pays;
- ✓ s'orienter plus vers les produits santé, notamment dans la recherche et développement;

- ✓ prendre plus de responsabilités environnementales et sociales.

La stratégie générale du groupe Danone est toujours plus de rentabilité afin de rendre possible le développement international. Cela peut être expliqué par son ambition d'être le leader mondial et local dans le but d'accroître ses parts de marché et de dégager des marges importantes afin d'être le plus puissant dans tous les domaines (marketings, innovation, R&D, logistique...). Par conséquent, Danone est implanté sur tous les continents (Europe, états – unis et canada, Amérique de latine, Afrique et Asie pacifique) dans l'objectif de renforcer sa présence dans tous les pays (annexe).

### **3.2.4. la stratégie de Danone en matière de choix d'activités**

La stratégie de Danone en matière de choix d'activités passe par l'identification des activités à rentabiliser. Elle passe également par une reconnaissance des pays les plus adaptés pour mener à bien une internationalisation qui garantissent le développement de ses activités sur ces marchés, et ce, avec une rentabilité suffisante. Une implantation dans les pays émergents, peu profitable à court terme, peut se révéler indispensable par la suite pour poser les bases d'une croissance équilibrée et pérenne.

### **3.2.5. La stratégie marketing**

Le marketing Danone consiste essentiellement à l'analyse des besoins nutritionnels, des goûts et des habitudes alimentaires dans les pays. Le groupe coopère dans chaque pays avec les institutions de recherche et des associations de consommateurs.

## **Section II : l'implantation de Danone en Algérie : le cas de DDA**

L'ouverture du marché algérien date du début des années 1990, mais des facteurs politiques et administratifs avaient retardé l'arrivée des entreprises étrangères. A partir de 1998, un nombre important d'opérations de partenariat a été enregistré dans plusieurs secteurs. En 2001 l'installation de Danone en partenariat avec leader national du groupe Batouche marqua le début d'une restructuration du marché des yaourts en Algérie.

## **1. Présentation de l'entreprise (SPA) DANONE DJURDJURA ALGERIE**

### **1.1. L'évolution de La laiterie Djurdjura**

Djurdjura est une PME spécialisée dans la production de yaourts et de produits laitiers. Elle est l'une des cinq filiales du groupe de la famille Batouche, spécialisée dans l'agroalimentaire et l'emballage. La PME fût créée par son propriétaire en 1984. Elle était

implantée dans un petit village de la vallée de la Soummam (200 Km à l'est d'Alger) et puis transférée dans la zone industrielle de Taharacht d'Akbou à 70 km du chef lieu de la wilaya de Bejaia.

L'évolution de Djurdjura peut être présentée comme suit :

Tableau08 : l'évolution de La laiterie Djurdjura

Date	Travaux de la laiterie Djurdjura
1984	Naissance de groupe Batouche a Ighzer Amokrane(Bejaia) avec des moyens très limité pour la fabrication de yaourt équipé d'une remplisseuse de pots préformé d'une capacité de 1000pots/heure ;
1986	Avec des efforts et un travail acharné L'unité a réussi d'acquérir une conditionneuse thermo formeuse d'une capacité de 4000pots/heure;
1988	l'entreprise s'est dotée d'un atelier de fabrication de fromage fondu et de camembert
1991	L'entreprise a ajouté une ligne de production de crème dessert;
1993	Acquisition d'une nouvelle conditionneuse d'une capacité de production de 9000pots/heure;
1995	Acquisition de deux(02) nouvelle conditionneuse de 1200 et 9000 pots/heure et une remplisseuse de 7000 pots/heure
1996	Le groupe inaugure sa nouvelle unité de production dans la zone d'activité industrielle d'Akbou et l'acquisition de deux(02) nouvelle conditionneuse d'une capacité de production de 20000 pots/heure et une remplisseuse de 120000 pots/heure;
1999	Construction d'une deuxième usine de fabrication des produits laitiers ( fromage fondu, et en potion 08 et 16, camembert)
2001	Naissance du groupe Danone Djurdjura Algérie

Source: élaboré par nos soins même à partir des données de l'entreprise.

**1.2. La forme juridique de l'entreprise DDA :****✓ Avant le partenariat :**

*Le groupe Danone* : la société de forme anonyme à conseil d'administration est soumise aux dispositions du livre II du code commerce et du décret n°67-236 du 23 mars 1967 sur les sociétés françaises, et le groupe Danone a été constitué le 02 février 1899.

