

# République Algérienne Démocratique et Populaire

**Ministère de L'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique**

**Ecole Supérieure de Commerce**

**Thèse de fin d'étude**

**Présenté en vue de l'obtention du diplôme de doctorat en sciences de gestion  
option : Marketing**

**Thème:**

**L'optique Marketing d'une région et l'implantation des  
investissements directs étrangers**

**Présenté par:**

CHAHDi Fawzi

**Encadré par :**

Prof :LALAOUI Amor

**Composition du jury :**

Prof : ANNABI Benaissa	Président	L'école supérieure de commerce
Prof : LALAOUI Amor	Encadreur	L'école supérieure de commerce
Prof : YAHA Aissa	Examineur	L'université d'Alger 3
Prof : MENAOUAR Ousserir	Examineur	L'université de Boumerdes
Doc : CHIBANI Amina	Examinatrice	L'école supérieure de commerce
Doc : BENNAFLA Kaddour	Examineur	L'université de Chlef

**L'année : 2014/2015**



## *Remerciements*

*Je voudrais remercier ici:*

*Mon encadreur pour ses exigences intellectuelles, ses encouragements et surtout sa patience et sa disponibilité depuis le choix du thème jusqu'à sa mise en forme définitive, il est certain que sans cet immense soutien cette recherche n'aurait pas vu le jour.*

*Ma famille et plus particulièrement mes parents pour leur patience.*

*Mes frères et mes sœurs en général et mon grand frère en particulier pour son aide sans limite et son encouragement et je n'oublie pas mes oncles.*

*Tous ceux qui m'ont aidé dans ce travail. Sans eux ce travail n'aurait pas existé.*

*Je tiens également à remercier tous ceux qui par leurs conseils et la richesse de leurs réflexions ont contribué au mûrissement de ce travail, notamment les enseignants de l'école supérieure de commerce.*

*À mes parents*

## Sommaire :

Remerciement	2
Dédicace	3
Introduction générale	13
<b>Le premier Chapitre L'investissement direct étranger définition et actualité</b>	<b>20</b>
1-1 Notions sur les investissements directs étrangers :	21
1-1-1 Revue générales des théories sur les investissements directs étrangers :	22
1-1-2 Les types des investissements directs étrangers :	26
1-1-3 Caractéristiques distinctives de l'investissement direct étranger :	33
1-1-4 Les différents modes de pénétration du marché extérieur :	34
1-2 Problématique de l'investissement direct étranger - Bienfaits et enjeux :	37
1-2-1 Les effets positifs de l'investissement direct étranger sur l'économie hôte :	37
1-2 -2 Les effets négatifs de l'investissement direct étranger sur l'économie hôte :	46
1-2 -3 Les effets des IDE sur les pays d'origine :	46
1-3 L'histoire et l'actualité des investissements directs étrangers :	48
1-3-1 L'histoire de l'investissement direct étranger :	48
1-3-2 Tendances et évolution récente des IDE :	56
1-4 Situation des IDE avant et après la crise financière :	60
1-4-1 Situation des IDE avant la crise financière :	61
1-4-2 situations des IDE après la crise financière :	67
1-5 Tendances des investissements directs étrangers dans la région MEDA :	71
1-5-1 Tendances de l'investissement étranger en Méditerranée :	71
1-5-2 La tendance des investissements directs étrangers en Algérie en 2012 :	83
	88
<b>Le deuxième chapitre : Les fondements théoriques de l'investissement direct Étranger et les différentes politiques d'attractivité</b>	
2-1 L'attractivité des investissements directs étrangers :	89
2-1-1 Notion de l'attractivité et ces indicateurs de mesure :	90
2-1-2 Les politiques d'attractivité des IDE	94
2-1-3 Les problèmes liés à l'activité :	99

2-2	Les déterminants de l'investissement direct étranger :	100
2-2-1	Les approches micro économiques :	100
2-2-2	Les approches macro-économiques :	123
2-3	Les études empiriques sur les investissements directs étrangers :	133
	<b>Le troisième chapitre : L'optique marketing d'une région</b>	142
3-1	Comprendre le concept de marketing territorial :	143
3-1-1	Définition de marketing territorial :	143
3-1-2	Caractéristique du marketing territorial :	145
3-2	La notion de produit région :	149
3-2-1	Cadre d'analyse :	150
3-2-2	Revue littérature et caractéristique du produit région :	154
3-2-3	Les perspectives et les implications du concept produit région :	157
3-3	Les différentes étapes d'un plan de marketing territorial :	161
3-3-1	Etablir le diagnostic de la région :	161
3-3-2	Définir ses choix stratégiques	171
3-3-3	dresser son plan d'actions	181
	<b>Le quatrième chapitre : Le processus du choix d'un lieu d'implantation</b>	205
4-1	Processus de choix d'un lieu d'implantation et le processus de négociation :	206
4-1-1	Les différentes phases du processus de choix :	209
4-1-2	Le pouvoir de négociation entre FMN et pays hôte :	219
4-2	Collecte d'informations et décision d'investissement :	232
4-2-1	Collectes d'informations : composante centrale du processus de choix :	232
4-2-2	Les sources d'informations en milieu industriel :	235
4-3	Le système de promotion et son rôle :	240
4-3-1	Les différents acteurs du système :	240
4-3-2	Techniques marketing utilisées par l'agence :	246
	<b>Le cinquième chapitre : L'analyse empirique de l'approche marketing d'une région :</b>	263
5-1	Le benchmarking entre Certains pays de la région MED :	265
5-1-1	méthodologie du benchmarking :	265
5-1-2	La comparaison selon les critères qui ont une influence directe sur les IDE	268

5-2 Une enquête sur le climat d'investissement et l'optique marketing :	279
5-2-1 Méthodologie de l'enquête :	279
5-2-2 Analyse du questionnaire :	283
5-3 L'analyse de la politique de pénétration pour une multinationale :	293
5-3-1 Aperçu sur l'entreprise étudiée (General câble) :	293
5-3-2 La politique d'implantation du General Câble :	306
5-3-3 L'analyse du processus d'implantation du General câble :	308
5-3-4 Les effets de l'implantation de l'entreprise General câble :	310
5-4 L'analyse de rôle de l'agence de promotion :	312
5-4-1 Aperçu sur l'agence de promotion :	312
5-4-2 Analyse de l'agence de promotion :	319
Conclusion	329
Bibliographie	342
Annexes	347

## Description des tableaux

N°01	Structure des IDE (stock) américains selon les régions	53
N°02	Répartition du stock d'IDE par pays d'origine %	55
N°03£	Répartition du stock par régions destinataires %	56
N°04	Flux d'IDE par région 2010-2012 (milliards de dollars et pourcentage)	58
N°05	la répartition des entrées et des sorties des IDE par secteur	66
N°06	Montants net d'IDE annoncés par destination (en million d'euro)	76
N°07	Evolution des IDE par secteur 2003-2012 (en million d'euro)	81
N°08	les approches analytiques de l'attractivité	93
N°09	L'approche de Dunning	121
N°10	Paradigme OLI et modes de pénétration des marchés étrangers	122
N°11	Les modes de pénétration	122
N°12	Marketing industriel et promotion d'un lieu d'investissement	154
N°13	Les différents niveaux du « produit pays »	158
N°14	Le « produit pays » : caractéristiques et implications marketing	160
N°15	Première synthèse : la compétitivité qualitative de l'offre territoriale	168
N°16	L'analyse des coûts de localisation d'une entreprise selon KPMG	170
N°17	Grille d'analyse complète des segments	171
N°18	Grille de sélection finale des segments de marché visés	174
N°19	Exemple d'une stratégie de ciblage possible pour un territoire	176
N°20	définir l'axe stratégique principal	178
N°21	Exemple de positionnement	179
N°22	Les actions Hors Médias	188
N°23	Grille de synthèse du discours marketing par segment	189
N°24	Grille de synthèse des zones géographiques retenues	190
N°25	Grille de synthèse des cibles dans les zones géographiques retenues	192
N°26	Grille de synthèse de l'argumentation construite pour les cibles retenues dans les zones géographiques sélectionnées	193
N°27	Croiser axe stratégique et 7P	194
N°28	Liste des actions possibles pour la stratégie mix pour chaque couple « segment de marché / cible »	195

N°29	Exemple de tableau de synthèse pour un segment	196
N°30	Exemple de portefeuille d'actions	197
N°31	Synthèse de la politique de marketing international de Markeville	198
N°32	Identification des prescripteurs et relais d'opinion dans les zones géographiques sélectionnées	199
N°33	Panorama complet des actions planifiées	200
N°34	Panorama complet des actions planifiées	201
N°35	Profil budgétaire des actions marketing : approche par moyens d'actions	202
N°36	Calendrier prévisionnel des actions planifiées	202
N°37	Relation durée du processus- type de projet/expérience	208
N°38	Processus de choix d'un lieu d'implantation et processus d'achat en milieu industriel	209
N°39	Processus de choix d'un lieu d'implantation et processus d'achat en milieu industriel	210
N°40	Type de consultant en matière de processus de choix	215
N°41	Pouvoir de négociation et propriété du capital les principaux tests	225
N°42	Sources d'informations utilisées par les acheteurs industriels	236
N°43	Fonctions exercées par l'agence de promotion	243
N°44	Techniques de promotion d'investissement	247
N°45	Classification des services aux investisseurs selon l'objectif poursuivi	258
N°46	Rencontre investisseur potentiel –investisseur implanté : Quelles options	259
N°47	les sources d'informations	267
N°48	Les avantages concurrentiels selon le benchmarking	269
N°49	Le diagnostic stratégique de la région MED « SWOT »	278

N°50	Caractéristiques de la population	280
N°51	Les taxes payées par General câble (enica)	311
<b>Titre des figures</b>		
N°01	Flux d'IDE mondiaux, 2004-2012 et projections, 2013-2015	57
N°02	Les 20 pays destinataires 2012	59
N°03	Les 20 pays investisseurs 2012	60
N°04	Les flux des investissements directs étrangers dans le monde	61
N°05	les sorties des investissements directs étrangers	63
N°06	les entrées des investissements directs étrangers	64
N°07	Entrées d'IDE par groupe économique 1990-2008	67
N°08	Entrées et sorties des IDE dans les 20 premiers pays 2007-2008	68
N°09	Evolution des montants et nombre projet d'IDE annoncés	73
N°10	Evolution des projets des IDE par pays	74
N°11	Flux net d'IDE par région de destination	76
N°12	Evolution du nombre d'IDE et de partenariats	77
N°13	Evolution des annonces de partenariats par type	78
N°14	Evolution des types d'investissement étranger	78
N°15	Evolution du montant moyen des annonces d'IDE (en million euro)	79
N°16	Nombre des IDE annoncés par pays d'origine	79
N°17	Evolution des Montants d'IDE annoncés par région d'origine (en M euro)	80
N°18	Origine des principaux flux entrants, moyenne 2010-2012 (m d'euro)	84
N°19	Montants annoncés (en M d'euro), nombre des projets d'IDE et de partenariat 2007-2012	84
N°20	Montants annoncés dans les trois secteurs de tête 2007-2012 (en m euro)	85
N°21	Complémentarité entre les trois approches de l'attractivité	93
N°22	Portefeuille et investissement à l'étranger	111
N°23	les déterminants d'une bonne politique d'investissement	268
N°24	Le climat d'investissement dans la région MED	283
N°25	Le climat d'investissement en Algérie	284

N°26	L'influence de l'enseignement et la formation sur l'attraction des IDE	284
N°27	L'influence des agrégats du marché sur l'attraction des IDE	285
N°28	L'influence de la politique d'investissement sur l'attraction des IDE	285
N°29	L'influence de l'état des infrastructures sur l'attraction des IDE	286
N°30	L'influence de la stabilité des agrégats macro-économique sur l'attraction des IDE	286
N°31	L'influence du niveau de la santé sur l'attraction des IDE	287
N°32	L'influence de l'existence des sources de financement sur l'attraction des IDE	287
N°33	L'influence du niveau technologique du pays sur l'attraction des IDE	288
N°34	L'influence de la taille du marché sur l'attraction des IDE	288
N°35	L'influence du climat d'affaire sur l'attraction des IDE	289
N°35	Les représentants de l'agence comme une source d'information pour l'investisseur	289
N°37	La publicité comme une source d'information pour l'investisseur	290
N°38	Les opinions des investisseurs comme une source d'information	290
N°39	Les rapports des organismes internationaux comme une source d'information	291
N°40	Les attentes des investisseurs étrangers	291
N°41	L'évaluation de l'image de l'Algérie	292
<b>Les annexes</b>		
N°1	Le questionnaire de l'enquête	347
N°2	Les données du benchmarking	351

## **Abréviations :**

IDE : L'investissement direct étranger

OMC : Organisation mondiale de commerce

CNUCED : Conférence des nations unies sur le commerce et le développement

OCDE : organisation de coopération et développement et économique

FMI : Fonds monétaire international

FMN : Firme multinationale

PED : Pays en voie de développement

R-D : Recherche et développement

PIB : Produit net brut

STN : Société transnationale

BRICS : (Brésil, Fédération de Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud)

PMA : Pays moins avancés

MENA : La zone Moyen-Orient et nord d'Afrique

MED : La zone méditerranéenne

WEF : Business Competitiveness Index

WBE: World Business Environment

WDR: World Development Report,

(CREFSA): Economics and Finance in Southern Africa.

(SADC): Africa Development Community

# **Introduction générale**

## **Introduction générale :**

Les Investissements Directs Etrangers (IDE) sont l'une des plus importantes illustrations de la mondialisation économique. Les entreprises, pour des raisons liées au profit ou pour des raisons stratégiques divisent leurs chaînes de production sur plusieurs pays. Dans ce cadre, les pays en voie de développement se sont vus accordés, une part de plus en plus importante des flux internationaux des IDE. Désormais, les pays se font une concurrence acharnée dans l'objectif d'attirer le plus d'IDE, pensant que ces derniers sont un moteur de la croissance et du développement

Les investisseurs directs sont devenus, de nos jours, l'un des grands enjeux des concurrences et rivalités entre les pays. Alors que, il n'y a pas si longtemps, les investisseurs étrangers étaient regardés avec beaucoup de suspicion, on a rangé au placard les diatribes contre ces grands acteurs et spoliateurs de l'étranger. Mieux, les gouvernements ont intégré, parmi leurs responsabilités centrales, la mission d'attirer des investissements directs étrangers sur le territoire national. Plusieurs gouvernements ont utilisé les techniques de marketing territorial pour attirer ces derniers.

Le champ d'application du marketing territorial est étendu. Il peut s'appliquer à un projet spécifique tel qu'un grand projet urbain, un service spécifique ou une démarche d'ensemble visant à renforcer l'attractivité de son territoire. C'est ce dernier champ d'application que cette thèse explore tout particulièrement. Dans ce contexte, cette thèse s'intéresse aux déterminants des IDE et à l'optique marketing adopté par une région cherchant à attirer des entreprises multinationales sur leur sol. Et pour traiter ce sujet : on a posé la problématique principale suivante :

### **La Problématique principale :**

Dans quelle mesure l'approche marketing d'une région soutient l'attractivité économique d'un pays ?

## **Les questions secondaires :**

Et pour répondre sur notre problématique principale, on devra répondre sur ces questions secondaires :

Quels sont les déterminants des IDE ? Que faire pour promouvoir un pays ? Quelles prestations faut-il offrir aux investisseurs étrangers pour qu'ils choisissent notre pays comme lieu d'implantation de leurs activités économiques ? Voilà quelques questions qui préoccupent un nombre croissant d'autorités publiques et d'intermédiaires intéressés par le marché mondial de l'investissement direct. Ces interrogations sont d'autant plus pertinentes que ce marché a considérablement évolué au cours des deux dernières décennies. Tout d'abord, plusieurs pays ont progressivement réduit leur hostilité à la venue d'investisseurs étrangers et cherchent aujourd'hui à attirer des sociétés étrangères de façon active. De plus, la concurrence entre les pays, régions d'accueil s'est fortement intensifiée et l'utilisation d'approches et de techniques marketing dans le domaine de la promotion économique est devenue monnaie courante.

## **L'Hypothèse de cette étude :**

Nous nous basons sur les Hypothèses ci-dessous :

- L'attractivité des investissements directs étrangers est liée aux déterminants des IDE ;
- L'attractivité des investissements directs étrangers est liée aux déterminants d'IDE et l'optique marketing adoptée par la région ;
- L'attractivité des IDE se base sur l'optique marketing de la région seulement.

## **L'importance de l'étude :**

On peut résumer l'importance de cette dernière dans trois volets :

- Comprendre cette politique de développement ;
- Comprendre le marketing territorial et son rôle ;
- Traiter des problématiques macro-économiques avec des outils micro économiques.

## **Les Objectifs de cette étude :**

L'objectif de cette thèse est d'étudier la relation entre l'optique marketing d'une région et l'attraction des investissements directs étrangers. On essaie de connaître les déterminants d'IDE qui ont une influence sur l'attraction des IDE, les différentes sources d'information utilisées par les investisseurs dans son processus du choix d'un lieu d'implantation, les attentes de ces deniers pour implanter dans les pays

d'accueil et le processus du choix d'un lieu d'implantation. On traite ce sujet dans le cadre de la MED en général et L'Algérie spécialement.

### **Les raisons du choix :**

Le sujet mérite cette investigation à cause des raisons suivantes :

- L'importance de cette politique développement pour l'Algérie ;
- Plusieurs études négligent le concept marketing dans le domaine des investissements directs étrangers ;
- L'absence de la recherche dans ce domaine ;
- Essayer d'appliquer les concepts marketing au niveau du pays.

### **Les études précédentes :**

La définition de la notion de « produit pays », dans le cas d'un lieu d'implantation a fait l'objet de peu de commentaires dans la littérature. Notre projet de recherche se base sur certains articles qui traitent l'approche marketing d'une région et les déterminants des investissements directs étrangers. On présente ci-dessous ces articles :

Watzke et Mindak, en 1987 ont introduit le concept de commercialisation dans la gestion publique. Ils ont présente un modèle de planification basé sur plusieurs étapes axé sur le marketing, ce dernier est utilisé par les agences de promotion pour l'objectif d'attirer les IDE.

Ce modèle nous a permis de déterminer la mission, les buts et les objectifs, les ressources, la stratégie de croissance, le processus de planification de l'agence de promotion. L'étape de la planification de ce modèle comprend l'analyse d'opportunité, le positionnement sur les marchés cibles, la sélection du marketing mix et le contrôle.

Kostecki en 1992 a étudié l'une des variables du marketing mix du produit région et fait référence essentiellement aux éléments pouvant être attachés de façon additionnelle aux attributs existants de la région ainsi qu'à la mise en valeur de ses potentialités et de ses caractéristiques. il a nous permis de comprendre le rôle de l'agence de promotion pour promouvoir la région pour attirer plus d'IDE.

Nabil Kourri en 2009 a étudié les déterminants des investissements directs étrangers dans le monde et il a conclu de définir le modèle qui explique ce phénomène.

Dans notre projet de recherche, on va analyser l'approche marketing adopté par une région et les déterminants des IDE par une enquête destinée aux investisseurs, benchmarking entre certains pays dans la région MED et l'analyse de processus d'implantation d'une multinationale.

### **Le plan et la méthodologie de la recherche :**

Le plan proposé pour notre mémoire est constitué de cinq chapitres (quatre chapitres théoriques et un chapitre pratique. L'objet des chapitres théoriques est d'alimenter en concepts fondamentaux, le cinquième chapitre qui revêt d'un caractère empirique :

Ce premier chapitre sera consacré à la compréhension de cette politique de développement, celui-ci s'articulera autour de cinq sections. Dans la première, nous définissons les IDE et les théories qui s'y réfèrent en distinguant entre les différents notions. Dans la deuxième section, nous analysons les effets des investissements directs étrangers, dans la troisième et la quatrième section, nous analysons l'histoire et l'actualité des investissements directs étrangers avant et après la crise financière. Enfin, la cinquième section, nous traitons les investissements directs étrangers dans le monde et dans la région MENA spécialement.

L'objet de ce deuxième chapitre de présenter les fondements théoriques et empirique des déterminants des investissements directs étrangers et de comprendre le concept de l'attractivité et les différentes politiques et problèmes liés à ce dernier,

Le troisième chapitre est consacré à la compréhension du concept de marketing territorial et de présenter les différentes étapes de ce dernier ;

Nous présentons dans le quatrième chapitre les différentes phases pour choisir un lieu d'implantation et les différentes sources d'information utilisées par l'investisseur et finalement on a présenté le rôle et l'importance de l'agence de promotion pour attirer les investisseurs étrangers

Nous avons utilisé pour la partie théorique une méthodologie de recherche se base sur la revue la description et l'analyse des différentes théories qui étudient le concept du marketing territorial et les déterminants de la recherche

Dans le chapitre pratique, Nous avons commencé par un benchmarking entre l'Algérie, Tunisie, Maroc, l'Egypte et La Turquie pour identifier les avantages concurrentiels pour chaque pays et après nous avons analysé les résultats d'un enquête sur les déterminants des IDE et l'optique marketing d'une région et finalement nous avons analysé le processus d'implantation de l'entreprise General câble en Algérie et l'analyse du rôle de l'agence de promotion algérienne ANDI.

## **Mots clefs :**

Les investissements directs étrangers, le marketing territorial et l'attractivité économique.

## **Définition des mots clés :**

On présente ci-dessous les définitions des mots clés importants de cette thèse :

- **Les investissements directs étrangers** : sont des investissements effectués pour créer une filiale ou avoir un certain contrôle sur une entreprise étrangère. La notion de contrôle est définie à l'aide d'un pourcentage d'actifs de la firme détenus par l'investisseur. Ce pourcentage était souvent différent selon les réglementations des pays. Aujourd'hui, le seuil de 10% des actifs possédés par la maison mère étrangère détermine le plus souvent le statut d'investissement direct à l'étranger.
- **Marketing territorial** : Le marketing territorial est l'effort de valorisation des territoires à des marchés concurrentiels pour influencer, en leur faveur, le comportement de leurs publics par une offre dont la valeur perçue est durablement supérieure à celle des concurrents. Cette activité est généralement pilotée par des agences de développement pour le compte d'autorités publiques ou d'acteurs privés
- **L'attractivité économique** : la capacité d'attirer et de retenir les entreprises

## **Résumé :**

Cette recherche tente d'étudier la relation entre l'optique marketing d'une région et l'attraction des investissements directs étrangers. Nous essayons de connaître les déterminants d'IDE qui ont une influence sur l'attraction des IDE et les différentes sources d'information utilisées par les investisseurs dans son processus du choix d'un lieu d'implantation et les attentes de ces deniers pour implanter dans les pays d'accueil. nous avons utilisé les techniques de la recherche marketing pour traiter ce sujet dans le cadre de la MED en général et L'Algérie spécialement.

**Keywords:**

Foreign direct investment, FDI determinants, territorial marketing, attractiveness and marketing research

**Abstract:**

This research attempts to examine the relationship between the optical marketing of a region and attracting foreign direct investment. We try to know the determinants of FDI that impact on attracting FDI and different sources of information used by investors in the process of choosing a location and the expectations of these funds to implement in the host country. We used the search marketing techniques to address this topic as part of MED in general and specifically, Algeria

**Le premier chapitre:**

**L'investissement direct étranger**

**Définition et actualité**

# **1- Le premier chapitre : L'investissement direct étranger définition et actualité**

## **Introduction :**

De nombreuses thèses, de multiples débats ont alimenté une littérature des plus abondantes sur le thème des investissements directs étrangers. Ces derniers occupent désormais une place de choix dans la plupart des pays du monde du fait la convergence de deux préoccupations : celle des entreprises cherchant à s'internationaliser et celle des gouvernements qui cherchent à attirer de plus en plus de capitaux étrangers.

Ce premier chapitre sera consacré à la compréhension de cette politique de développement, celui-ci s'articulera autour de cinq sections. Dans la première, nous définissons les IDE et les théories qui s'y réfèrent en distinguant entre les différents notions. Dans la deuxième section, nous analysons les effets des investissements directs étrangers, dans la troisième et la quatrième section, nous analysons l'histoire et l'actualité des investissements directs étrangers avant et après la crise financière. Enfin, la cinquième section, nous traitons les investissements directs étrangers dans le monde et dans la région MENA « Middle East and North Africa » en particulier.

## **1-1 Notions sur les investissements directs étrangers :**

Le sujet des investissements directs étrangers (IDE) a été traité dans plusieurs disciplines économiques. Ainsi, les théories du commerce international, des organisations industrielles, de l'économie de l'information et de l'économie du développement se sont intéressés à définir, comprendre et analyser ce phénomène. Dans la section qui suit nous allons faire le tour des théories qui se sont intéressées aux investissements directs étrangers en mettant en évidence leurs évolutions dans le temps. Cette manière de traiter le sujet est le résultat de l'observation du fait que les investissements directs étrangers ont pris plusieurs formes depuis le début de dix-neuvième siècle et que les théories relatives s'y sont adaptées.

### **1-1-1 Revue générales des théories sur les investissements directs étrangers :**

Plusieurs théories ont traité les investissements directs étrangers, les plus récentes sont celle de Dunning (1993)<sup>1</sup> et de Caves (1996)<sup>2</sup>. Par ailleurs, on peut remarquer que les théories les plus importantes sont basées sur l'économie industrielle.

Dans sa thèse de Doctorat, Hymer (1960)<sup>3</sup> a distingué la différence entre l'investissement de portefeuille et l'investissement direct. Il montre que les hypothèses d'arbitrage sur le capital expliquant les mouvements

---

<sup>1</sup> J.H Dunning, the Determinants of International Production, Oxford Economic papers,1973,P289-336

<sup>2</sup> R.H Caves , international corporations: the industrial economics of foreign direct investment , Economica, 1971,P1-27

<sup>3</sup> S.Hyme, The International Operations of National Firms:A Study of Direct Investment, Doctoral Dissertation, MIT Press,1960,P15

internationaux de capital, sont en contradictions avec le comportement des multinationales et sont, ainsi, incapables d'expliquer les causes des investissements directs étrangers et ce pour trois raisons.

- **Premièrement** : une fois que le risque, l'incertitude, la volatilité des taux de change, et les coûts d'acquisitions des informations sont incorporés dans la théorie de l'arbitrage de portefeuille, plusieurs des prévisions économiques restent, tout de même, invalides. En fait, ceci est dû aux imperfections du marché qui affectent les performances des firmes, et en particulier leurs stratégies sur les marchés étrangers.
- **Deuxièmement** : les investissements directs étrangers permettent non seulement le transfert de ressources (capitales), mais aussi de technologies, d'expériences managériales et de savoir-faire. D'où l'existence de rentes économiques importantes et d'effets d'externalité positifs, qui peuvent être aussi importants que les effets directs des déplacements de capitaux et des investissements étrangers.
- **Troisièmement** : les investissements directs étrangers n'ouvrent pas la possibilité de changement de possession (*ownership*), de ressources ou des droits.

Hymer explique la distribution des investissements directs étrangers entre les marchés, par les théories micro-économiques. En appliquant les théories d'économie industrielle, Hymer pense que les firmes multinationales sont identiques aux firmes locales. Le fait d'investir à l'étranger englobe certaines difficultés : communication, transport, barrières de langues...

Cependant les firmes multinationales doivent posséder des avantages spécifiques de localisation : technologie, économie d'échelle qui permettent de dépasser les barrières locales et d'être compétitive face aux entreprises locales.

Des recherches ont été menées par Knickbocker<sup>1</sup>, Caves et Dunning afin d'identifier, les avantages de délocalisation tel que : la capacité technologique, expérience, structure industrielle, différenciation des produits, connaissances du marché, et les compétences organisationnelles.

Selon l'approche de Vernon (1966)<sup>2</sup>, il explique les investissements directs étrangers selon le cycle de vie du produit. Au début le produit est conçu dans le pays d'origine avec des technologies innovatrices, et il est aussi produit pour le marché local. Après, arrivé à un autre stade du cycle de vie, une certaine croissance et connaissance du marché, de synergie, le produit est exporté vers d'autres pays ayant des caractéristiques similaires au pays d'origine. Lorsque le produit devient standard et mature, les coûts de travail deviennent très importants dans le processus de production, c'est à ce moment-là que les firmes délocalisent à la recherche de coûts de production bas. Le cycle de vie du produit était, ainsi, la première interprétation dynamique des déterminants des investissements directs étrangers et de leurs relations avec le commerce international.

---

<sup>1</sup> F. Knickbocker, Oligopolistic Reaction and the Multinational enterprise, Harvard, 1973, P455-459

<sup>2</sup> R. Vernon, international investment and international Trade in the Product Cycle, Quarterly journal of economics, 1966, P190-207

Dans les années soixante-dix, quelques économistes, en particulier Buckley<sup>1</sup> a proposé l'application de la théorie d'internationalisation afin d'expliquer la croissance des firmes multinationales basées sur la théorie des coûts de transactions. En effet, le choix entre servir un marché extérieur par l'exportation ou par le franchisage et d'y investir, dépend de certains coûts, tel que les coûts d'opportunité, d'installation ou encore des coûts de maintenance... tant que ces coûts existent la firme multinationale préfère s'installer elle-même à proximité du marché en question, ou bien elle peut opter pour le franchisage. Ce dernier semble être le cas de plusieurs multinationales, notamment 'Coca-cola' qui a élaboré un système de franchise à l'échelle internationale lui permettant d'être présente sur tous les marchés.

En analysant cette théorie (approche d'internationalisation), on retrouve très clairement l'idée d'existence d'imperfections sur le marché, développé au début des années soixante par Hymer. Ainsi, afin de minimiser les coûts de transactions et d'améliorer l'efficacité de la production, les firmes multinationales décident de délocaliser leurs productions. Il faut noter, néanmoins, que cette vision des investissements directs étrangers néglige les spécifications internes de localisation. Par spécification interne de localisation on entend les données économiques, sociales et politiques du pays hôte et qui jouent un rôle prépondérant à la fois dans la décision de délocalisation et du choix du pays d'accueil.

### **Définitions opérationnelles des Investissements Directs Étrangers:**

Selon J.H Mucchielli<sup>2</sup>: les investissements directs étrangers sont des investissements effectués pour créer une filiale ou avoir un certain contrôle sur une entreprise étrangère. La notion de contrôle est définie à l'aide d'un pourcentage d'actifs de la firme détenus par l'investisseur. Ce pourcentage était souvent différent selon les réglementations des pays.

Aujourd'hui, le seuil de 10% des actifs possédés par la maison mère étrangère détermine le plus souvent le statut d'investissement direct à l'étranger.

Ce niveau de détention d'actifs de 10% permet de différencier, parmi les mouvements de capitaux à long terme, les investissements de portefeuille et les investissements directs. Les premiers sont considérés comme des placements internationaux et des investissements financiers dans des actions, obligations, des produits dérivés, d'options et des autres instruments financiers, les seconds introduisent une notion de pouvoir de décision de l'investisseur sur l'entreprise rachetée ou construite à l'étranger (filiale) et concernent les activités économiques traditionnelles, productrices biens et des services. L'investissement direct à l'étranger implique en général, non seulement un transfert de fonds financiers, mais en même temps un transfert de

---

<sup>1</sup> P.J.Buckley and M.Casson, The Optimal Timing of a Foreign Direct investment, Economic Journal,1981,P75-87

<sup>2</sup> J.H Mucchielli , Relations Economiques Internationales , Hachette Supérieur,2001, P 25-26.

technologie et de capital humain par l'intermédiaire de cadres expatriés s'impliquant dans la production à l'étranger (niveau d'influence sur les opérations de l'entreprise).

Les caractéristiques économiques permettant d'établir qu'un flux de capital est un investissement direct sont les suivants :

- ✚ Une notion de contrôle ou de pouvoir d'influence sur la gestion de l'entreprise ;
- ✚ rachetée par la firme multinationale ;
- ✚ Un transfert de compétences complexes (un ensemble technologique) ;
- ✚ Une logique de production.

**Définition retenue par L'OMC (Organisation mondiale de commerce) ou la CNUCED (Conférence des nations unies sur le commerce et le développement):** « L'investissement direct étranger se définit comme l'action d'un investisseur basé dans un pays donné (pays d'origine), qui acquiert des actifs dans un autre pays (pays d'accueil), avec l'intention de les gérer. C'est au niveau du pouvoir de gestion qu'on distingue un investissement direct étranger et d'un investissement de portefeuille. Ce dernier est un placement boursier (actions, obligations, et autres titres qui conservent un caractère de placement sans objectif de participation à la gestion) ». <sup>1</sup> Concernant la part du capital, les Etats-Unis d'Amérique ont mis la barre à 10 % par contre la plupart des pays européens l'ont arrêté à 20%.