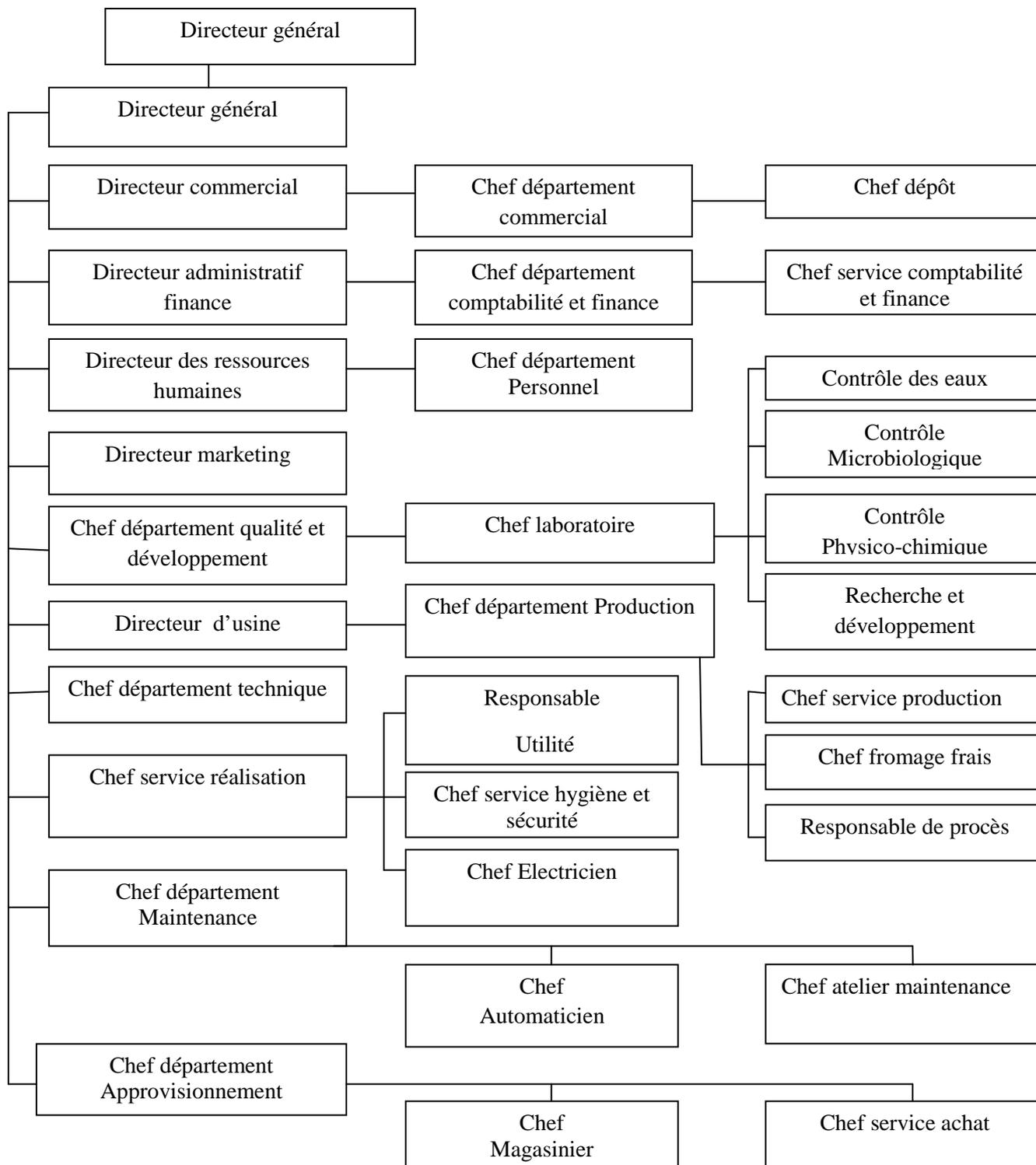
*Laiterie Djurdjura* : est une société à responsabilité limitée de nature juridique mixte. Elle est constituée selon l'article 564 du code de commerce algérien entre les associés de famille Batouche.

**✓ Après le partenariat :**

Société par action au capital de 2.700.000.00 Dinars

### 1.3. L'organigramme de l'entreprise DDA

L'organigramme de l'entreprise DDA est représenté comme suit :



**Organigramme de DANONE DJURDJURA ALGERIE**

Source: DDA, département des finances s et comptabilité.

## 2. Le partenariat entre Danone et Djurdjura

Les premiers contacts ont été effectués par Danone auprès de la PME algérienne à la fin de l'année 1999 en vue de la signature d'un accord de partenariat entre le groupe Danone et le groupe familial Batouche.

Après les négociations qui ont duré deux années, la firme multinationale Danone a signé le 21 octobre 2001 un accord de partenariat de joint venture avec Djurdjura, entreprise privée locale, leader pour les produits laitiers frais en Algérie. Danone détenait 51% du capital contre 49 % pour le groupe local Batouche propriétaire de Djurdjura. Ce partenariat a conduit à la création de la nouvelle entité (Danone Djurdjura Algérie DDA).

Le groupe Danone a profité de la connaissance du marché dont jouit Djurdjura. Ainsi, les deux partenaires ont chacun misé sur l'effet de compensation de l'autre.

Cinq ans plus tard, le groupe français Danone rachète 44 % de parts à la famille Batouche et porte ainsi son actionnariat à hauteur de 95% contre une part marginale de 5% pour l'entreprise locale Djurdjura. Cet accord s'inscrit dans la stratégie du groupe Danone de renforcer ses positions dans la zone Afrique du nord.

### 2.1. Les motivations stratégiques des partenaires

L'accord de partenariat de joint venture entre Danone et Djurdjura est signé pour produire et commercialiser des produits laitiers frais sur le marché algérien. Les deux entreprises ont pour le but de faire une action conjointe et espèrent accéder à des avantages tirés de cet accord.

Les motivations des deux partenaires sont différentes, pour Djurdjura, ni les difficultés financières et l'apport en capitaux et liquidités, ni même le transfert des techniques de production ne semblent constituer des motivations suffisantes pour la signature de l'accord, mais ce dernier est motivé par :

- ✓ Une stratégie défensive face à un concurrent potentiel (protection face à la concurrence étrangère et locale dont celle du groupe Danone s'il venait à s'installer sur le marché algérien, seul ou avec un autre partenaire) ;
- ✓ Les possibilités de bénéficier de la notoriété, de l'image de marque et de l'expérience de la multinationale pour accroître sa part de marché et avoir une chance de s'insérer dans une économie mondiale ;

- ✓ Des techniques de gestion pour l'amélioration de la gestion de l'entreprise ;
- ✓ Des procédures de qualité pour contrôler et améliorer la qualité.

De son côté Danone, l'accord est motivé par :

- ✓ Les connaissances du partenaire local concernant les habitudes de consommation et du marché local (la connaissance de ses pratiques commerciales locales et ses aptitudes à l'adaptation du produit aux exigences des consommateurs locaux).
- ✓ Un réseau de distribution assez efficace ;
- ✓ un réseau de sous-traitants très performant ;
- ✓ Un réseau d'approvisionnement en matières premières ;
- ✓ un accaparement d'une position de marché déjà existante (celle du leader en l'occurrence) et la neutralisation d'un concurrent potentiel (le leader) ;
- ✓ Une part de marché non négligeable.

## **2.2. Les résultats du partenariat**

L'arrivée de Danone s'est accompagnée d'une amélioration des capacités de fabrication, des conditions de production et de la qualité des produits. On a également constaté une progression des résultats financiers et un changement des pratiques comptables et commerciales.

Même si DDA a accru ses parts de marché de 25% à 40% en trois ans, elle ne bénéficie pas d'une position dominante dans la commercialisation des produits laitiers frais en Algérie. Cela peut être expliqué par l'émergence de nouveaux producteurs, l'arrivée d'autres entreprises étrangères, le renforcement des positions compétitives des entreprises locales et la reconversion d'autres producteurs. Pour cela Danone a fait des efforts marketing pour l'élargissement de la demande de ses produits laitiers.

### **2.2.1. Les résultats financiers**

Concernant les résultats financiers de DDA, L'entreprise avait quasiment doublé son chiffre d'affaire (+ 87) entre 2003 et 2005. Ce dernier a progressé de 30% en 2006. Ainsi, les ventes ont connu une augmentation de 68% alors que l'effectif n'a évolué que de 29%.