**Définition de l'OCDE (organisation de coopération et développement et économique):** « Toute personne physique, toute entreprise publique ou privée, tout gouvernement, tout groupe de personne physique liées entre elles, tout groupe d'entreprise ayant ou non la personnalité morale liées entre elles est un investisseur direct étranger s'il possède lui-même une entreprise d'investissement direct, c'est-à-dire une filiale, une société affiliée ou une succursale, faisant des applications dans un pays autre que le ou les pays de résidence de l'investissement ou des investisseurs directs. Par entreprise d'investissement direct, on entend une entreprise jouissant ou non de la personnalité morale dans laquelle un seul investisseur étranger contrôle :

- ✚ Soit 10% ou plus des actions ordinaires ou des droits de vote dans une entreprise jouissant de la personnalité morale ou de l'équivalent dans une entreprise n'ayant pas de personnalité morale, à moins qu'il ne puisse être établie que cela ne permet pas à l'investisseur d'avoir un pouvoir de décision effectif dans la gestion de l'entreprise;
- ✚ Soit moins de 10 % des actions ordinaires ou des droits de vote dans l'entreprise mais, a un pouvoir de décision effectif dans la gestion de cette entreprise »<sup>2</sup>

Cette définition tourne autour du contrôle effectif dans la mesure où la détention est de 10% au moins des actions ou de droit de vote n'est pas une condition suffisante, et pour qu'il y ait investissement direct étranger, il faut en plus qu'un contrôle effectif soit exercé par l'investisseur étranger.

<sup>1</sup> Bertrand Hellon et Ridha Gouia : Investissements directs étrangers et développement industriel méditerranéen : Economica 1998 P 3

<sup>2</sup>Hans Burmeister et Dr. Marco Rühl , Étude régionale relative aux opportunités économiques de développement de la crevetteculture en Afrique de l'Ouest : points de départ, OCDE Working Paper,2006,P3

**Définition de FMI** (Fonds monétaire international) : « Les investissements directs étrangers sont effectués 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. Les entités ou les groupes d'entités associées non résidentes qui effectuent les investissements sont appelées investisseurs directs et les entreprises érigées ou non en sociétés ( respectivement filiales ou succursales ) dans lesquelles ces investissements directs ont été effectués, sont désignées par le terme entreprise d'investissement direct »<sup>1</sup>. Même cette définition insiste sur le fait que ni la prise de participation au capital ni les droits de votes détermine qu'il y ait investissement direct étranger et que l'exercice d'un pouvoir de décision effectif suffit à lui seul pour qu'un investissement direct étranger soit réalisé.

On voit bien à travers, ce tour des définitions que l'investissement direct étranger est une opération par laquelle une entreprise se donne les moyens d'exercer une influence effective sur l'activité ou la gestion d'une entreprise située dans un autre pays.

### **1-1-2 Type d'investissement direct étranger :**

Bien que les investisseurs aient des caractéristiques communes, on ne saurait s'empêcher de les classer en fonction des déterminants qui les poussent à produire en dehors des frontières nationales. A cet égard, nous pouvons relever quatre catégories : les IDE à la stratégie verticale, les IDE à la stratégie horizontale, les IDE hybride ou complexe et les IDE et les ressources naturelles<sup>2</sup>.

#### **Les IDE à stratégie horizontale :**

Selon Michalet<sup>3</sup> (1997), la stratégie horizontale ou de marché s'applique aux décisions d'investissements à l'étranger qui visent à produire à la fois pour le marché local et pour le marché d'implantation selon Michalet les IDE à stratégie Horizontale sont effectuées dans des pays qui ont un niveau de développement équivalent. La stratégie peut donc être qualifiée D'horizontale car elle concerne les flux d'investissements croisés Nord-Nord qui se développent entre les Etats-Unis, l'Europe et le Japon, c'est-à-dire au sein de la triade.

La majorité des études s'accorde à dire que les IDE sont principalement horizontaux. Ainsi, Markusen (1984)<sup>4</sup> explique l'existence des IDE horizontaux par deux types d'approches. Premièrement, les approches macro-économiques montrent que les différences entre les dotations en facteurs de production n'expliquent

<sup>1</sup> International Monetary Fund, 1993, Balance of Payments Manual, 5th ed. (Washington). Available electronically as a PDF file at <http://www.imf.org/external/np/sta/bop/BOPman.pdf>;P4-10

<sup>2</sup> H.Bourguinat, Théories de L'investissement Direct Etranger, economica, 1985, P12-14

<sup>3</sup> V.H.Christophe, Investissements directs étrangers:Problèmes et enjeux pour les pays sud et de l'est de la méditerranée;CREPI;Revue région de développement; N°13;Université de Toulon;2001;P5

<sup>4</sup> L.Mosbah, Stratégie Horizontale, stratégie verticale et modèle (KC) des modèles multinationales : Une revue théorique et empirique; Institut Cedimes nogent sur marnes (FRA), V3 N01:2009;P 4

pas la plus grande part des IDE. Bien au contraire, les IDE à stratégie horizontale se déplacent entre des pays à revenus similaires, à dotations factorielles similaires et à faibles barrières au commerce international. Deuxièmement, les approches micro-économiques montrent que les multinationales sont importantes dans les industries ayant un niveau élevé de recherche et développement relativement aux ventes. Elles sont aussi présentes dans les investissements dont la structure de travail est concentrée en main d'œuvre qualifiée et semi-qualifiée, la production est techniquement complexe, et les produits sont différenciés. Dans ce type d'IDE, la valeur des actifs intangible est très importante.

Différents modèles économiques ont essayé d'expliquer le comportement d'une FMN face aux marchés internationaux en s'appuyant sur les théories du commerce international et de l'économie géographique. Ainsi l'hypothèse de proximité-concentration prédit que les firmes tendent à s'engager dans des IDE à stratégie horizontale lorsque les avantages de l'accès direct au marché étranger dépassent les économies d'échelles développées par la concentration de la production. En effet, une firme décide d'investir à l'étranger si 'd'une part, les couts de transport et les barrières tarifaires sont élevées. D'autre part, si les barrières à l'investissement étranger et les économies d'échelles sont relativement faibles.

Brainard (1993)<sup>1</sup> démontre que la décision production-localisation dépend d'un compromis (trade-off) entre le besoin de proximité vis-à-vis du consommateur final et des économies d'échelles réalisées par la concentration de la production. Brainard montre que l'hypothèse de différence entre les dotations factorielles à un faible pouvoir explicatif Helpman (1984)<sup>2</sup>, surtout lorsque le modèle introduit un secteur à bien différenciés dont la production est caractérisée par des rendements d'échelles croissants et que les préférences des consommateurs sont symétriques. Les tests empiriques de Brainard sur les exportations par les filiales de firmes américaines confirment les prédictions théoriques.

Plus récemment, Helpman ont développé un modèle d'investissement et de commerce international dans lequel une firme peut choisir entre servir uniquement le marché domestique, exporter ou bien s'engager dans des IDE pour servir le marché étranger. Dans le modèle de Helpman, les firmes sont caractérisées par l'existence d'hétérogénéité au niveau de la productivité. Les firmes peuvent réagir face à la concurrence et à la modification de la structure du marché par des ajustements organisationnels. Les auteurs trouvent que l'augmentation de la productivité va de pair avec les choix stratégiques de la firme. D'abord, pour des niveaux très faibles de la productivité, les firmes peuvent complètement disparaître ou se restreindre à servir uniquement le marché domestique. Ensuite, pour des niveaux plus élevés de la productivité, les firmes s'intéressent aussi bien aux marchés nationaux qu'aux marchés étrangers. Enfin, les firmes les plus productives choisissent de servir le marché étranger par l'investissement direct. Cela s'explique par leur faculté à surmonter les couts d'implantation.

Helpman valide le modèle de proximité-concentration par un modèle empirique appliqué à un échantillon de FMN s américaines implantées dans 32 pays et 52 secteurs. Ils trouvent que les marchés

---

<sup>1</sup> L.Mosbah, *Idem*, P22

<sup>2</sup> L.Mosbah, *Ibid*, P6 et P26

étrangers sont servis plus par les exportations que par les IDE lorsque les barrières au commerce sont faibles et que les économies d'échelles sont importantes. Ils trouvent aussi que l'hétérogénéité inter-firmes affecte la manière dont les FMN s'internationalisent. Cependant, la productivité ne peut pas expliquer totalement la décision d'IDE. En effet, la proximité culturelle, la distance psychique et les facteurs historiques peuvent expliquer la décision d'une firme d'intégrer horizontalement un marché Hosseini (2005)<sup>1</sup>. Ces facteurs peuvent permettre à l'entreprise d'avoir des niveaux élevés de productivité dans le pays hôte même si elle n'a pas un niveau de productivité élevé en comparaison avec d'autres entreprises étrangères du même secteur.

### Les IDE à stratégie verticale :

Contrairement à la stratégie horizontale, la stratégie verticale représente les flux d'investissements étrangers dirigés exclusivement des pays du nord vers les pays du sud. Les pays les moins développés n'intéressent pas dans les pays de la triade et les flux sont à sens Unique (Michalet 1999)<sup>2</sup>. Selon la théorie du commerce international, cette stratégie est basée principalement sur le commerce inter- branche. Les différences de dotation factorielle (capital et travail) et les avantages comparatifs des pays jouent un rôle très important dans l'explication des IDE verticaux (modèle H O S).

Les modèles économiques expliquant les IDE à stratégie verticale sont plus rares que ceux s'intéressant aux IDE horizontaux en raison de la prédominance de ces derniers. Cependant, selon Hanson et al (2001)<sup>3</sup>, les IDE à stratégie verticale sont plus importants que ne le suggère la vaste littérature sur les FMN's . En utilisant des données plus récentes et plus détaillées sur les opérations des FMN's américaines, ces auteurs montrent qu'à partir du début des années 90, les facteurs de coûts ont pris plus de considérations dans les décisions d'investissement des FMN's. Par ailleurs, il montre que la mesure généralement utilisé pour les IDE verticaux qui est les ventes directes des filiales à leur firme mère, sous-estime l'ampleur de cette stratégie d'investissement. En effet, les IDE verticaux peuvent exporter leurs produits finis directement sur les marchés cibles sans nécessairement passer par la firme mère. Lorsque Hanson et al prennent cela en considération. Ils trouvent que les IDE verticaux sont beaucoup plus importants que ne le suggère la littérature économique. De surcroît, ces IDE prennent plus d'ampleur lorsqu'il s'agit d'étudier les IDE dans les pays en voie de développement ou le coût du travail est relativement faible.

Pour étudier le comportement des FMN's à stratégie verticale, Helpman (2006)<sup>4</sup> construit un modèle économique comprenant un bien homogène et un bien différencié. La production du bien différencié est caractérisée par l'existence d'économies d'échelles et de concurrence monopolistique. L'auteur introduit dans la fonction de production du bien différencié un intrant qui peut être utilisé dans plusieurs sites de production sans être déplacé. Il construit ainsi un modèle d'équilibre général où l'implantation d'une filiale est une variable de décision. Le modèle permet aux IDE de se former d'une façon endogène. Suivant ces

---

<sup>1</sup> N. Lahimer ; la contribution des investissements directs étrangers à la réduction de la pauvreté en Afrique subsaharienne; Université Paris dauphine;2009;P25

<sup>2</sup> L.Mosbah, *OP-CIT*, P6

<sup>3</sup> B. Aitken, G.Hanson et Al; "Spillovers, foreign investment and export behavior";journal of international economics", 1997, P'43 et 103-132

<sup>4</sup> G. Grossman , M.Helpman et Al, "Optimal intgration strategies for the multinational firm";journal of international Economics,2006, 216-238

hypothèses, Helpman montre que l'intégration verticale des IDE est due à la baisse des barrières au commerce, des coûts de transport et des coûts fiscaux. La théorie développée par l'auteur publie l'existence simultanée du commerce intersectoriel, intra-industriel et intra-firme en fonction de la taille relative des pays et des différences entre les dotations factorielles relatives.

Selon Hanson et al, les IDE à stratégie verticale tentent de réduire les coûts de production à travers les différences des prix des facteurs. Les IDE à stratégie verticale sont le résultat de la division internationale de la chaîne de valeur. Le haut de cette chaîne de valeur est intensif en capital physique ou en technologie alors que le bas est intensif en travail non qualifié. Ainsi, quand les différences, des prix de facteurs entre les pays sont importantes, les FMN's localisent leurs segments intensifs en travail dans les pays où les coûts du travail sont relativement faibles.

Par ailleurs, Hanson et al trouvent trois principaux résultats. Premièrement, les firmes délocalisent une partie, certes faible, mais en forte croissance. Cette délocalisation caractérise les biens intermédiaires. Ces activités sont concentrées dans les industries caractérisées par une facile séparation entre les segments de production hautement qualifiés et ceux faiblement qualifiés. Deuxièmement, même dans le cas où les IDE sont à stratégie horizontale, les firmes adaptent leurs stratégies d'entrée au marché cible de façon à maîtriser les conditions locales.

Dans les économies larges et protégées, les FMN's ciblent leurs ventes uniquement sur le marché domestique. Cependant, dans les économies de petite taille et ouvertes au commerce international, les firmes servent le marché domestique mais installent aussi des plates-formes d'exportation vers les régions avoisinantes. Dans ce cas, la stratégie horizontale prend une forme verticale. Troisièmement, l'étude de Hanson et al montre que FMN's servent les marchés étrangers soit en s'y implantant et en y commercialisant le produit, soit à travers des filiales implantées dans d'autres pays (des plates-formes d'exportation). Ainsi, les auteurs mettent en évidence une autre vision de la stratégie de décision des FMN's. Désormais, il ne s'agit plus d'effectuer un arbitrage entre exportations et IDE mais entre un investissement orienté production (production oriented) ou un investissement orienté distribution (distribution oriented). De ce fait, la distinction entre IDE horizontal et IDE vertical semble être insatisfaisante pour la compréhension du comportement des multinationales

### **Les IDE hybrides ou complexes :**

Les modèles économiques expliquant les IDE verticaux et les IDE horizontaux imposent beaucoup de restrictions aux comportements des FMN's. Dans la réalité, une firme peut décider simultanément d'investir dans un pays dans le cadre d'une stratégie d'accès au marché et dans un autre pays dans le cadre d'une stratégie d'accès au marché et dans un autre pays dans le cadre d'une stratégie de réduction des coûts

Baltagi et Egger (2008)<sup>1</sup>. Ces investissements caractérisent les stratégies d'intégration complexe ou hybride.

### Les IDE et ressources naturelles :

La stratégie d'accès aux ressources naturelles était la première raison d'attractivité des IDE. Son évolution et son ampleur étaient déjà existants dès le XVIème siècle. Elle n'est pas une caractéristique de l'économie multinationale ou globale puisqu'elle est apparue avant même l'avènement du concept de « *Globalisation* » (Michalet, 1999)<sup>2</sup>. Les ressources naturelles ont deux aspects : (i) Les ressources naturelles renouvelables tels que le bois, les différentes plantations, la pêche, et les produits agricoles. (ii) les ressources naturelles non-renouvelables tels que le pétrole, le gaz naturel et les différents produits miniers (charbon, cuivre, nickel...). Globalement, les deux types de ressources naturelles diffèrent des autres secteurs par trois aspects. D'abord, pour des raisons liées à climatologie ou à la géologie, les ressources naturelles se caractérisent par une immuabilité géographique. Leur distribution est asymétrique au niveau des technologies, des ressources et des marchés. En effet, une grande partie de ces ressources se trouve dans les pays du Sud alors que les plus grands marchés se trouvent dans les pays du nord. De même, les technologies nécessaires à l'exploitation de ces ressources sont maîtrisées par les grandes firmes des pays développés. Ensuite, les IDE dans l'exploitation des ressources naturelles sont caractérisés par une intensité importante en capital avec des économies d'échelles importantes.

Il existe deux types de ressources non-renouvelables: les produits miniers et les produits énergétiques. Globalement, les théories économiques expliquent les exploitations de ces deux Catégories par les mêmes aspects avec une plus grande importance accordée au pétrole et au gaz naturel étant données leurs aspects stratégiques.

Vernon (1966)<sup>3</sup> identifie les facteurs qui favorisent les IDE orientés vers les ressources naturelles. Ainsi, les IDE dans l'exploitation des produits énergétiques et miniers ne sont pas uniquement attirés par la minimisation des coûts ou la recherche de marché. Ils sont aussi motivés par des motifs de prudence, de diversification des risques et de réduction des dépendances. Pour ce faire, les FMNs ont un objectif double: (i) sécuriser les approvisionnements qui ne sont pas dépendants des concurrents et (ii) diversifier le nombre de fournisseurs afin d'éviter la dépendance. Par ailleurs, les facteurs qui défavorisent les IDE dans l'exploitation des ressources naturelles sont : l'existence de risque politique important et le manque d'infrastructure (souvent les firmes sont contraintes de construire les infrastructures qui leurs sont indispensables).

Les IDE orientés vers l'exploitation des ressources naturelles sont attirés par trois types de rente économique: une rente industrielle déterminée par l'élasticité de substitution du produit ; une rente ou quasi-rente provenant des avantages technologiques, managériales et autres actifs intangibles que la firme cherche à protéger et une rente monopolistique ou de monopsonne en raison de la forte concentration des industries extractives.

---

<sup>1</sup>B.H Beltagi et P.Egger, "Estimating regional agreement trade effects on FDI in an interdependent world", *Journal of Econometrics*, 194-208

<sup>2</sup> L.Mosbah, *OP-CIT*, P6-8

<sup>3</sup> R. Vernon, « International Investment and International Trade in the Product Cycle », *Quarterly Journal of Economics*, Vol 80, mai 1966, pp. 190-207

La forte concentration des IDE dans les industries extractives a poussé les FMNs à développer une double intégration : verticale et horizontale. Au début des années 70, la chaîne de valeur des grands majors du pétrole couvrait toutes les activités allant de l'extraction jusqu'à la commercialisation finale.

La valeur initiale du produit est la plus faible de toute la chaîne<sup>6</sup>. Elle augmente par l'ajout des coûts de transport, de transformation et de commercialisation. Suite au premier choc pétrolier, les pays producteurs ont proclamé leurs droits sur l'extraction des ressources pétrolières. Cela a engendré une fracture de la chaîne de valeur entre l'amont et l'aval. La principale conséquence en était la multiplication des acteurs et la création de nouveaux métiers au sein de la chaîne de valeur pétrolière : courtiers, traders, etc. De ce fait, la création de l'OPEC a réduit la concentration, la puissance et l'intégration de l'industrie pétrolière.

### **1-1-3 Caractéristiques distinctives de l'investissement direct étranger :**

La notion des IDE a subi de profondes modifications au fil du temps, elle est passée d'une définition traditionnelle qualifiant les IDE comme un transfert de capitaux à celle d'une définition plus contemporaine qui prend en considération plusieurs paramètres permettant de le différencier des autres formes d'investissement. Nous clarifions dans ces paragraphes les caractéristiques fondamentales de l'investissement étranger<sup>1</sup> :

#### **📊 La taille d'entreprise :**

C'est un critère quantitatif fondamental est la répartition de actifs représentant les investissements directs étrangers, auxquels correspondent forcément des firmes multinationales de taille importante, cette taille a un lien avec le montant des actifs à l'extérieur ou avec le nombre de filiales à l'extérieur ;

#### **📊 la répartition géographique :**

La répartition géographique des investissements directs étrangers par pays d'accueil révèle d'abord la faible proportion d'investissements localisés dans les pays en retard, cette proportion n'excède pas le quart des actifs correspondant à l'investissement total ;

#### **📊 La répartition des investissements par secteur :**

Elle ne saurait être négligée, le choix classique qui se pose est celui des industries extractives par opposition aux industries manufacturières, opérant la transformation des matières premières ou la production des biens de consommation ;

#### **📊 La structure de l'investissement :**

Dans cette revue de la mesure de la structure des investissements étrangers, on peut tenter une approche par référence aux stratégies possibles de diversification .A ce égard, on peut imaginer, comme nous l'avons déjà noté, une stratégie de diversification soit horizontale, soit verticale, soit conglomérale. Nous voudrions souligner la difficulté empirique d'opérer une distinction entre ces différents types de diversification. la diversification horizontale semble la plus commune, du moins celle qui prévaut parmi les

---

<sup>1</sup>P. Buckley Peter and M. Brooke, international Business studies: An Overview,Oxford,1992,P315

firmes américaines dont la majeure partie produit des biens identiques à l'étranger. Il en va autrement des firmes japonaises et même européennes, qui sont axées sur une stratégie de diversification verticale ;

### **La terminologie :**

Il serait intéressant, par référence à la nationalité, de distinguer entre investissements multinationaux, investissements transnationaux et investissements mondiaux. Les investissements multinationaux sont le fait d'une firme dont les présidents du pays d'origine contrôlent plusieurs installations dans différents pays. Il faut bien souligner que la direction générale comme le processus de décision globale restent aux mains des ressortissants du pays d'origine. C'est à dire, un national. Par opposition, nous sommes en présence d'investissements transnationaux, lorsque la possession et le contrôle de la société mère ne sont pas entre les mains de ressortissants d'un pays, mais appartiennent à des agents économiques ressortissant à plusieurs pays. Le pouvoir de décision cesse de dépendre d'une nation déterminée ; les résultats sont évalués par référence à la position que la firme occupe sur le marché mondial. Toujours par référence au critère de nationalité, une approche récente, qui d'ailleurs recoupe la classification précédente, en mettant l'accent sur les mobiles d'implantation à l'étranger, établit une distinction entre les investissements « ethnocentriques » orientées dans l'intérêt du pays d'origine, les investissements « polycentriques », axés sur les pays hôtes et les investissements « géocentriques », exécutés dans un contexte mondial. Enfin, on atteint le seuil des investissements supranationaux, lorsque les firmes transnationales revêtent un caractère juridique dénationalisé.

#### **1-1-4 Les différents modes de pénétration du marché extérieur :**

A mesure que les IDE prenaient de l'ampleur, ils se sont diversifiés dans leur forme en s'adaptant au changement imposé par les nouvelles conditions offertes par le progrès technologiques, la déréglementation financière et la libéralisation économique, devenant ainsi un phénomène multiforme et complexe. Ces investissements peuvent consister à créer une entreprise nouvelle (investissement de création, Greenfield investment) ou plus généralement, à modifier le statut de propriété existante (par le biais de fusion et d'acquisition). Nous présentons dans les paragraphes ci-dessous les différentes formes de pénétration des marchés extérieurs<sup>1</sup> :

#### **La création de la filiale :**

Jusqu'aux années 1970, l'investissement Greenfield c'est-à-dire la création de nouvelles unités de production, a constitué la forme la plus privilégiée des investisseurs étrangers dans le monde. C'est de cette façon qu'historiquement les premières multinationales, originaires des pays industrialisés (Tels que le Royaume uni et la France), investissent dans les pays en développement (PED). Par rapport à d'autres formes de pénétration, la création de l'entreprise présente des avantages spécifiques pour l'investisseur qui

---

<sup>1</sup> D-Arnaud, Economie d'entreprise, Jufm d'auvergne, CAPET, PLP, Edition 2, 2009, P1-40

s'assure du contrôle maximal, mais aussi il conserve la maîtrise technologique au sein de la filiale, ce qui limite l'éventuel transfert de technologies non souhaité par l'investisseur.

Néanmoins, ce forme de pénétration a connu un retrait au profit d'autres formes et qui est expliqué essentiellement par la durée nécessaire pour l'installation et le démarrage de l'activité d'une unité de production nouvellement créée alors que les autres formes permettent de prendre position et de démarrer leur activité immédiatement sur le marché d'accueil.

Le recul enregistré par cette forme d'IDE, témoigne ainsi, de l'importance du facteur temps de l'environnement concurrentiel ou les firmes disposent de délais réduits pour s'adapter aux évolutions des marchés que ça soit du côté des concurrents ou de celui des clients.

### **Les fusions-acquisitions :**

Le terme de fusions-acquisitions désigne les opérations de croissance externe par lesquelles une entreprise prend le contrôle d'une autre entreprise en acquérant au moins de 50% de son capital. Tous les secteurs d'activité et les grands pays industrialisés ont connu ce type d'opération. En réalisant une opération de fusion acquisition, l'investisseur attend de nombreux effets positifs, à savoir :

- un renforcement de la position concurrentielle;
- une réduction des coûts.

### **Les joint-ventures :**

C'est au cours des années 70, que le joint-ventures (equity joint-venture) se sont développés dans le cadre des relations économiques Nord-Sud. Ainsi, les pays en développement voyaient dans cet investissement, en quelque sorte « partagé », un moyen de mieux contrôler les multinationales occidentales. Et durant les années 80, la création de joint-ventures s'est étendue aux pays de l'OCDE. Son principe étant simple : une entreprise locale crée en commun avec une entreprise étrangère une société mixte, dont elles détiennent le capital dans des proportions voisines. Les motivations à l'origine des créations de co-entreprises diffèrent selon leur localisation, ainsi :

La création d'une jointe venture dans les pays industrialisés est essentiellement guidée par des motivations stratégiques de la part des firmes, soit pour accélérer d'internationalisation, de partager des coûts de développement de plus en plus élevés dans les secteurs de hautes technologie, ou de réaliser des économies d'échelles ;

Dans les pays en voie de développement, lorsque une multinationale réalise une jointe venture, il est souvent question de contrainte subie par la firme étrangère et imposée par les autorités du pays d'accueil plutôt qu'une stratégie décidée, en effet, cette contrainte peut être soit directe (réglementaire) ou indirecte (dans le cas pas les contrats publics sont accordées en priorité à des firmes étrangères qui se sont associé avec un partenaire local.

## 🚧 Les licences et les franchisages :

Par un accord de licence, un industriel accorde un droit (exclusif ou non) de fabrication ou de commercialisation à une firme étrangère et ceci pour une durée de temps limitée et en contrepartie d'un paiement. Le plus souvent le paiement résulte d'un pourcentage par rapport au chiffre d'affaires ou bien par rapport aux bénéfices. Pour ce qui franchisage, ce type du contrat conçoit que le franchisé reçoit du franchiseur le droit d'utiliser sa marque pour vendre des produits ou des services.

## 🚧 La sous traitance :

Le recours à la sous traitance s'est fortement développé dans le commerce international. Le principe d'assurer plusieurs implantations dans différents pays. Et les avantages tirés de ce type d'investissement consistent essentiellement en une masse salariale réduite, une meilleure autonomie financière et une possibilité de répartir les différents risques de production entre différents fournisseurs et leurs usines.

## 🚧 Le contrat de partage de la production :

Ce type de contrat consiste à ce que l'entreprise étrangère sollicitée, s'engage à entreprendre la prospection et la production dans certaines zones géographiques précises et reçoit en contrepartie une partie prédéterminée de la production après que le cout engagés auraient été couverts. Ce type de contrat est couramment utilisé dans l'industrie pétrolière

Depuis sa montée en puissance à la fin des années 80, les IDE ont gagné en maturité et complexité. Les différents pays qu'ils soient développés ou en développement ne considèrent plus les implantations d'entreprises étrangères sur le territoire comme une menace ou en danger, mais au contraire, ils aspirent à tirer le plus possible davantage du fait des effets incontournables qu'ils ont sur leur économie.

## 1-2 Problématique de l'investissement direct étranger - Bienfaits et enjeux :

L'analyse des flux d'IDE au cours de ces dernières années d'ouverture ne permet qu'une vision partielle de l'effet des investissements étrangers sur l'emploi, le financement, les transferts de technologie ou la structure des exportations. Néanmoins, l'analyse de ces tendances fournit certaines indications sur le potentiel d'amélioration dans ces domaines. L'objet de la présente section est d'une part, d'exposer les impacts sur les pays d'origine et les effets positifs de l'investissement direct étranger sur l'économie hôte et d'autre part, de présenter les enjeux et les risques qu'il entraîne. Les économistes du *Conseil du Commerce et du Développement* de la CNUCED<sup>1</sup>, soutiennent que les investissements directs étrangers procurent des bienfaits considérables aux économies hôtes, mais présentent en parallèle des enjeux et des risques à prendre en considération.

---

<sup>1</sup> OCDE, "l'investissement direct étranger au service de développement un maximum d'avantages pour un minimum de couts", 2002, P 4-285

## 1-2-1 Les effets positifs de l'investissement direct étranger sur l'économie hôte :

La théorie économique met en avant plusieurs effets positifs de l'investissement étranger. Nous citons par exemple :

### Impact sur la balance des paiements :

Lors du premier investissement d'une entreprise multinationale, il s'ensuit une entrée de capitaux pour le pays d'accueil résultant du financement en provenance de l'étranger, mais au même temps, cette entrée de capitaux peut être compensée par l'acquisition à l'étranger de machines et de matériels nécessaires à la réalisation physique de l'investissement, c'est pourquoi certains pays obligent à l'acquisition locale de ces machines et matériels dans la mesure où ils sont disponibles.

Une fois réalisé, l'investissement entraîne des effets et sur la balance courante et sur la balance des capitaux, L'entreprise multinationale peut avoir besoin d'importer certains biens nécessaires à sa production. Ces importations peuvent être compensées par des exportations effectuées par l'entreprise, mais cet effet sur la balance commerciale sera d'autant plus faible que cette production nécessite des importations importantes. Celles-ci seront vraisemblablement moins élevées dans le pays qui, ayant déjà atteint un certain niveau de développement, sont à même d'offrir les biens nécessaires à la production de l'entreprise.

Par ailleurs, les activités de l'entreprise multinationale sur le territoire du pays hôte entraînent le recours aux services usuels (banque, assurance, transport....etc.) l'incitation de l'entreprise à avoir recours à des services étrangers sera d'autant moins élevée que si ces services sont offerts de façon compétitive dans le pays hôte, ce qui correspond aux pays déjà avancés dans le développement, on peut penser que ces sorties de capitaux seront d'autant moins élevées que l'entreprise est incitée à se développer ; que les risques politiques et sociaux sont faibles et que la fiscalité du pays hôte, comparativement à d'autres est forte. Ceci est vraisemblablement d'avantage le cas des pays les plus avancés et qui profitent d'une croissance durable et harmonieuse et de finances publiques équilibrées. A l'opposé, dans un pays à haut risque politique, les entreprises multinationales ont certainement tendance à rapatrier le plus rapidement le produit de leurs investissements pour les amortir et à utiliser au besoin des prix de transferts différents des prix de marché, ce qui les incitent, par ailleurs, à établir une forte fiscalité.

Il ressort de cette analyse que l'effet global net des activités d'une entreprise multinationale sur la balance des paiements d'un pays hôte est difficile à évaluer, le résultat dépend certainement de la balance en cours et de la durée d'implantation de l'entreprise, de la nature de son activité et enfin des caractéristiques du pays hôte et son niveau de développement.

On peut penser que l'effet net sera vraisemblablement positif pour un pays déjà avancé produisant les biens intermédiaires indispensables, offrant les services usuels de façon compétitive, profitant d'une croissance durable et harmonieuse, de taux d'intérêt peu élevé, de finances publiques équilibré, d'une

fiscalité sans excès. A l'inverse on peut penser que pour les pays les moins avancés et dont la stabilité politique et sociale est sujette à caution, l'effet net sur la balance des paiements sera négatif, pour soutenir la compression de cet impact.

### **Impact sur la concurrence :**

Lorsqu'une entreprise vient produire dans un pays des biens qui étaient jusque-là importés ou bien non encore consommés, cette implantation conduit à augmenter la capacité productive dans le secteur (automobile, produits pétrochimiques, certains biens de consommation) dans une telle situation qui prévaut en premier lieu dans les pays en développement les moins avancés, la question de la concentration ne se pose pas puisque auparavant il n'y avait pas ou très peu de production.