Tableau 09 : résultats de Djurdjura de 2001 à 2006

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
effectif	541	559	590	631	664	700
Chiffre d'affaire (million de dinars)	2800	2424	3980	5222	6788	7000
Volume des ventes (en tonnes)	59297	44049	64883	77403	84935	100000

Source : DDA, département des finances, de la comptabilité et DRH, rapport Danone 2006.

Selon ce tableau ci-dessus, en 2002 l'entreprise DDA enregistre un recul de son chiffre d'affaire et sa production. Cela peut être expliqué par une forte concurrence sur le marché, la baisse du pouvoir d'achat des consommateurs et le changement des goûts et les habitudes des consommateurs.

Ainsi, entre 2003 et 2006 l'entreprise DDA a connue une augmentation de son chiffre d'affaire et de sa production, cela peut être expliqué par ses investissements de capacité, en moyens logistiques et stockages, mais surtout par ses efforts publicitaires et marketing importants.

### 2.2.2. L'arrivée des concurrents du groupe Danone sur le marché algérien

Suite à l'implantation de Danone, de nouveaux concurrents qui émergent sur le marché algérien comme :

- ✓ Arrivée d'autres marques mondiales : Yoplait (Groupe Sodiaal) s'installe en Algérie avec une licence accordée à un partenaire algérien en 2003 ; la concurrence avec Danone pourrait se faire dans ce cas par la marque et la différenciation des produits ;
- ✓ Emergence de petits producteurs locaux pour les produits banalisés et appliquant une stratégie de concurrence par les prix ; Hodna est créée en 2002 et s'installe à Msila dans le sud-est algérien ; Palma Nova est implanté à Constantine et débute son activité en 2004 ; les deux entreprises produisent essentiellement des yaourts aromatisés ;

- ✓ Renforcement des pouvoirs de marché d'entreprises nationales existantes (Trèfle et Soummam) avec des efforts soutenus en termes d'innovation et un nombre important de nouveaux produits lancés ;
- ✓ Reconversion d'autres producteurs : Candia, installé en Algérie depuis 2000 par un accord de franchise avec une entreprise locale Tchik Lait, lance en 2004 un yaourt aux fruits à boire, concurrent direct du Danao de Danone ;
- ✓ Arrivée de concurrents potentiels mais sur des marchés différents : en avril 2005, Nestlé signe un accord de partenariat avec une entreprise locale (Sidi Kébir) pour la production et la commercialisation d'eau minérale et de lait en poudre.

### **2.2.3. Des investissements et des acquisitions**

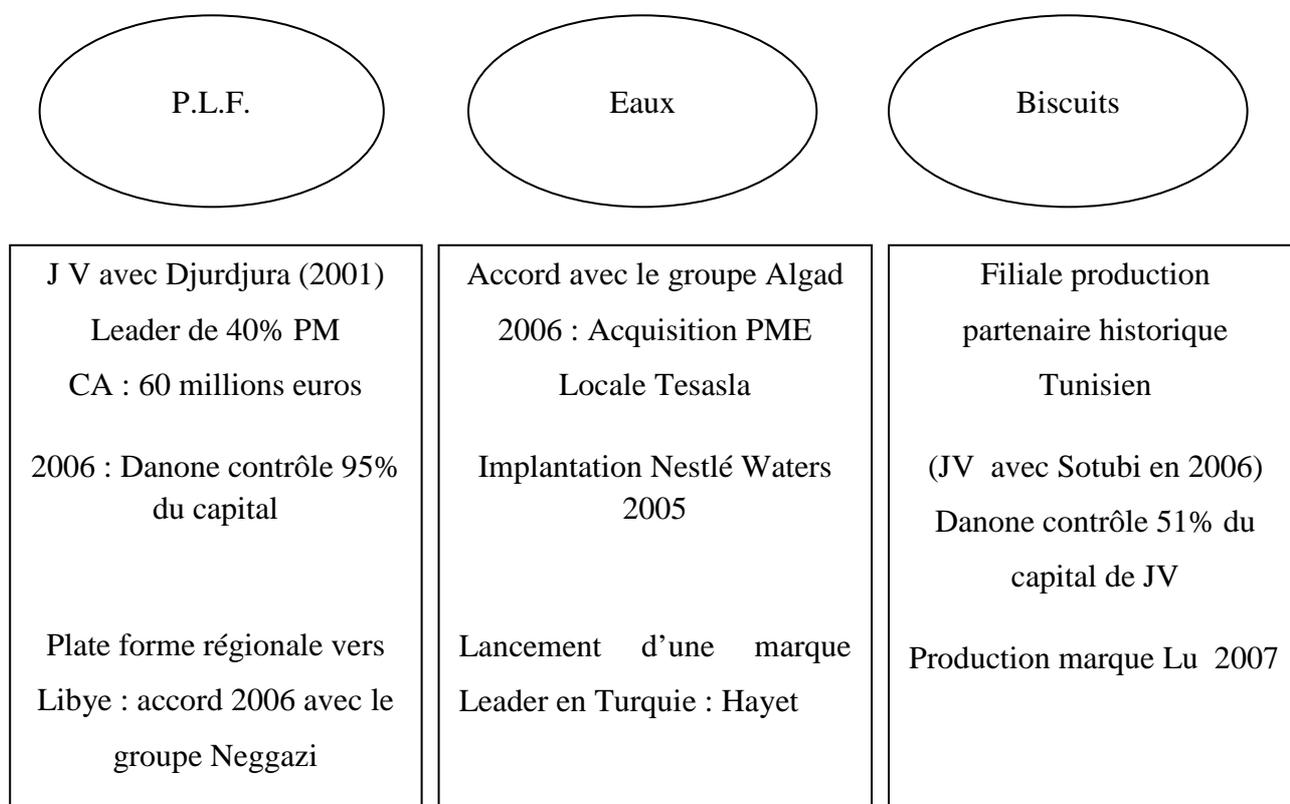
Après avoir conquis le secteur des produits laitiers frais, Danone Algérie a étendu sa gamme de produits aux boissons et biscuits. A ce moment, il confirme sa volonté de renforcer sa présence dans le marché algérien. Il faut dire que le groupe agroalimentaire a cumulé un investissement atteignant 200 millions d'euros en Algérie pour l'année 2005.

En 2006, Le groupe Danone a renforcé sa présence sur le marché algérien par :

- ✓ L'acquisition d'une unité locale d'eau minérale, Tessala auprès du groupe Algad dans le but de commercialisation d'une eau riche en calcium et en magnésium sous la marque Hayet.
- ✓ La signature d'un accord de partenariat avec son partenaire tunisien Sotubi pour la création d'une unité de production de biscuits à Alger (Danone détenait 51% du capital contre 49% pour Sotubi).

En plus de satisfaire tout le territoire algérien, Danone Djurdjura s'ouvre vers l'extérieur. En effet, un protocole d'accord entre le groupe Danone Djurdjura Algérie et le groupe libyen El Neggaza a été signé durant l'année 2006. Ce protocole vise à distribuer et promouvoir les produits Danone Djurdjura sur le territoire libyen.

Figure 06 : présence actuelle de Danone en Algérie : répétition des modes et évolution du processus d'implantation.



Source : Foued Chriet, Marchés Organisations Institutions Stratégies D'Acteurs, les stratégies d'implantation des firmes multinationales agroalimentaires : discussion du modèle d'Uppsala à travers la présence de Danone en Algérie, N°3, 2008.

Pour conclure, le groupe Danone a adopté une stratégie d'adaptation de ses produits au sein de DDA pour mieux répondre aux besoins de ses consommateurs algériens.

Les stratégies des entreprises étrangères quant à l'implantation sur le marché algérien et le choix pour les partenariats, peuvent être motivées par diverses raisons. En général, ces entreprises sont d'abord attirées par un marché de consommation prometteur, un environnement concurrentiel avantageux et aussi une proximité géographique des grands marchés européens. L'accord entre deux entreprises est une stratégie, l'entreprise multinationale fusionne avec une moyenne entreprise dans le pays d'accueil pour profiter de sa position sur le marché d'accueil, éviter les concurrents et améliorer ses connaissances sur le marché et les consommateurs.

Danone a fusionné avec la laiterie Djurdjura parce que Djurdjura à déjà pris sa position sur le marché Algérien et qu'il n'existe pas de grands concurrents. s'il est venu directement créer une filiale ça va être difficile parce que les consommateurs algériens consomment des produits locale et pensent toujours que les marques et produits étrangers sont chers et leur pouvoir d'achat faible.

La laiterie Djurdjura au début de l'accord détenait 49% du capitale de l'entreprise, quatre ans après sa part a diminué jusqu'à 5%, ses part ont été rachetée par Danone. pour la laiterie cette diminution n'est pas grave parce qu'il a crée déjà plusieurs entreprises : All Plast, général emballage, fromagerie ramdi et une entreprise de transport avec des camions frigorifiques.

Avant de céder la quasi-totalité de ses parts, Djurdjura a conclu un contrat avec Danone qu'il sera le seul a fournir l'emballage et assurer le transport et la distribution de ses produits.

### **Conclusion**

Le Groupe a toujours considéré ces partenariats comme la meilleure garantie de réussite pour implanter et développer ses marques localement. Une entreprise locale, c'est en effet une connaissance inégalée du marché et de son contexte, une crédibilité forte, un réseau de distribution installé et un top management totalement engagé, puisque généralement actionnaire. En contrepartie, DANONE apporte la force de ses marques, son expertise industrielle et marketing ainsi que son réseau international. Une complémentarité rêvée qui demande néanmoins un certain savoir-faire pour être transformée en succès.

La communication de Danone insiste sur la notion d'intérêt mutuel et d'échange de compétences : ces partenariats sont fondés sur la notion d'intérêt mutuel : le partenaire local apporte sa connaissance du marché local et de la distribution, le groupe Danone apporte son expertise produit et son savoir-faire marketing.

Concernant les modes d'acquisitions du groupe, il semblerait qu'il ait une préférence particulière pour les prises de participation dans les activités qui constituent les métiers clé de la firme. Cependant, il apparaît qu'il ne s'agit là que d'une politique de pénétration afin de bénéficier des connaissances de la firme locale en termes d'habitudes alimentaires et de pratiques commerciales et administratives. Dans la plupart des cas, le groupe finit par prendre un contrôle total de son partenaire local.

Par rapport aux cessions du groupe, il semblerait que ce dernier suive les mêmes tendances que les groupes multinationaux. Un recentrage sur les activités de base du groupe et

une réorientation des implantations géographiques au détriment des pays industrialisés Le modèle de développement choisi par DANONE est fondé quasi exclusivement sur des associations avec des partenaires locaux.

# **Conclusion Générale**

Dans notre travail, nous avons essayé de présenter les stratégies d'implantation et de localisation des firmes multinationales. Pour arriver à cette présentation on a cité les différentes définitions des firmes multinationales, leur multinationalisation et leur organisations. La localisation et mode d'entrée sur les marchés étrangers qui sont aussi des choix pour l'entreprise à prendre afin de définir une stratégie parmi les stratégies d'internationalisation utilisées par le groupe Danone en Algérie.

En effet, Les firmes multinationales s'implantent localement pour conquérir des marchés en croissance mais aussi pour s'adapter aux politiques protectionnistes des Etats. L'implantation locale est alors le moyen de déjouer les protections locales, de mieux connaître les clients, de développer une image locale et de concurrencer directement sur le terrain les entreprises concurrentes déjà présentes. En effet, le choix d'implantation peut être expliqué par plusieurs déterminants tels que l'attractivité du pays, le coût des facteurs de production, le marché et son potentiel et l'effet d'agglomération qui sont considérés comme des déterminants actuels de l'internationalisation des firmes.

Plusieurs théories ont contribué à expliquer les déterminants de l'internationalisation des entreprises, telles que la théorie des avantages monopolistiques (avantages spécifiques), la théorie du cycle de vie des produits, la théorie de coût de transactions et la théorie éclectique de DUNNING, qui propose l'avantage spécifique, de localisation et de l'internalisation.

Une fois la décision d'investissement à l'étranger est déterminée, la firme multinationale effectue des choix de site par l'établissement d'une longue liste de sites potentiels, mais cette seconde étape nécessite à une sélection de plusieurs sites potentiels correspondant aux objectifs de la firme elle-même, en suite la firme multinationale fait établir une sélection d'une « short liste » pour choisir une ou deux zones d'accueils afin qu'elle puisse s'implanter.

Aussi, une fois le choix d'un site établi, la firme multinationale va choisir sa forme d'implantation à l'étranger qui correspond à ses finalités stratégiques et aux marchés ciblés. Mais aussi la firme multinationale trace des objectifs et des stratégies au niveau global suivant sa politique générale et détermine par la suite des activités ayant un fort potentiel d'internationalisation.