Mais cette conclusion ne vaut que dans le court terme, l'entreprise multinationale possède sur les entreprises locales des avantages spécifiques qui tiennent à la détention d'une technologie avancée, à des techniques plus performantes de gestion et de marketing lui permettant d'engager une production élevée, en conséquence, dans le moyen et long terme. Les effets sur la concentration peuvent être forts différents des effets à court terme puisque, grâce à la mise profit de ses avantages spécifiques sans parler des avantages résultant de la multinationalisation, l'entreprise étrangère peut mettre à mal la concurrence locale. On peut remarquer, à cet égard, que le rachat d'entreprises locales, procédé généralement suivi par les multinationales pour s'implanter dans les secteurs où il existe déjà une production domestique menant d'emblée à l'élimination d'un concurrent.

Le premier élément est qu'il existe bien sûr une corrélation élevée entre la présence des multinationales dans certains secteurs et l'existence de barrières à l'entrée dans ces secteurs, les entreprises multinationales disposent en général de moyens financiers plus élevés pour passer outre ces barrières que les autres entreprises, ces barrières peuvent aussi résulter de la nécessité d'engager des dépenses de recherches et de développement importantes pour adapter le produit aux besoins spécifiques du marché du pays hôte et des dépenses en publicité élevées importantes pour faire connaître le nouveau produit.

### **Impact sur l'amélioration du capital humain :**

L'incidence majeure de l'investissement direct étranger sur le capital humain dans les pays en développement paraît être indirecte, et résulter non pas tellement des efforts déployés par les entreprises multinationales que par les mesures prises par les gouvernements locaux pour attirer l'investissement direct étranger en améliorant le capital humain local. A partir du moment où des individus sont employés par des filiales d'entreprises multinationales, leur capital humain peut être encore amélioré par une formation et un apprentissage sur le tas. Ces filiales peuvent aussi avoir une influence positive sur l'amélioration du capital humain dans les autres entreprises avec lesquelles elles nouent des liens, y compris leurs fournisseurs. A cela s'ajoutent d'autres effets lorsque la main d'œuvre se déplace vers d'autres entreprises et lorsque certains

salariés créent eux-mêmes leur entreprise. En conséquence, la question du développement du capital humain est intimement liée à d'autres questions plus larges touchant le développement.

L'investissement dans l'enseignement général et les autres formes de capital humain est essentiel pour qu'un pays offre un climat favorable à l'investissement direct étranger. Il est impératif que la population ait un certain niveau minimum d'instruction pour qu'un pays puisse à la fois attirer l'investissement direct étranger et exploiter pleinement les retombées de la présence d'entreprises étrangères sur le plan du capital humain. Ce niveau minimum diffère selon les branches d'activité et selon d'autres caractéristiques du pays d'accueil; l'enseignement n'est pas en soi une condition suffisante pour qu'un pays soit attrayant aux yeux des investisseurs directs étrangers. Lorsque persiste un important « écart de savoir » entre les investisseurs étrangers et le reste de l'économie d'accueil, on n'a guère de chances d'enregistrer de retombées significatives. Néanmoins, l'expérience montre que même les pays à faible capital humain peuvent ramener ces niveaux aux moyennes mondiales en l'espace d'une génération.

Parmi les autres éléments importants figurent les normes de travail appliquées dans le pays d'accueil. En prenant des mesures contre la discrimination et les abus, les autorités améliorent les chances des salariés d'améliorer leur capital humain et leur donnent des raisons supplémentaires de faire un effort dans ce sens. De même, un marché du travail sur lequel les participants bénéficient d'une certaine sécurité et sont socialement reconnus a plus de chances d'avoir la flexibilité indispensable au succès des stratégies économiques fondées sur le capital humain.

Il assure un environnement dans lequel les entreprises multinationales basées dans les pays de l'OCDE peuvent plus facilement opérer, en appliquant les normes de leur pays d'origine et en contribuant au développement du capital humain. L'adhésion des politiques nationales aux normes correspondantes de l'OIT est très importante à cet égard. Pour faire avancer cet objectif, il serait également souhaitable qu'un plus grand nombre de pays souscrivent à la Déclaration de l'OCDE sur l'investissement international et les entreprises multinationales, ce qui faciliterait l'acceptation des Principes directeurs à l'intention des entreprises multinationales.

On peut partager l'impact sur l'amélioration de capital humain en trois types.

#### **a) Niveau des salaires :**

En règle générale les entreprises multinationales offrent des salaires plus élevés que les autres entreprises dans le pays hôte, il semble en général que cette proposition puisse être retenue pour les raisons suivantes :

- Lorsque les salaires du pays d'origine des multinationales sont plus élevés que les pays hôtes, ceci étant plus particulièrement vrai pour les pays hôte en développement, la réticence d'une multinationale à verser des salaires plus importants est moins forte que celle d'une entreprise nationale du pays hôte ;
- Pour attirer les travailleurs les plus qualifiés du pays hôte, l'entreprise multinationale offre des salaires plus élevés ;

- Les revendications salariales sont plus aisément satisfaites par les multinationales qui sont plus à même d'y faire face grâce à leur taille ; la baisse de rentabilité d'une firme ne remet pas en cause fondamentalement celle du groupe ;
- La productivité et la rentabilité des entreprises multinationales étant supérieures en général à celle des entreprises nationales, les réticences des premières sont moins élevées que celles des secondes pour accorder des salaires plus importants ; Enfin, une politique de salaires élevés peut être suivie par une multinationale pour mettre à mal ses concurrentes si elle sait que, grâce à l'action des syndicats, une hausse correspondante sera demandée dans les autres entreprises.

#### **b) Niveau d'emploi :**

Dans le cas où l'implantation d'une multinationale ne se fait pas par le rachat d'une entreprise locale, on peut penser a priori que le niveau d'emploi reste le même et qu'il augmente dans le cas d'une création d'entreprise. Dans le même temps, le niveau d'emploi pourra profiter d'une augmentation de la demande globale résultant des salaires plus élevés versés par les multinationales, il convient de noter par ailleurs, que l'effet positif sur le niveau de l'emploi est vraisemblablement plus important dans le cas d'implantation d'entreprises multinationales tournées vers l'exportation, il ressort de cette analyse qu'il est assez difficile de tirer des conclusions fermes et définitives quant à l'effet net sur le niveau d'emploi des activités des multinationales et ce, d'autant plus qu'il faudrait, pour parvenir à une évaluation rigoureuse, prendre en compte les emplois éventuellement créés dans des entreprises locales fournisseurs d'entreprise multinationale nouvellement implantée. De même l'analyse devrait tenir compte du fait que les emplois des entreprises multinationales présentent un caractère de moindre permanence que ceux des entreprises nationales. En effet une modification de la stratégie globale d'un groupe multinational ou un ajustement structurel nécessité par une modification sensible des conditions économiques peuvent entraîner un désengagement partiel ou total (désinvestissement) dans un pays hôte et partant une diminution du niveau d'emploi. Seuls deux facteurs semblent pouvoir faire obstacle aux désinvestissements : d'une part, une grande insertion de la filiale dans les activités du groupe, plus les filiales sont interdépendantes moins les chances d'un désinvestissement sont grandes ; et d'autre part, la taille de la filiale compte tenu des difficultés de trouver un acquéreur.

#### **c) Niveau de qualification :**

Le niveau de qualification augmente en général dans le cas de production de biens destinés à la demande intérieure et qui étaient déjà consommés avant l'implantation de la multinationale, cette dernière, en effet, en utilisant des méthodes de production en général plus rentable que celles des entreprises locales grâce à une technologie ou des procédés techniques plus avancés, octroie la qualification professionnelle. Cette qualification pourra cependant être à nouveau de peu d'effets bénéfiques pour le pays hôte si les entreprises locales ne se modernisent pas.

Le pays d'accueil ne pourrait profiter réellement de la formation acquise par ses ressortissants que si la mobilité du personnel de la filiale à l'intérieur du pays est élevée. Or cette mobilité est en général presque négligeable ce qui s'explique dans certains cas par des clauses contenues dans les contrats d'embauche interdisant d'être recruté par une entreprise concurrente.

### **Transferts de technologie :**

Pour la littérature économique, les transferts de technologies sont peut-être le principal mécanisme par lequel la présence de sociétés étrangères peut avoir des externalités positives dans l'économie d'accueil en développement<sup>1</sup>. Les entreprises multinationales sont la principale source d'activités de recherche et de développement (R-D) dans le monde développé, et leur niveau de technologie est généralement plus élevé que celui des pays en développement, de sorte qu'elles sont en mesure de générer de très importantes retombées technologiques. Néanmoins, le rôle joué par les entreprises multinationales pour faciliter ces retombées varie selon le contexte et selon les secteurs.

Le transfert de technologies et leur diffusion s'opèrent par le biais de quatre mécanismes interdépendants : les liaisons verticales avec les fournisseurs ou les acquéreurs dans les pays d'accueil ; les liaisons horizontales avec des entreprises concurrentes ou complémentaires de la même branche ; les migrations de personnel qualifié ; et l'internationalisation de la R-D. L'existence de retombées positives est particulièrement manifeste dans le cas des liaisons verticales, en particulier des liaisons en amont avec les fournisseurs locaux dans les pays en développement. Les entreprises multinationales fournissent généralement une assistance technique, une formation et diverses informations pour améliorer la qualité des produits des fournisseurs.

Bon nombre d'entreprises multinationales aident les fournisseurs locaux à acheter les matières premières et les biens intermédiaires et à moderniser ou améliorer les installations de production. Il est difficile d'obtenir des données empiriques fiables sur les retombées horizontales parce que l'entrée d'une entreprise multinationale dans une économie en développement a, sur la structure du marché local, des effets que les chercheurs ont du mal à cerner. Les études relativement peu nombreuses consacrées à la dimension horizontale des retombées ont abouti à des résultats mitigés.

L'une des raisons pourrait en être les efforts faits par les entreprises étrangères pour éviter la retombée de savoir-faire vers leurs concurrents immédiats.

### **Développement des entreprises :**

L'investissement direct étranger a la possibilité de dynamiser sensiblement le développement des entreprises dans les pays d'accueil. Au niveau de l'entreprise dans laquelle est opéré l'investissement

---

<sup>1</sup> Bertrand Hellon et Ridha Gouia, OP-CIT, P 135-145

étranger, on constate l'exploitation de synergies avec l'entreprise multinationale qui assure l'investissement, des efforts pour améliorer l'efficacité et réduire les coûts, et le développement d'activités nouvelles.

De plus, on peut constater des gains d'efficacité dans des entreprises sans lien véritable avec l'entreprise directement concernée par des effets de démonstration et d'autres externalités analogues à celles observées au niveau de la technologie et du capital humain. Les données disponibles font apparaître une nette amélioration de l'efficacité économique dans les entreprises achetées par des entreprises multinationales, quoique à des degrés variables selon les pays et les secteurs. C'est dans les industries où il est possible de réaliser des économies d'échelle que les améliorations sont le plus évidentes. Dans ce cas particulier, l'absorption d'une entreprise individuelle dans une entité plus vaste se traduit généralement par d'importants gains d'efficacité.

Les rachats d'entreprises par des capitaux étrangers entraînent des changements des modes de gestion et de gouvernance. En règle générale, les entreprises multinationales imposent leurs propres stratégies, leurs systèmes de notification internes et leurs principes en matière de communication de l'information aux entreprises qu'elles acquièrent (encore que l'on ait parfois assisté au processus inverse), et un certain nombre de cadres étrangers sont également détachés sur place. Dans la mesure où les pratiques de l'entreprise étrangère sont supérieures à celles des entreprises de pays d'accueil, il peut en résulter, certains auteurs l'ont constaté, une amélioration de l'efficacité.

Néanmoins, pour autant que les compétences locales soient un actif pour les dirigeants de filiales, les entreprises multinationales doivent s'efforcer de combiner au mieux compétences locales et compétences étrangères en matière de gestion.

### **L'IDE et les préoccupations sociales et environnementales :**

L'investissement direct étranger peut se traduire par des avantages environnementaux et sociaux pour les économies d'accueil grâce à la diffusion des bonnes pratiques et des technologies utilisées par les entreprises multinationales et grâce à leurs retombées ultérieures sur les entreprises locales. On ne peut cependant écarter le risque que les entreprises à capitaux étrangers utilisent l'investissement direct étranger pour « exporter » des productions qui ne sont plus approuvées dans leur pays d'origine. Dans ce cas, et notamment lorsque les autorités du pays d'accueil sont très désireuses d'attirer des investissements directs étrangers, les normes réglementaires risqueraient d'être abaissées ou gelées. En fait, on ne dispose guère d'éléments économétriques pour étayer cette thèse.

L'incidence environnementale directe de l'investissement direct étranger est généralement positive, du moins lorsque les politiques du pays d'accueil dans ce domaine sont adéquates. Il existe cependant des exemples du contraire, notamment dans des branches et des secteurs déterminés. En particulier, pour recueillir pleinement les retombées environnementales des investissements directs étrangers, il faut que les capacités locales soient adéquates, en ce qui concerne les pratiques environnementales et les capacités technologiques plus générales des entreprises du pays d'accueil.

Les technologies qui sont transférées dans les pays en développement en liaison avec les investissements directs étrangers sont généralement plus modernes, et « plus propres » du point de vue environnemental, que celles qui sont localement disponibles. De plus, on a constaté des externalités positives là où la reproduction par les entreprises locales des technologies utilisées par les entreprises multinationales, la rotation de la main-d'œuvre et les contraintes liées aux circuits de l'offre entraînent des améliorations plus générales de l'environnement dans l'économie.

## **1-2 -2 Les effets négatifs de l'investissement direct étranger sur l'économie hôte :**

A l'ère de la mondialisation, l'investissement direct étranger est présenté comme un remède miracle aux difficultés économiques des pays en développement, il devrait permettre le développement et la croissance de l'économie, le transfert de la technologie et créer de l'emploi. Il convient cependant de soulever certaines observations quant à la contribution des investissements directs étrangers au développement économique.

L'expérience a montré que les investissements directs étrangers effectués sous forme de rachat d'entreprises publiques conduisent presque systématiquement à des suppressions d'emplois, visant à réduire ou à supprimer le sureffectif des entreprises d'Etat.

Picciotto (2003)<sup>1</sup>, montre que l'investissement direct étranger a d'autant plus de chance d'avoir des externalités positives en termes de transfert de technologie que le retard du pays d'accueil est faible. En effet, lorsque l'écart technologique est trop important, les entreprises domestiques ne peuvent absorber les technologies apportées par les IDE.

Keretsi et Kollo (1999)<sup>2</sup>, démontrent que le transfert des compétences et du savoir-faire n'est pas aussi systématique. Là aussi, si l'écart entre les compétences locales et celles amenées par les entreprises étrangères est trop important, l'effet de diffusion du savoir risque d'être très faible ou inexistant. Les auteurs soutiennent que les secteurs avancés technologiquement sont plus à même de bénéficier d'effets d'entraînement sur le capital humain. Aussi, les économies disposant d'une main d'œuvre locale qualifiée sont celles qui profitent le plus des transferts de technologie.

Par conséquent, les retombées positives des investissements directs étrangers sur l'économie domestique ne sont significatives, que lorsque les politiques d'éducation et de formation professionnelle et les politiques favorisant le développement des secteurs à contenu technologique élevé sont menées conjointement.

## **1-2-3 Les effets des IDE sur les pays d'origine :**

En prospectant à s'implanter à l'étranger, la firme multinationale cherche un profit plus élevé et une extension de son appareil productif et en conséquence une amélioration de la production et la croissance de

---

<sup>1</sup> N.Khoury, "les déterminants de l'investissement direct étranger: Etude théorique et analyse empirique", mémoire de magistère, l'école supérieure de commerce Alger, 2003, P44

<sup>2</sup> N.Khoury, idem, P44

son pays d'origine, ainsi comme il est bénéfique pour le pays d'accueil, l'IDE constitue un facteur d'extension, de croissance et de développement du pays d'origine :

### **La compétitivité d'un pays :**

Le point de départ pour évaluer l'impact d'investissement direct étranger sur la compétitivité d'un pays, il doit prendre en considération que la compétitivité d'un pays se rapporte à la compétitivité d'entreprise nationale. Dans le contexte d'une économie de marché, la compétitivité d'une société se rapporte à leur capacité de survivre et se développer pour atteindre leur objectif dans un environnement instable. Il est absolument clair que les investissements directs étrangers améliorent la compétitivité d'entreprise qui avoir un impact positif sur la compétitivité d'un pays.

### **IDE source d'extension et de durabilité et de la croissance économique :**

Outre les avantages spécifiques à la firme étrangère, le pays d'origine bénéficie du rapatriement des bénéfices, de l'extension de l'appareil productif de la firme par le déplacement (exportation) des équipements, des machines et des matériaux, ce qui constitue un dynamisme dans l'économie d'origine et fait bénéficier les fournisseurs de l'approvisionnement et des équipements.

L'investissement direct étranger peut aussi être le moyen d'accès à des ressources étrangères, soit en matières premières lorsque l'implantation est faite dans un pays vers développement doté de ces ressources, soit en terme de technologie lorsqu'il s'agit des échanges techniques intra- entreprises qui représentent une part importante du commerce extérieur.

La présence des entreprises multinationales dans les économies étrangères permet au pays d'origine comme au pays hôte d'établir des relations qui sont bénéfiques pour le développement des deux pays et qui sont en mesure de consolider et de promouvoir leurs intérêts respectifs et d'intensifier les domaines de coopération entre eux.

### **Effet sur la balance des paiements :**

Du fait que l'investissement direct étranger représente un flux financier à long terme. L'impact sur la balance des paiements du pays d'origine est globalement positif. Lorsqu'il y a financement de l'investissement direct étranger par le biais des bénéfices réinvestis ou par un crédit extérieur c'est-à-dire mouvement de capital au sens monétaire, on est en présence d'une substitution de l'exportation par l'investissement étranger. L'effet de l'investissement direct étranger sur la balance de paiement du pays d'origine est ressenti comme suit :

- Au départ, on assiste à une détérioration de la balance de paiement (de capitaux) du fait de la sortie des capitaux vers l'étranger.

- Mais après que la filiale implantée à l'étranger, commence à s'installer et à produire convenablement, on constatera une amélioration de la balance des paiements du pays d'origine par l'entrée de capitaux, résultante des rapatriements des bénéfices et des redevances versés à la société mère.

On outre, lorsqu'il s'agit de transfert vers le pays d'accueil sous forme de connaissance, ou de biens d'équipements et de matériel plutôt que sous forme de mouvements de fonds, on pourra constater une amélioration de la balance des paiements du fait que l'investissement direct étranger est accompagné d'une exportation d'équipements, matériels du pays d'origine vers le pays d'accueil ce qui va contribuer à l'alimentation de la balance des paiements et cela par les rentes et redevances perçues sur l'utilisation de la technologie et par les flux des dividendes rapatriés.

### **1-3 L'histoire et l'actualité des investissements directs étrangers :**

L'analyse de l'évolution de la mobilité du capital à travers le monde s'affronte à deux difficultés majeures : premièrement, la faiblesse de la qualité des statistiques avant les années cinquante, ce phénomène était largement sous-estimé par la théorie économique et par les analyses empiriques, l'investissement à l'étranger est pris dans son sens le plus large : souscriptions à des emprunts publics, prêts à des gouvernements, prises de participations ou créations de filiales à l'étranger. D'autre part, l'incohérence des séries statistiques résulte de l'adoption de définitions variables d'investissement direct étranger ou de l'utilisation d'unités de comptes non homogènes (francs, dollars ...etc.)<sup>1</sup>.

#### **1-3-1 L'histoire de l'investissement direct étranger :**

Contrairement à une idée couramment admise, l'investissement direct étranger n'est pas un phénomène récent, apparu au cours des années 1980 avec la mondialisation des entreprises et des marchés. L'investissement direct étranger est un phénomène économique significatif dès le début de siècle, comme en témoigne l'estimation à 14 milliards de dollars du stock mondial en 1914.

**a) La dominance de Royaume unie 1800-1914 :** Dans la première moitié du siècle, les pays investissant hors de leurs frontières sont peu nombreux. Il s'agit des puissances détenant un empire colonial et des Etats-Unis, qui à eux quatre détiennent la quasi-totalité du stock mondial d'investissement direct étranger. Jusqu'à la dernière guerre, le Royaume-Uni occupe une position dominante dans l'investissement à l'étranger : pratiquement le seul investisseur à l'étranger au dix-neuvième siècle, le Royaume-Uni détient encore 40% du stock mondial d'investissement direct étranger en 1938. Plusieurs raisons expliquent ce leadership : avance technologique et industrielle, épargne abondante bénéficiant de la première place financière mondiale, réseau bancaire international, et bien évidemment les débouchés naturels offerts par Commonwealth. Si les investisseurs internationaux se trouvent exclusivement parmi les pays industrialisés,

---

<sup>1</sup> : Bertrand Hellon et Ridha Gouia : OP-CIT, P21-27

les pays d'accueil sont en revanche majoritairement les pays en développement, qui reçoivent dans la première moitié du siècle près des deux tiers du stock d'investissement international. L'Amérique latine et l'Asie sont de loin régions accueillant le plus d'investissement direct étranger.

**b) La suprématie américaine 1945-1973 :** Avec la fin du dernier conflit mondial commence une phase d'expansion de l'investissement international qui va se prolonger jusqu'au premier choc pétrolier de 1973. Au cours des années 1950 et 1960, L'investissement direct étranger progresse à un rythme deux fois plus élevé que la croissance mondiale. Entre 1960 et le début des années 1990, le poids des investissements internationaux rapporté à la production mondiale a pratiquement doublé, 4.4% à 8.5%. Plusieurs facteurs expliquent cet essor ininterrompu :

- ✚ une période de prospérité pour les pays industrialisés, caractérisée par le plein emploi et une croissance soutenue et régulière ;
- ✚ l'effort de reconstruction après la guerre, notamment en Europe, sous l'effet du plan Marshall qui stimule les entreprises américaines. ;
- ✚ La baisse du coût des transports et des communications. Plus généralement, le mouvement d'ouverture des économies sur l'extérieur, qui se traduit par une progression rapide des échanges mondiaux. Au cours de cette période, l'investissement direct étranger joue un rôle majeur dans la formation du capital et le développement industriel des pays de l'OCDE.

L'après-guerre permet en outre d'assister à une profonde redistribution des rôles au sein des principaux pays investisseurs à l'étranger. En raison de l'effondrement des empires coloniaux, les trois grands investisseurs européens ne représentent plus que le quart du stock d'investissement direct étranger mondial en 1960, contre la moitié en 1938, le déclin du Royaume-Uni étant le plus prononcé. À l'inverse les Etats-Unis, dont l'appareil industriel productif est resté intact pendant le conflit, s'affirment comme la puissance dominante en matière d'investissement international. Leur part dans le stock mondial progresse de vingt points en l'espace de deux décennies, culminant à 48% en 1960.

Fer de lance de l'investissement américain à l'étranger, les multinationales américaines, symbolisées par l'IBM, ITT, Eastman Kodak ou General Motors, bénéficient d'une telle avance technologique et organisationnelle qu'elles sont pratiquement les seules à disposer des moyens suffisants, à la fois financiers, techniques et humains pour investir dans le monde. Jusqu'aux années 1950, les investissements directs étrangers des Etats-Unis demeurent cependant limités à l'Amérique, au nord et dans une moindre mesure, à l'Asie. L'investissement américain dans ces régions est alors motivé par la fermeture de certains marchés et la politique d'industrialisation par substitution des importations de produits manufacturés menée dans des pays comme l'Argentine et le Brésil. Dans les années 1960, la mise en œuvre du marché commun fait craindre un relèvement des tarifs douaniers aux exportateurs américains. Par ailleurs, la perspective d'un vaste marché de consommateurs à revenu élevé et bénéficiant d'une croissance rapide est un facteur

d'attractivité important pour l'investissement étranger. Les filiales de production de firmes américaines se multiplient donc en Europe qui devient le premier pôle d'attraction du capital privé américain à partir du milieu des années 1950. C'est l'époque du « défi américain » de Jean-Jacques Servan-Scheiber. Entre 1958 et 1979, le volume des actifs détenus par des firmes américaines passe ainsi de 2 milliards à 65 milliards de dollars. L'influence américaine est particulièrement forte dans quelques secteurs manufacturiers : machines agricoles, pneumatiques, électroniques et machines de bureau, ainsi que dans l'automobile, où 40% de la production européenne est sous contrôle américain à la fin des années 1960.

Parallèlement à la montée en puissance des Etats-Unis dans l'investissement international, certains pays européens de taille intermédiaire s'affirment en tant que nouveaux pays investisseurs. En 1960, l'Europe hors l'Allemagne, France et Royaume-Uni détient en effet près du cinquième du stock mondial. Il s'agit principalement des Pays-Bas et de la Suisse, dont les entreprises phares prennent place parmi les premières multinationales mondiales. Pour l'accueil de l'investissement international, cette période enregistre également une redistribution des pays vers développement vers les pays industrialisés. En l'espace de deux décennies, de 1938 à 1960, le poids des pays vers développement dans le stock mondial d'investissement direct étranger reçu est divisé par deux, et même par trois pour l'Asie.

La plupart des pays vers développement sont affectés par cette perte d'attractivité, et leur part globale dans l'accueil de l'investissement international ne cessera de décroître jusqu'à la fin de la décennie 1980, à un rythme plus marqué que leur recul dans la production et le commerce mondial. La seule région en développement à échapper à ce déclin historique est le Proche et Moyen-Orient en raison des investissements occidentaux réalisés pour l'exploitation des gisements pétroliers au cours de la décennie 1960 et jusqu'au milieu des années 1970, les multinationales des pays occidentaux, principal vecteur de l'investissement vers le tiers-monde, font l'objet de réactions nationalistes de rejet, en Afrique (Algérie), Asie (Inde) et dans l'ensemble de l'Amérique latine (notamment Chili) où leur influence économique, voire politique, est jugée excessive.

Le monde communiste leur est totalement fermé. Elles sont en effet suspectées de s'approprier à bon compte les ressources naturelles des pays hôtes, cette mainmise étant assimilée à une « recolonisation rampante », la plupart des pays que ne nombreux pays vers en développement viennent à peine d'accéder à l'indépendance. La plupart des pays en développement mettent en place des réglementations très restrictives à l'entrée des investissements étrangers : création d'offices gouvernementaux chargés d'autoriser au cas par cas les projets d'investissement étranger. Limitation du rapatriement des bénéfices, interdiction de participations étrangères majoritaires. Par ailleurs, de nombreux secteurs sont fermés à l'investissement étranger. Des nationalisations et expropriations d'actifs étrangers se produisent, ne donnant toujours lieu à des indemnités. Cette politique fermée conduit évidemment les investisseurs étrangers à risquer de moins en moins de capital dans l'exploitation des ressources naturelles des pays en développement. Il leur est également reproché de contribuer à creuser le déficit de la balance courante des pays vers développement,

en raison du commerce intra firmes, des prix de cession internes des groupes et des rapatriements de dividendes.

Les pays vers développement se voient confortés dans leur attitude hostile vis-à-vis de l'investissement étranger par un facteur exogène : l'apparition de taux d'intérêt réel très faible, voire négatif en raison de l'inflation, à la fin des années 1970. Les pays vers développement s'endettent massivement dans les années 1970 parce qu'ils sont assurés de trouver sur les marchés financiers internationaux des prêts à des conditions avantageuses et surtout parce que ces financements sont politiquement acceptables par rapport aux capitaux apportés par les multinationales américaines. Plus tard, la crise de l'endettement généralisée dans les pays vers développement après 1982 s'aggravera du fait de la baisse des cours des matières premières et de la hausse des taux d'intérêt réels. La mise en place de programmes d'austérité provoquera au recul marqué de la production et du revenu par habitant, dissuadant les investisseurs potentiels. Toutes les régions industrialisées profitent de la désaffection vis-à-vis des pays vers développement, recevant une proportion croissante de l'investissement international. incontestablement, c'est l'Europe occidentale qui en tire le plus profit en raison de ses atouts pour les investisseurs internationaux : vaste marché de consommateurs à pouvoir d'achat élevé, forte croissance, stabilité économique, et surtout processus d'intégration européenne qui contribue à accélérer simultanément les flux intra régionaux et étrangers, essentiellement américains entre 1938 et 1973, sont poids dans le stock mondial d'investissement direct étranger est multiplié par cinq, devenant avec 36.5% du stock international en 1973 la première région d'accueil dans le monde.

**c) Le ralentissement de l'IDE 1973-1984 :** La décennie 1970 et la première moitié des années 1980 enregistrent une progression réduite de l'investissement direct étranger, qui croît à un rythme identique au commerce mondial, mais supérieur à celui de la production ou de l'investissement domestique dans le monde. À la suite des deux chocs pétroliers, les flux d'investissement direct se contractent, surtout en 1981-1982 au cours de cette période, caractérisée par un ralentissement marqué de la croissance, de la productivité et de l'investissement des pays industrialisés pour la première fois depuis l'après-guerre, les profits des entreprises diminuent, leurs anticipations d'évolution de la demande sont défavorables. Leurs stratégies de développement, notamment par croissance externe sont revues à la baisse. Par ailleurs, le début des années 1970 marque une étape importante des relations financières internationales, avec la première dévaluation d'après-guerre du dollar, l'abandon du système de Bretton-Woods et l'adoption en 1973 d'un système de changes flottants. La fin de la suprématie du dollar a des conséquences importantes en termes d'investissement international. Les Etats-Unis perdent l'avantage d'une monnaie surévaluée pour créer des implantations ou racheter des actifs à l'étranger. à l'inverse, l'appréciation du mark et du yen explique l'essor des investissements allemands et japonais, notamment aux Etats-Unis. En conséquence, bien que l'investissement international ne soit guère dynamique, une certaine redistribution s'opère au sein des principaux pays investisseurs. La part des Etats-Unis dans le stock mondial d'investissement direct étranger sortant se réduit ainsi de 48% à 37% entre 1973 et 1985. Dans le même temps, la part de l'Allemagne croît de 6% à 9%, et celle du Japon de 5% à 6.5%. à l'exception des Pays-Bas, tous les autres grands pays

investisseurs européens, ainsi que le Canada voient également leur poids augmenter dans le stock mondial d'investissement direct étranger jusqu'en 1985. Pour comprendre l'orientation des investissements directs étrangers américains, regardez le tableau sous dessous :

### Tableau n°1 : Structure des IDE (stock) américains selon les régions

Unité : milliards de dollars

Intitulé	Montant 1950	Montant 1960	Montant 1970
Afrique	0.287	0.925	3.476
Asie	1.001	2.291	5.613
Canada	3.579	11.198	22.801
Europe occidentale	1.733	6.681	24.471
Amérique latine	4.576	9.271	14.683
Reste de monde	0.612	2.412	7.048
<b>Total</b>	<b>11.800</b>	<b>32.72</b>	<b>78.100</b>

Source : Bertrand Hellon et Ridha Gouia : Investissements directs étrangers et développement industriel méditerranéen : Economica 1998, P23

**d) À partir de l'année 1984 :** Depuis l'année 1984 et jusqu'à la fin des années quatre-vingt, l'investissement direct international connaît un développement sans précédent, tant par son ampleur que par sa diffusion, à l'ensemble des pays industrialisés, à la fois comme émetteurs de l'investissement direct étranger que comme destinataires. L'investissement international progresse à un rythme beaucoup plus rapide que l'investissement domestique, la production ou le commerce mondial : entre 1986 et 1990, les flux mondiaux d'investissement direct étranger augmentent de 29% en moyenne par an, contre 15% pour les échanges de marchandises et 10% pour le PNB au prix des facteurs. L'autre fait majeur de cette période est le déclin relatif en matière d'investissement direct étranger des Etats-Unis qui perdent leur place de premier investisseur mondial au profit du Royaume-Uni de 1985 à 1988, puis du Japon en 1989 et 1990. L'essor des investissements directs étrangers au cours des années 1980 s'explique d'abord par la forte croissance économique des pays de l'OCDE et la diffusion de la reprise américaine vers les autres pays industrialisés, les flux d'investissement direct étranger qui avaient connu un repli important au début de la décennie progressent fortement, provoquant un doublement de la valeur du stock d'investissement détenu par les pays de l'OCDE entre 1985 et 1989. Par rapport à la précédente vague d'investissement direct étranger qui avait culminé en 1979, les sorties d'investissement direct des pays du G5 sont en moyenne 60% plus élevées à la fin des années 1980 en termes réels.

**e) La pause 1990 à 1992 :** La croissance du stock mondial d'ide se ralentit fortement au début des années 1990 : 8% en moyenne par an entre 1991 et 1993, contre 20% entre 1986 et 1990. Pour la première fois depuis une dizaine d'années, les flux d'investissement direct étrangers mondiaux diminuent en 1991 et 1992,

du fait du recul des investissements des pays du G5 à l'exception des Etats-Unis. De tous les pays industrialisés, le Japon est le plus affecté par cette baisse.