Plusieurs recherches insistent sur le profil diversifié d'internationalisation des firmes, selon leur taille, leur apparence nationale et le secteur d'activité concerné. Ainsi plus l'entreprise est de taille importante (chiffre d'affaires, parts de marchés, effectifs), plus elle

aura tendance à s'internationaliser et à recourir à des formes de développement à l'international complexes (acquisitions, filiales et joint-ventures à l'étranger). À l'inverse, des entreprises de taille plus modeste privilégieront au départ des modes de développement plus simples, en ayant recours à l'exportation directe ou indirecte.

Étude de cas du groupe Danone montre que Danone a connu une forte expansion dans le développement international. Cela revient à sa politique de recentrage de ces activités clés (produits laitier, eau conditionnée et des biscuits) et sa stratégies de développement internationale.

Danone mène sa stratégie d'implantation mondiale en choisissant avec soin les pays en fonction de leur potentiel de croissance. L'entreprise s'appuie sur ses atouts. C'est-à-dire ses marques, sa stratégie, son portefeuille de métiers et d'activités géographique cohérent, la réactivité de son organisation et de ses ressources humaines. Pour maintenir ses bons résultats, malgré la crise, le groupe s'intéresse à des pays émergents et maintient sa stratégie d'internationalisation.

De plus, l'internationalisation de Danone est exclusivement motivée par la recherche de nouveaux marchés et non par la recherche de main d'œuvre et de matière première bon marché. Danone s'installe dans de nouveaux pays pour produire et vendre localement, pas pour délocaliser.

Comme le cas d'implantation de Danone en Algérie, plus particulièrement la prise de participation avec Djurdjura par la signature d'un accord de partenariat de joint venture en 2001. Danone détenu 51% du capital contre 49% pour le groupe Batouche. Cinq ans après Danone a augmenté sa participation dans DDA à hauteur de 95%. Ce la peut être expliqué par l'absorption de la société Djurdjura par le groupe Danone. Ainsi en 2006, le groupe Danone a connu une extension sur le marché algérien par l'acquisition d'une unité locale d'eau minérale, Tessala auprès du groupe Algad et la signature d'un accord de partenariat avec son partenaire tunisien Sotubi pour la création d'une unité de production de biscuits en Algérie.

En pénétrant, le marché algérien dans le quel le groupe est Danone Djurdjura est le leader avec 40% des parts de marchés, il progresse fortement dans la zone D'Afrique afin d'accroître ses part de marché comme la signature d'un protocole d'accord entre le groupe Danone Djurdjura Algérie et le groupe libyen El Neggaza.

En effet de groupe Danone à réussi à atteindre des positions déterminantes au niveau international dans les trois secteurs privilégiés de l'entreprise. Le groupe Danone est numéro

un mondial des produits laitiers et numéro deux de l'eau conditionnée et des biscuits. Ainsi la réussite de Danone et de ses partenaires repose largement sur lancement de produits toujours parfaitement ciblés sur les besoins locaux.

Quelque soit la taille de l'entreprise, son mode d'implantation, son monopole, ses stratégies adoptées, Danone est toujours exposé aux risques de concurrence avec les groupes étrangers ou locaux.

# **Bibliographie**

# La Bibliographie

## I. Les ouvrages

1. ANDREFF Wladimir : « les multinationales globales », Ed La Découverte, Paris, 1996.
2. CHOURAQUI Nathalie, WAYS Sandra : « au pays des licences : Développement des produits dérivés sous licence, une opportunité marketing et commerciale », Ed DUNOD, Paris, 2003.
3. Corinne PASCO-BERHO, Hélène LE-STAR-BEAUMERVIEILLE : « le marketing international », ED DUNOD, Paris, 2007.
4. DELACOLETTE Jean : « les contrats de commerce internationaux », Ed De Boeck, Bruxelles, 1996.
5. DELAPIERRE Michel, MILLELI Chritian : « les firmes multinationales », Ed VUIBERT, 1995.
6. Fabrice HTEM : « les multinationales en l'an 2000 », Ed Economica , paris,1995.
7. Guillaume Frank, Rafael Ramirez : « les meilleures pratiques des multinationales : Structures. Contrôle. Management. Culture », éditions d'organisation, paris, 2003.
8. Jean-Louis Amelon, Jean-Marie Cardebat : « les nouveaux défis de l'internationalisation»,1<sup>ème</sup> édition, de Boeck, Bruxelles, 2010.
9. jean-paul lemaire : « stratégie d'internationalisation : développement internationale de l'entreprise », 2<sup>ème</sup> édition, Ed DUNOD, paris, 2003.
10. JOUY – EN – JOSAS : « strategor », 3<sup>ème</sup> édition, Ed DUNOD, paris, 2004.
11. KAHN Michel : « Franchise et partenariat : guide pratique », 3 Edition, Ed Dalloz-Sirey, paris, 1994.
12. LEMAIRE Jean-Paul : « stratégies d'internationalisation »,2<sup>ème</sup> EDITION, Ed DUNOD, paris, 2003.
13. LEROY Frédéric : « les stratégies de l'entreprise », 3<sup>ème</sup> édition collection, « les TOPOS », Ed DUNOD, paris, 2008.
14. LORY Frédéric : « les stratégies d'entreprises », Ed DUNOD, paris 2004.
15. MORVAN.Y : « la diversification », in « encyclopédie de la gestion », 2<sup>ème</sup> EDITION, Ed ECONOMICA, paris, 1997.
16. Muccheilli Jean-Louis, « Multinationales et mondialisation», Ed du Seuil, Paris, 1998.
17. Olivier Meier, Guillaume Schier : « entreprises multinationales : Stratégie. Restructuration. Gouvernance », Ed DUNOD, paris, 2005.

18. Pierre JACQUEMONT : « la Firme Multinationale : une introduction économique », Ed ECONOMICA, paris, 1990
19. VOISON Colette, BEN MAHMOUD-JOUINI Sihem, EDOUARD Serge : « les réseaux : dimension, stratégies et organisationnelle », Ed ECONOMICA, Paris, 2004.