**f) Le redémarrage des investissements étrangers directs :** Après deux années de baisse, les investissements internationaux notamment sous forme de fusions-acquisitions croissent à nouveau dans le monde en 1993 et 1994, mais se situent encore loin du niveau record de 243 milliards atteint en 1990. Pour la quatrième année consécutive, les Etats-Unis sont le premier pays investisseur à l'étranger en 1994 avec 49.4 milliards de dollars d'investissement direct étranger, soit le quart des flux mondiaux. En sens inverse, profitant d'une croissance forte et d'une sous-évaluation du dollar favorisant les acquisitions étrangères, ils retrouvent en 1994 leur place de premier pays d'accueil de l'investissement international. Ce dynamisme retrouvé est d'abord la conséquence de la reprise économique dans les pays industrialisés et de l'amélioration de la situation financière des entreprises. La crise a été l'occasion de restructurations industrielles et financières et d'un recentrage sur le métier de base. Les entreprises ont reconstitué par des cessions d'actifs, leur marge brute d'auto financement et donc leurs disponibilités pour mener de nouvelles opérations de croissance externe stratégiques, tout en alimentant l'« offre » d'acquisitions à travers la mise en vente de filiales ou de branches d'activités jugées périphériques. Contrairement aux fusions-acquisitions de la décennie 1980, les entreprises autofinancent largement leurs opérations et privilégient les logiques industrielles et économiques sur la recherche de plus-value financière. Les enjeux sont en effet technologiques : protection de l'environnement, télécommunication et multi-médias. La mise en point et le développement des innovations dans ces secteurs exigent la mobilisation de capitaux importants, renforçant l'intérêt des alliances et des rapprochements d'entreprises. Les positions concurrentielles ne sont pas figées et des oligopoles mondiaux sont en cours de constitution. Et Pour bien comprendre l'histoire des investissements directs étrangers, regardez les tableaux sous dessous qui représentent les flux et la répartition des investissements directs étrangers

**Tableau n°2 : Répartition du stock d'IDE par pays d'origine %**

Intitulé	1914	1938	1960	1973	1985	1994
<b>Pays G5</b>	86.9	81.2	72.8	75.7	71.6	65.4
<b>Etats-Unis</b>	18.5	27.7	48.3	48.3	36.9	25.7
<b>Japon</b>	0.1	2.9	0.8	4.9	6.5	11.7
<b>R unis</b>	45.5	39.8	16.3	12.8	14.8	11.7
<b>Allemagne</b>	10.6	1.3	1.2	5.7	8.8	8.6
<b>France</b>	12.2	9.5	6.2	4.2	4.6	7.7
<b>Pays hors G5</b>	10.8	15	18.4	14.4	17.2	27.8
<b>Pays bas</b>	ND	ND	10.3	7.5	7.0	6.1
<b>Suisse</b>	ND	ND	3.4	3.4	3.7	4
<b>Stock mondial</b>	14.5	26.3	66.1	210.5	618.6	237.8
	100	100	100	100	100	100

**Source** : D .Tersen et J.Bricout, L'investissement International, Armand Colin, 1996, P33 **Unité** : milliards de dollars, pourcentage

**Tableau n°3 : Répartition du stock par régions destinataires %**

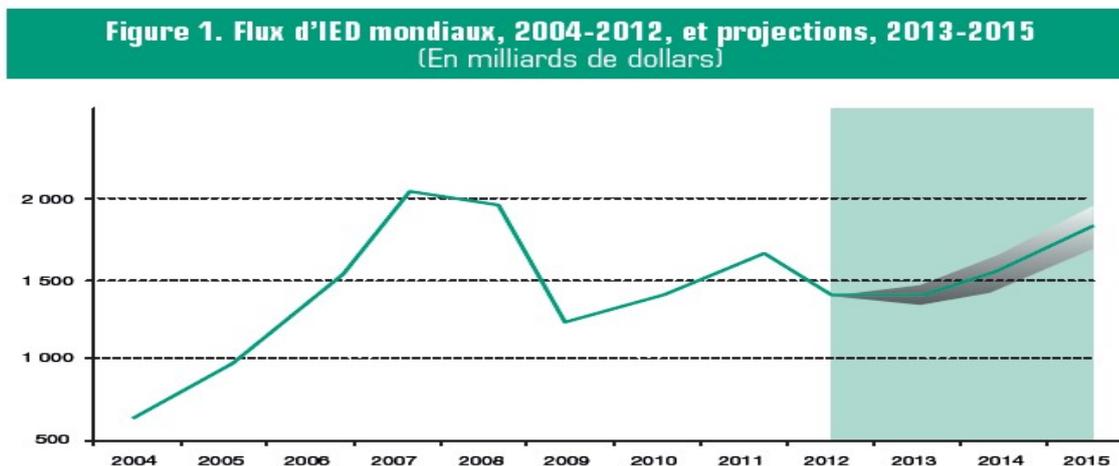
Régions	1913	1938	1960	1973	1985	1994
<b>Pays développés</b>	27.3	32.6	67.3	72.9	74.5	74
<b>États-Unis</b>	10.3	7.4	13.9	10.4	24.8	21.7
<b>Eu ouest</b>	7.8	7.4	22.9	36.5	31.6	41.6
<b>Autre</b>	9.2	17.8	30.5	26	18.1	10.7
<b>Pays en développement</b>	27.7	67.4	32.7	27.1	25.5	25.1
<b>Amérique latine</b>	32.7	30.8	15.7	12.5	9.7	8
<b>Afrique</b>	6.4	7.4	5.5	2.9	3.4	2.3
<b>Proche moyen orient</b>	2.8	2.6	2.8	ND	3.6	1.5
<b>Asie</b>	20.9	25.0	7.9	4.8	8.8	13.3
<b>Europe de l'est</b>	9,9	1,6	0,9	ND	ND	0,9
<b>Stock mondial</b>	14/100	24.3/100	54.5/100	166.7/100	745.8/100	2319/100

**Source**: D .Tersen et J.Bricout, L'investissement International, Armand Colin, 1996, P33 **Unité** : milliards de dollars, pourcentage.

### 1-3-2 Tendances et évolution récente des IDE :

L'investissement étranger direct (IDE) mondial a chuté de 18% pour s'établir à 1350 milliards de dollars en 2012. Le contraste est saisissant entre cette forte diminution et d'autres indicateurs économiques fondamentaux comme le PIB, le commerce international et l'emploi, qui tous ont enregistré une croissance positive au niveau mondial. La fragilité économique et les orientations incertaines d'un certain nombre de grands pays ont incité les investisseurs à la prudence. En outre, bon nombre de sociétés transnationales (STN) ont redimensionné leurs investissements à l'étranger, procédant notamment à des restructurations, des cessions d'actifs et des relocalisations. La reprise de l'IDE tarde donc à se confirmer et pourrait prendre plus longtemps qu'attendu<sup>1</sup>.

La CNUCED prévoit que l'IDE restera proche en 2013 de son niveau de 2012, avec une estimation haute de 1450 milliards de dollars-ce qui serait comparable à la moyenne des années 2005-2007 avant la crise. A mesure que la situation économique s'améliorera et que les investisseurs reprendront confiance à moyen terme, le niveau record des liquidités des STN pourrait donner lieu à de nouveaux investissements. Les flux d'IDE pourraient atteindre alors un montant de 1600 milliards de dollars en 2014 et de 1800 milliards de dollars en 2015. Des risques significatifs pèsent encore toutefois sur ce scénario de croissance. Des facteurs comme la faiblesse structurelle du système financier mondial, la dégradation possible du climat macroéconomique et l'incertitude significative des orientations dans des domaines essentiels pour la confiance des investisseurs pourraient encore tirer les flux d'IDE à la baisse.



**Source:** CNUCED, world investment report 2013, les chaînes de valeur mondiale : l'investissement et le commerce au service de développement, 2013, P2

Les flux d'IDE vers les pays en développement ont résisté beaucoup mieux en définitive que les flux à destination des pays développés, enregistrant leur deuxième niveau le plus élevé. Même s'ils ont légèrement diminué en 2012 (-4%) pour atteindre 700,3 milliards de dollars. Atteignant la proportion record de 52% des flux d'IDE mondiaux, ils dépassent pour la toute première fois, de 142 milliards de dollars, les flux à

<sup>1</sup> CNUCED, world investment report 2013, les chaînes de valeur mondiale : l'investissement et le commerce au service de développement, P2-31

destination des pays développés. Le classement mondial des destinataires de l'IDE témoigne aussi d'une évolution dans la structure des flux d'investissement 9 des 20 plus important destinataires ont été des pays en développement. Sur le plan régional, les flux vers les pays en développement d'Asie et d'Amérique latine sont restés à des niveaux historiquement élevés, mais leur dynamique a faibli. L'Afrique a vu ses flux d'IDE augmenter en glissement annuel en 2012.

**Tableau n°4 : Flux d'IDE par région 2010-2012 (milliards de dollars et pourcentage)**

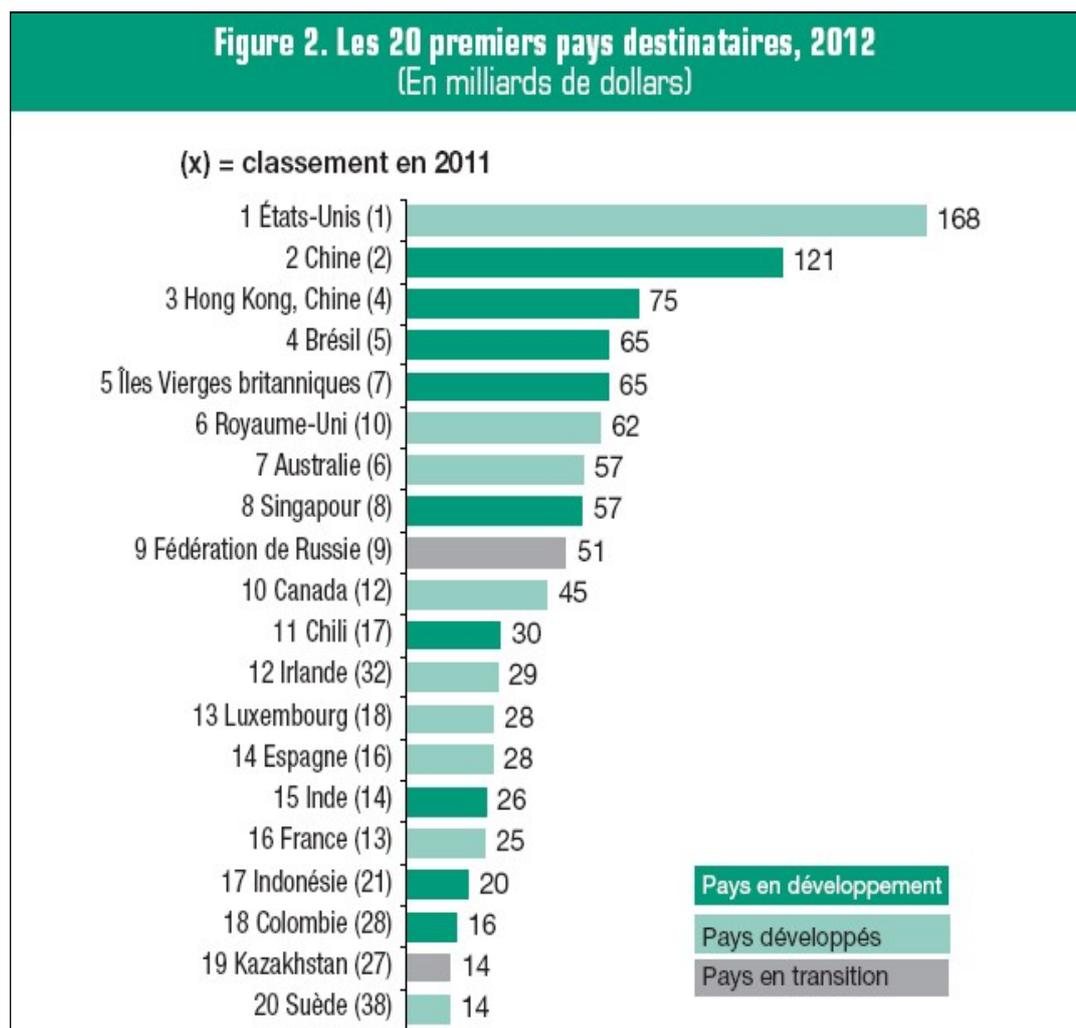
Région	Entrées d'IED			Sorties d'IED		
	2010	2011	2012	2010	2011	2012
<b>Ensemble du monde</b>	<b>1 409</b>	<b>1 652</b>	<b>1 351</b>	<b>1 505</b>	<b>1 678</b>	<b>1 391</b>
Pays développés	696	820	561	1 030	1 183	909
Pays en développement	637	735	703	413	422	426
Afrique	44	48	50	9	5	14
Asie	401	436	407	284	311	308
Asie de l'Est et du Sud Est	313	343	326	254	271	275
Asie du Sud	29	44	34	16	13	9
Asie de l'Ouest	59	49	47	13	26	24
Amérique latine et Caraïbes	190	249	244	119	105	103
Océanie	3	2	2	1	1	1
Pays en transition	75	96	87	62	73	55
<b>Petits pays structurellement faibles et vulnérables</b>	<b>45</b>	<b>56</b>	<b>60</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>10</b>
Pays les moins avancés	19	21	26	3,0	3,0	5,0
Pays en développement sans littoral	27	34	35	9,3	5,5	3,1
Petits pays insulaires en développement	4,7	5,6	6,2	0,3	1,8	1,8
<b>Pour mémoire: part dans les flux d'IED mondiaux (en pourcentage)</b>						
Pays développés	49,4	49,7	41,5	68,4	70,5	65,4
Pays en développement	45,2	44,5	52,0	27,5	25,2	30,6
Afrique	3,1	2,9	3,7	0,6	0,3	1,0
Asie	28,4	26,4	30,1	18,9	18,5	22,2
Asie de l'Est et du Sud Est	22,2	20,8	24,1	16,9	16,2	19,8
Asie du Sud	2,0	2,7	2,5	1,1	0,8	0,7
Asie de l'Ouest	4,2	3,0	3,5	0,9	1,6	1,7
Amérique latine et Caraïbes	13,5	15,1	18,1	7,9	6,3	7,4
Océanie	0,2	0,1	0,2	0,0	0,1	0,0
Pays en transition	5,3	5,8	6,5	4,1	4,3	4,0
<b>Petits pays structurellement faibles et vulnérables</b>	<b>3,2</b>	<b>3,4</b>	<b>4,4</b>	<b>0,8</b>	<b>0,6</b>	<b>0,7</b>
Pays les moins avancés	1,3	1,3	1,9	0,2	0,2	0,4
Pays en développement sans littoral	1,9	2,1	2,6	0,6	0,3	0,2
Petits pays insulaires en développement	0,3	0,3	0,5	0,0	0,1	0,1

**Source:** CNUCED, world investment report 2013, les chaînes de valeur mondiale : l'investissement et le commerce au service de développement, 2013, P3

Les flux sortants des pays en développement ont atteint 426 milliards de dollars, soit 31% du total mondial, un record. Malgré la récession mondiale, les STN des pays en développement ont poursuivi leur expansion à l'étranger. Les pays asiatiques sont restés la source la plus importante d'IDE, comptant pour les trois quarts du total des pays en développement des pays en développement d'Asie et d'Amérique latine et des Caraïbes se sont maintenus à leur niveau de 2011.