## **II. Les articles**

1. R. Vernon (1979), « the product cycle hypothesis in new international environment », Oxford Bulletin of Economics and statistics, vol.41.
2. R. Caves(1982), Multinational entreprises and Economic Analysis, Cambridge University Press.
3. EL HERELLI Afef : « les réseaux d'entreprises : conditions de formation et typologie », communication, XVI conférence internationale de management stratégique, Montréal, 6-9 juin 2007.
4. BARTLET, GHOSHAL, Managing Across Borders : The Transnational Solution, Harvard Business School Press, 1989.
5. Thierry Mayer, Jean-Louis Mucchielli, La localisation à l'étranger des entreprises multinationales.une approche d'économie géographique hiérarchisée appliquée aux entreprises japonaises en Europe, in Economie et statistique, N° 326-327, 1999, p.160.
6. DESTREUMAUX Alain « les stratégies intersectorielle : spécialisation intégration diversification » cahier français « les stratégies d'entreprises », revue, N° 275.
7. JAUSSAUD Jaque : « les stratégies d'entreprises », N° 275, cahier français.
8. Docteur Daniel Lachat, chaînes de valeur, modèle entrepreneuriaux et étalonnage (value chains, businessse, and benchmarking), 2007.
9. Le centre d'études stratégiques aérospatiales, les carnets du temps, mensuel d'information culturelle du jeune officier, n° 64, 2010.
10. <http://www.oeconomia.net/private/cours/economieentreprise/themes/danone.pdf>
11. [http://www.danone.com/index.php?option=com\\_docman&task=doc\\_download&gid=143](http://www.danone.com/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=143)

## **III. Les thèses**

1. EL MOUDEN Athmane: « l'impacte de l'évolution des structures organisationnelles des FMN sur leurs stratégies de localisation et leur système de contrôle », thèse en vue de l'obtention du doctorat en science de gestion , Université de limoges, institut d'administration des entreprises, 2007.

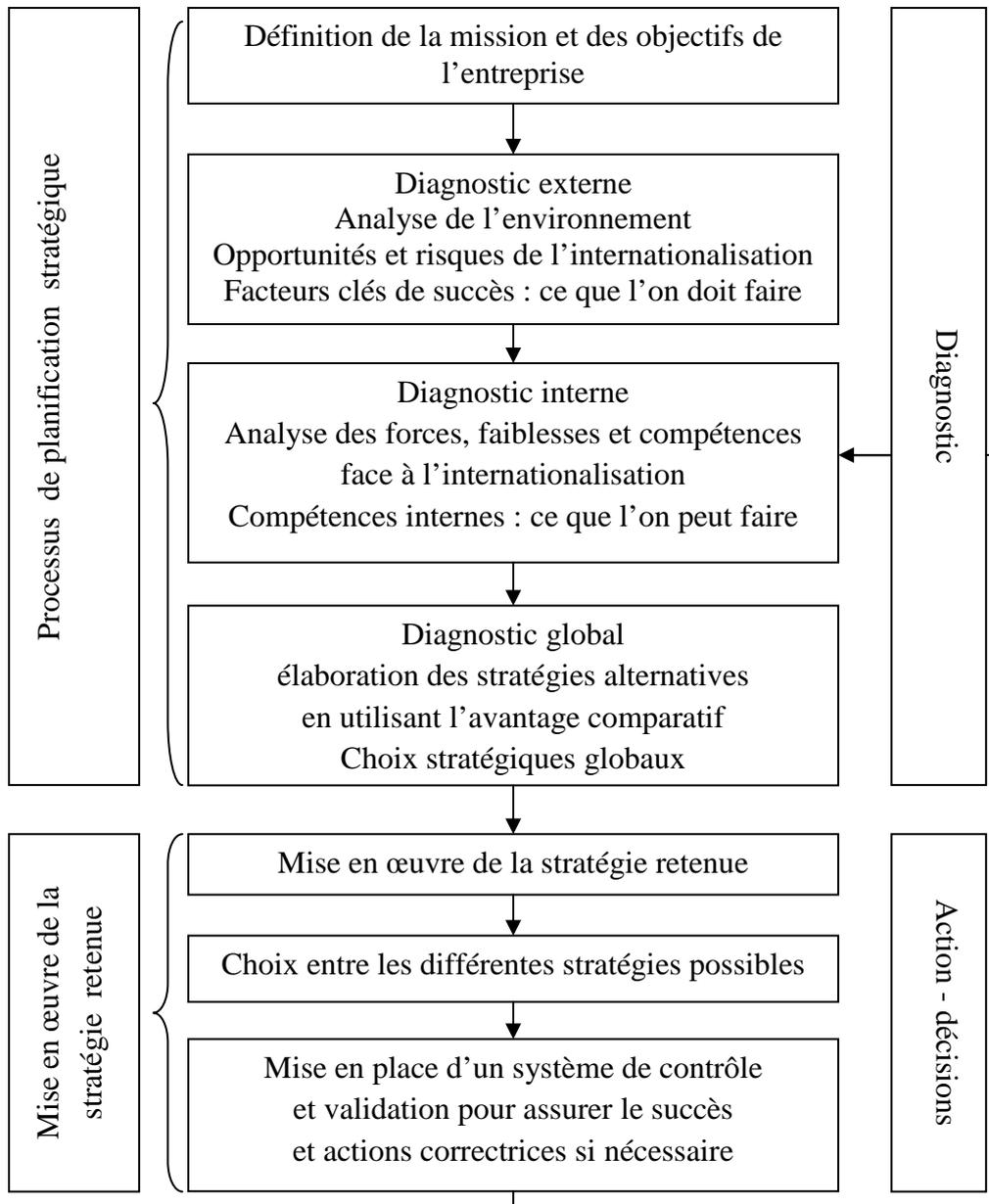
2. GRAICHE Lynda : « Les formes d'implantation des firmes multinationales en Algérie : Objectifs et stratégies », Thèse en vue de l'obtention du diplôme de magister en science de gestion, Université Mouloud MAMMERRI, Tizi-Ouzou, Faculté des sciences économiques, commerciales et de gestion, 2012.
3. HAMMOUCHE Djamila:« le développement des entreprises étrangères en Algérie le cas de Danone en Algérie», thèse en vue de l'obtention de diplôme de magistère, option Marketing , Université Abou Baker Belkaid de Tlemcen, 2009.

#### **V Sites internet**

- ✓ [www.Danone.com](http://www.Danone.com)

# **Annexes**

**Annexe01** : le processus de la formulation de la stratégie d'internationalisation.



Cette figure permet de présenter les étapes à suivre dans la formulation de la stratégie internationale.

source: Jean-Louis Amelon, Jean-Marie Cardebat : « les nouveaux défis de l'internationalisation », 1<sup>ère</sup> édition, de Boeck, Bruxelles, 2010.p174.



**Annexe02:** Matrice de décisions multicritères de choix localisation internationale.

critères	Pondération	Pays A	Pays B	Pays C	Pays Z
Critère 1	15				
Critère 2	10				
Critère 3	25				
Critère n	50				
Total	100				

Ce type de grille fait songer aux méthodes d'analyse du risque. Elle offre également une note globale qui permet efficacement de discriminer les projets d'implantation en fonction d'un grand nombre de critères.

1. source: Jean-Louis Amelon, Jean-Marie Cardebat : « les nouveaux défis de l'internationalisation », 1<sup>ème</sup> édition, de Boeck, Bruxelles, 2010, p164.

**Annexe03:** le développement géographique du groupe Danone.



source: <http://www.Danone.com/localisation>

# **Table des matières**

## TABLE DE MAIERE

Introduction générale.....	1
Chapitre I les firmes multinationales:« évolution, multinationalisation et organisation»	
Introduction.....	
Section I : l'évolution des firmes multinationale.....	4
1. La définition de la firme multinationale.....	4
2. Le cadre d'apparition de la firme multinationale.....	6
3. Les multinationales dans le monde .....	6
Section II: la multinationalisation des frimes.....	7
1. Les nouveaux horizons de la multinationalisation.....	7
1.1. La nouvelle géographie des flux des IDE.....	7
1.1.1 Les opérations des IDE.....	8
1.1.1.1 Les investissements « Greenfield » .....	8
1.1.1.2 Les investissements « brownfield » .....	9
1.1.2 Les logiques des IDE.....	9
1.1.2.1 Les investissements horizontaux (dits « market seeking »).....	9
1.1.2.2 Les investissements verticaux (dits « cost ou efficiency seeking ») .....	9
1.2. L'émergence de nouveaux acteurs .....	10
1.2.1. La montée en puissance des multinationales des pays émergents .....	10
1.2.2. L'adaptation aux firmes multinationales du sud .....	10
2. Les caractéristiques des firmes multinationales.....	11
3. Typologie des firmes multinationales selon Michalet (1976).....	12
3.1.Les firmes primaires.....	12
3.2.Les firmes à stratégies commerciales .....	12
3.3. Les firmes globales .....	12
3.4. Les firmes financières .....	13
4. Les conditions de la multinationalisation .....	13
5. Les avantages de la multinationalisation .....	14
5.1. Des meilleures conditions au niveau de l'offre .....	14
5.2. L'amélioration des conditions liées à la demande .....	14
5.3. Le renforcement des positions concurrentielles.....	15
Section III : l'organisation des firmes multinationales .....	15
1. Les choix d'organisation et les synergies intragroupe .....	15
1.1. Le choix d'une forme d'organisation dite en « U ».....	15
1.2.Le choix d'une forme d'organisation dite en « M ».....	16
2. La gestion des relations avec les filiales .....	16
2.1. Les relations société mère-filiales .....	16
2.1.1. L'approche ethnocentrique .....	16
2.1.2. L'approche polycentrique .....	17
2.1.3. L'approche régiocentrique .....	18
2.1.4. L'approche géocentrique .....	18

2.2. Le rôle des filiales dans l'organisation.....	19
2.2.1. Les filiales relais .....	19
2.2.2. Les Filiales ateliers .....	20
3. La typologie structurelle de la firme multinationale.....	20
3.1. La structure fonctionnelle .....	20
3.2. La structure par division géographique .....	21
3.3 La structure par division produit ou métier.....	23
3.4 La structure matricielle .....	24
3.5. L'organisation en réseau .....	25
4. La question de l'autonomie ou du contrôle des filiales .....	26
Conclusion.....	27
Chapitre II localisation et formes d'implantation des firmes multinationales	
Introduction.....	28
Section I : le choix de localisation et d'implantation des firmes multinationales .....	28
1. Les stratégies de localisation des firmes multinationales.....	28
1.1. La stratégie d'accès au marché .....	28
1.2. La stratégie des coûts .....	29
1.3. Les stratégies Hybrides .....	29
2. Les déterminants d'implantation des FMN à l'étranger .....	29
2.1. L'avantage spécifique .....	29
2.2. L'optimisation du cycle de vie de produit .....	30
2.2.1. la phase d'émergence.....	30
2.2.2. La phase de croissance .....	30
2.2.3. La phase de maturité .....	30
2.2.4. La phase de déclin .....	31
2.3. La théorie des coûts de transaction .....	31
2.4. le paradigme OLI de Dunning .....	31
2.4.1. Les avantages spécifiques O (Ownership advantage).....	31
2.4.2. Les avantages à la localisation L (Location advantage) .....	31
2.4.3. Les avantages de l'internalisation I (Internalization advantage) .....	32
2.5. La théorie de la « réaction oligopolistique ».....	32
2.6. Les déterminants actuels des implantations à l'étranger .....	32
2.6.1. Le marché et son potentiel .....	32
2.6.2. Les coûts des facteurs de production .....	33
2.6.3. L'attractivité du pays d'accueil .....	33
2.6.4. L'effet de l'agglomération .....	34
3. Sélection des localisations cibles.....	34
Section II : les formes d'entrée sur les marchés étrangers.....	35
1. les exportations .....	35
1.1. L'exportation directe .....	36
1.1.1 Exportation directe sous forme de vente directe .....	36
1.1.2. Exportation directe avec un représentant salarié .....	37
1.1.3. Exportation directe avec un agent commissionné .....	37

1.2.Exportation indirecte .....	37
1.2.1. Les sociétés de commerce international (SCI) .....	38
1.2.2. Les sociétés de gestion export (SGE) .....	38
1.2.3. Les importateurs et concessionnaires .....	38
1.2.3.1 L'importateur .....	38
1.2.3.2. Le concessionnaire .....	38
1.3.Exportation concertée ou associée.....	39
1.3.1. Le groupement d'exportateurs .....	39
1.3.2. Le portage .....	39
2. Les formes d'accords .....	40
2.1.La licence .....	40
2.1.1. La licence exclusive .....	40
2.1.2. La licence non exclusive .....	40
2.1.3. La licence unique .....	40
2.2.La franchise commerciale internationale .....	41
2.2.1. La franchise de distribution .....	41
2.2.2. La franchise industrielle .....	42
2.2.3. La franchise de service .....	42
2.3. Les alliances stratégiques .....	42
2.3.1. Les alliances complémentaires .....	43
2.3.2. Les alliances d'intégration conjointe (ou Co-intégration) .....	43
2.3.3. Les alliances additives (ou pseudo-concentration) .....	43
2.4.La co-entreprise ou joint-venture internationale .....	44
2.4.1. La joint-venture entre une firme multinationale et une société locale .....	44
2.4.2. La joint-venture entre firmes multinationales .....	44
2.5. La sous-traitance internationale .....	45
2.5.1. La sous-traitance internationale sous spécialisation propre.....	45
2.5.2. La sous-traitance internationale ordinaire .....	45
2.5.3. La sous-traitance sous la marque du donneur d'ordre .....	45
3. Les formes d'implantations à l'étranger .....	46
3.1. La succursale .....	46
3.2. Le bureau de représentation .....	46
3.3. Création de filiale à l'étranger .....	46
3.4. L'acquisition d'entreprise à l'étranger .....	47
Conclusion .....	48
<b>Chapitre III l'internationalisation et stratégies des firmes multinationales</b>	
Introduction .....	49
Section I : l'internationalisation des entreprises.....	49
1. La dynamique d'internationalisation .....	49
1.1. Les critères d'engagement à l'international .....	49
1.2. Les trois principales phases du développement international.....	49
1.2.1. L'internationalisation initiale (ou first landing).....	51
1.2.2. Le développement local (ou go native) : .....	51

1.2.3. La multinationalisation (et, a fortiori, la globalisation) .....	52
1.3. Les motifs stratégiques de l'internationalisation .....	52
1.3.1. Le développement de nouveaux relais de croissance .....	52
1.3.2. Une répartition des risques entre les pays .....	52
1.3.3. Une réponse à la globalisation des marchés .....	53
1.3.4. L'amélioration de la compétitivité de l'entreprise .....	54
1.3.5. L'accès à des environnements réglementaires et institutionnels plus favorables	54
2. Les forces motrices de la mondialisation dans l'internationalisation des entreprises	55
2.1. Les opportunités offertes par la mondialisation .....	55
2.2. Les nouveaux risques de la mondialisation .....	55
Section II : Les stratégies des firmes multinationales .....	56
1. La typologie des stratégies des firmes multinationales .....	56
1.1. Les stratégies compétitives internationales .....	57
1.1.1. La stratégie internationale .....	57
1.1.2. La stratégie multidomestique .....	57
1.1.3. La stratégie globale .....	58
1.1.4. La stratégie transnationale .....	58
1.2. Les stratégies génériques .....	59
1.2.1. La stratégie de domination par les coûts .....	60
1.2.2. La stratégie de différenciation .....	60
1.2.3. La Stratégie de focalisation, de concentration ou de niche .....	60
1.3. Les stratégies d'ensemble .....	60
1.3.1. Les stratégies de diversification.....	61
1.3.1.1. La diversification horizontale .....	61
1.3.1.2. La diversification verticale .....	61
1.3.1.3. La diversification conglomérale .....	61
1.3.2. La Stratégie de spécialisation .....	61
1.4. Les stratégies marketing internationale .....	62
1.4.1. Les stratégies d'écroulement .....	62
1.4.2. Les stratégies de pénétration .....	62
1.4.3. Les stratégies d'exploration .....	62
1.4.4. Les stratégies de dumping .....	63
2. La formulation de la stratégie internationale .....	63
2.1. Définition de la mission et des objectifs de l'entreprise .....	63
2.2. Le diagnostic externe .....	64
2.2.1. L'analyse du macro-environnement .....	64
2.2.2. L'analyse du micro-environnement .....	65
2.3. Le diagnostic interne.....	66
2.3.1. La segmentation stratégique et les DAS .....	66
2.3.2. La chaîne de valeur .....	66
3. Choix entre les différentes stratégies .....	67

4. La mise en oeuvre de la stratégie retenue .....	68
Conclusion .....	68
Chapitre IV Etude de cas de Danone Djurdjura Algérie	
Introduction.....	70
Section I : présentation du groupe Danone.....	70
1. Historique du groupe .....	70
2. L'organisation Commerciale mondiale de Danone.....	71
2.1. Au niveau du client .....	71
2.2. Au niveau d'un pays .....	72
3. L'internationalisation de groupe Danone .....	72
3.1. La politique internationale de Danone.....	72
3.2.Les stratégies de Danone.....	73
<b>3.2.1.</b> Stratégie de spécialisation .....	73
<b>3.2.2.</b> stratégie de développement géographique du groupe.....	74
<b>3.2.3.</b> La stratégie internationale de Danone .....	75
<b>3.2.4.</b> la stratégie de Danone en matière de choix d'activités.....	76
<b>3.2.5.</b> La stratégie marketing .....	76
Section II : l'implantation de Danone en Algérie : le cas de DDA .....	76
1. Présentation de l'entreprise (SPA) DANONE DJURDJURA ALGERIE.....	76
<b>1.1.</b> L'évolution de La laiterie Djurdjura.....	76
<b>1.2.</b> La forme juridique de l'entreprise DDA .....	78
<b>1.3.</b> L'organigramme de l'entreprise DDA.....	79
2. Le partenariat entre Danone et Djurdjura .....	80
<b>2.1.</b> Les motivations stratégiques des partenaires .....	80
<b>2.2.</b> Les résultats du partenariat.....	81
2.2.1. Les résultats financiers .....	81
2.2.2. L'arrivée des concurrents du groupe Danone sur le marché algérien.....	82
2.2.3. Des investissements et des acquisitions .....	83
Conclusion .....	85
Conclusion générale..... ;.....	87

## **Résumé**

L'entreprise ne décide de pénétrer des marchés étrangers qu'après avoir étudié de nombreux facteurs. La décision devra également tenir compte des possibilités financières de l'entreprise, du comportement de ses concurrents et de la pertinence de ses différentes stratégies d'entrées entre autres. Alors, lorsqu'elle envisage une expansion internationale, elle doit faire correspondre sa stratégie internationale avec ses objectifs et évaluer à la fois ses points forts et ses points faibles, ainsi de déterminer ses opportunités et ses menaces d'investissement à l'étranger.

L'objectif de notre travail consiste à identifier des différentes formes d'implantation des firmes multinationales et leurs choix d'implantation à l'étranger et de comprendre les motivations des firmes à s'internationaliser. Mais aussi de s'intéresser au processus d'internationalisation du groupe Danone en Algérie.