Les pays du groupe BRICS (Brésil, Fédération de Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud) sont restés les principales sources d'IDE parmi les pays émergents investisseurs. Les flux en provenance de ces cinq pays sont passés de 7 milliards de dollars en 2000 à 145 milliards de dollars en 2012. Représentant 10% du total

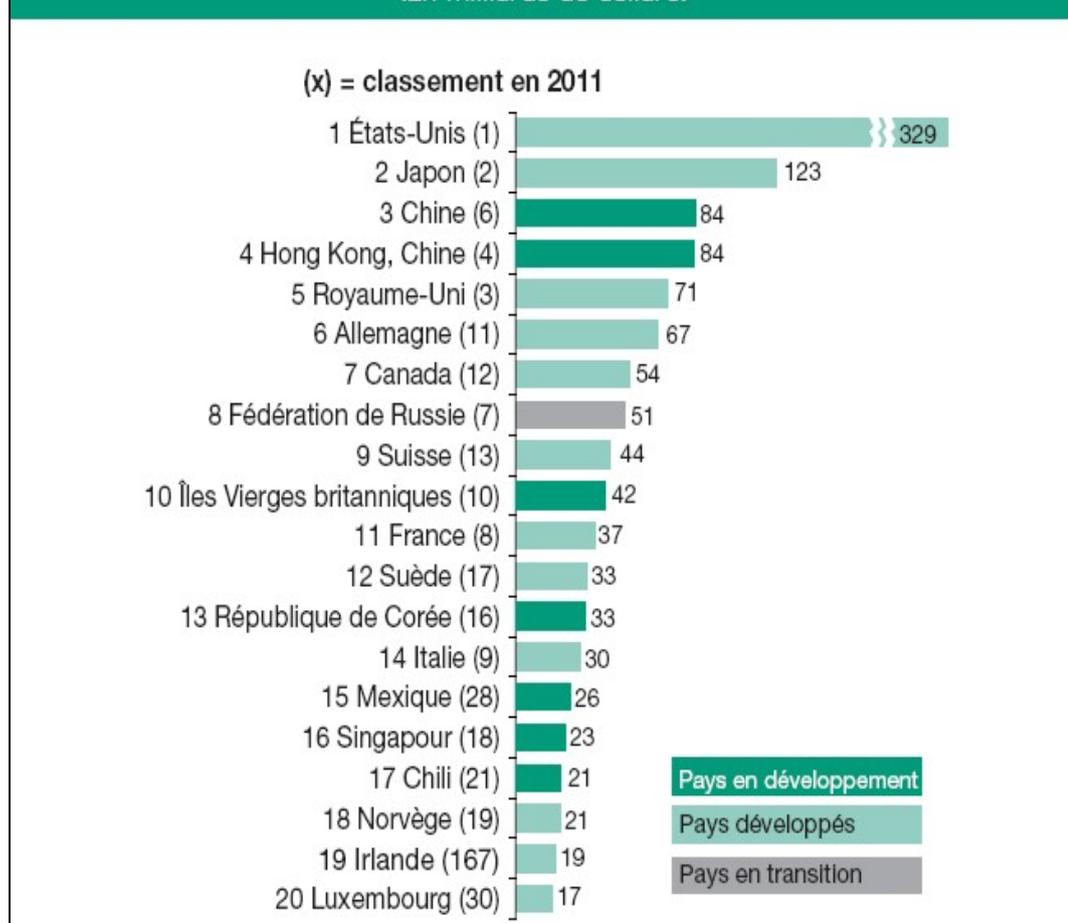
mondial. Leurs STN sont de plus en plus actives, notamment en Afrique. Dans le classement des principaux investisseurs, la Chine est passée du sixième au troisième rang en 2012, après les états unis et le Japon.



**Source:** CNUCED, world investment report 2013, les chaînes de valeur mondiale : l'investissement et le commerce au service de développement, 2013, P20

Les entrées d'IDE des pays développés ont diminué de 32% à 561 milliards de dollars, niveau sans précédent depuis près de dix ans, tant l'Europe que l'Amérique du nord ont vu leurs entrées diminuer en tant que régions, de même que l'Australie et la Nouvelle-Zélande. L'union européenne a représenté à elle seule près des deux tiers de la diminution de l'IDE mondial. Toutefois, les flux vers le Japon sont redevenus positifs après deux années successives de désengagement net.

**Figure 3. Les 20 premiers pays investisseurs, 2012**  
(En milliards de dollars)



**Source:** CNUCED, world investment report 2013, les chaînes de valeur mondiale : l'investissement et le commerce au service de développement, 2013, P21

Les sorties en provenance des pays développés, qui avaient été à l'origine du redressement de l'IDE pendant la période 2010-2011, ont chuté de 23%, à 909 millions de dollars, niveau proche du creux de 2009. Tant l'Europe que l'Amérique du nord ont enregistré une forte diminution de leurs flux sortants, tandis que le Japon a résisté à la tendance, maintenant sa position de deuxième pays investisseur au monde.

#### 1-4 Situation des IDE avant et après la crise financière :

Il s'agit dans ce premier paragraphe, de dresser l'état des lieux des tendances récentes des mouvements des investissements directs étrangers (IDE). Avant la crise financière, l'importance de l'IDE dans l'économie mondiale s'est rapidement accrue. L'encours total des investissements directs étrangers en proportion du PIB est passé de moins de 5% en 1980 à 25% en 2006. Cette augmentation a été largement due à la libération des échanges et des investissements,

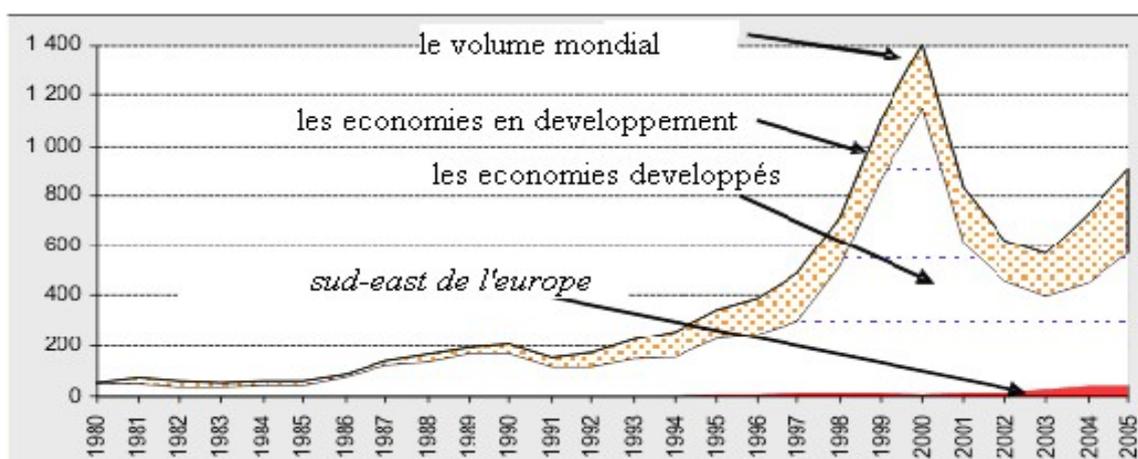
Ainsi qu'à l'évolution des technologies de l'information et de la communication. On a ainsi pu atteindre un pic historique des flux d'IDE en 2007 (à 1833 milliards de dollars US). Mais un événement a pourtant modifié la donne : Le renforcement de la crise financière et économique a engendré un recul global des investissements en 2008, qui s'est encore accentué en 2009.

### 1-4-1 Situation des IDE avant la crise financière :

A partir du graphe ci-dessous, on remarque que la tendance globale sur les dernières décennies montre une augmentation spectaculaire des investissements mondiaux dans l'économie mondiale qui est explicable par la libéralisation ambiante ainsi que par une croissance économique mondiale ralentie. Dans l'économie industrialisée, il faut considérer plus particulièrement le marché unique européen. Dans les pays en voie de développement, il y a eu une libéralisation plus pensée du commerce et des finances<sup>1</sup>.

**Figure n°4 : Les flux des investissements directs étrangers dans le monde**

**Unité :** milliards de dollars



**Source:** UNCTAD, investment Report 2006, FDI from developing and transition economies: implications for development, 2006, P4

En général, pendant les années 90 ont vu une très forte croissance des flux des investissements directs étrangers particulièrement à 1995 à 2000. Puis les flux des investissements directs étrangers se sont contractés depuis le pic de l'année 2000. Alors les années 2001, 2002 et 2003 ont enregistré une chute tout aussi spectaculaire qui est considéré par la CNUCED, en partie comme retour à la normale et cela est essentiellement du à la diminution des fusions, des acquisitions, à la hausse des valeurs boursières. Puis l'augmentation des flux des investissements directs étrangers a repris légèrement pendant l'année 2004 et 2005.

IL existe aujourd'hui dans le monde 82 000 sociétés transnationales comptant 810 000 filiales étrangères. Ces sociétés jouent un rôle toujours plus important dans l'économie mondiale. Ainsi, selon les estimations de la conférence des nations unies sur le commerce et le développement (CNUCED), les filiales étrangères transnationales sont à l'origine d'un tiers environ des exportateurs mondiaux totaux des biens et services et emploient 77 millions de personnes dans le monde en 2008. Depuis les années 90, on observe

<sup>1</sup> [http://www.oecd.org/departement/0,2688,en\\_2649\\_34897\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/departement/0,2688,en_2649_34897_1_1_1_1_1,00.html), 20/01/2013

une forte augmentation des activités d'investissements directs. Cette progression est liée à plusieurs éléments :

- ✚ L'ensemble des facteurs contribuant à la mondialisation des échanges, comme l'émergence de nouveaux acteurs économiques (Pays en transition, pays en développement), la création de zones d'intégration régionale ainsi que la croissance générale de l'activité économique et des échanges commerciaux ;
- ✚ Les stratégies d'expansion et d'internationalisation des firmes ;
- ✚ L'évolution des marchés boursiers, étant donné l'effet positif de la hausse des cours sur la progression des fusions et rachats transfrontaliers d'entreprises.

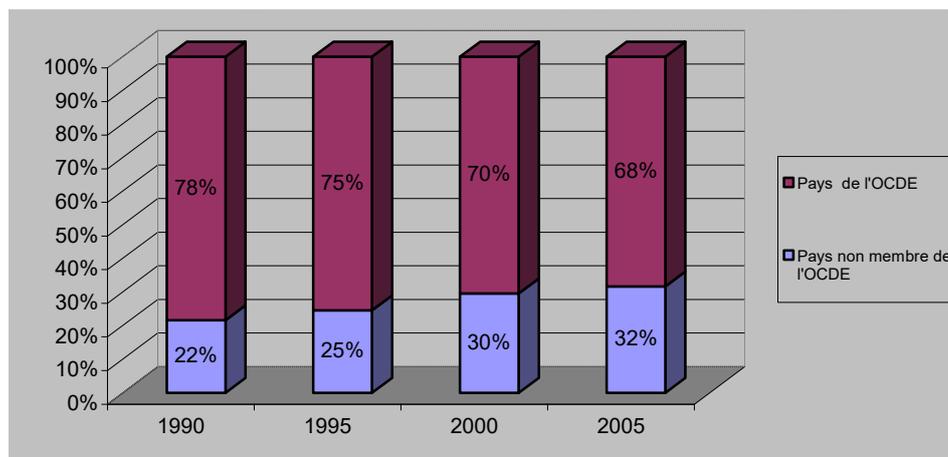
En 2007, les entrées mondiales d'investissement direct étranger, avec un montant total de 1833 Milliards de dollars ont atteint un record historique (dépassant largement celui 2000 : 1411 milliards). Cette hausse, malgré le début de la crise, s'expliquait dans une large mesure par la croissance économique relativement élevée et les bons résultats des sociétés enregistrés dans de nombreuses parties du monde qui ont compensé le début de la crise financière et du crédit. Les bénéficiaires réinvestis représentaient alors environ 30% des entrées totales d'IDE, notamment en raison de l'augmentation des profits des filiales étrangères dans les pays en développement.

Le montant record des IDE en dollars était également favorisé par une forte dépréciation du dollar par rapport aux autres monnaies majeures. Cependant, elle ne suffit pas à expliquer le taux de croissance moyen qui en monnaie locale, approchait 23% en 2007.

Les entrées d'IDE dans les pays développés ont atteint 1248 milliards de dollars. Les États-Unis Conservant leur place de premier destinataire, suivis du Royaume-Uni et de la France, l'union européenne était la première région d'accueil, attirant près de deux tiers des entrées dans les pays développés.

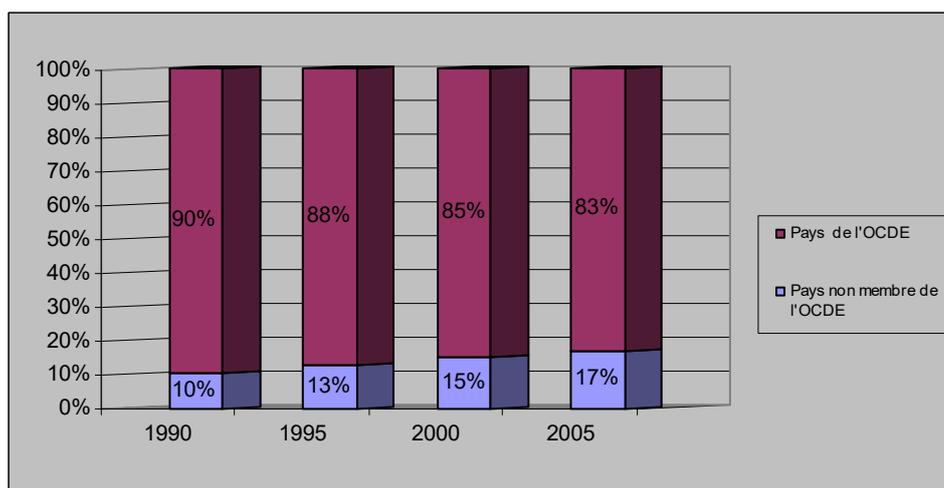
Même si l'essentiel des investissements directs étrangers ont encore lieu entre pays de l'OCDE, le poids relatif des pays non membres dans les entrées et les sorties d'investissements directs s'est sensiblement accru au cours des quinze dernières années, sous l'effet de l'intégration des pays en développement et en particulier des BRIC (Brésil, Chine, Inde, Russie) dans l'économie Mondiale. L'intégration accrue des pays en développement s'est ainsi traduite par une internationalisation de leurs firmes : un nombre croissant de firmes multinationales des pays en développement, 78 asiatiques, 11 Africaines et 11 d'Amérique latine. Leur croissance a été particulièrement forte en 2006, leurs actifs à l'étranger étaient estimés à 570 milliards de dollars. (soit 21% par rapport à 2005). Le graphique suivant nous permet ainsi d'observer la part grandissante des pays non membres de l'OCDE dans le stock des IDE entrants au niveau mondial passé de 22% en 1990 à 32% à 2005 et leurs parts dans le stock d'IDE sortant passé de 10% en 1990 à 17% en 2005.

**Figure N°5 : les sorties des investissements directs étrangers**



**Source :** C-Karine, D-Marion et T-Chilles, Les investissements directs étrangers tendances et incidences, 2008, Page N°6

**Figure N° 6 : les entrées des investissements directs étrangers**



**Source :** C-Karine, D-Marion et T-Chilles, Les investissements directs étrangers tendances et incidences, 2008, Page N°6

Les entrées d'IDE dans les PED (pays en développement) ont atteint en 2007, un montant record (500 milliards de dollars), soit une hausse de plus de 21% par rapport à l'année précédente. Concernant les émissions, le rôle des PED s'est également accru (253 milliards de dollars), notamment grâce à l'expansion à l'étranger des entreprises transnationales asiatiques. Les pays les moins avancés, quant à eux ont également atteint un record à 13 milliards en 2007, bien que celui-ci soit minime relativement aux flux totaux. Les pays en transition (Europe de l'Est) ont vu aussi leurs entrées amplifiées avec une hausse de 50% (86 milliards de dollars) en 2007, dans la continuité de sept années de croissance ininterrompues. Cette année- la, leurs sorties ont également doublé par rapport à 2006, atteignant 51 milliards.

Etant donné le rôle stratégique des investissements directs étrangers dans le développement d'un pays, (non seulement parce qu'ils augmentent les capitaux disponibles, mais surtout, parce qu'ils permettent de créer des emplois, d'améliorer la productivité, d'opérer des transferts de compétences et de technologies,

d'accroître les exportations, tout en renforçant les capacités d'innovation des pays hôtes). Il est important que les pays en voie de développement, notamment les pays moins avancés, améliorent leurs environnements politiques, économiques et juridiques pour pouvoir les attirer sur leurs territoires. La structure souvent fragile de ces pays PMA (Pays moins avancés) complexifie l'attraction des investissements étrangers. Mais leur dépendance à l'égard de quelques produits d'exportation très fortement exposés aux variations de la demande des pays développés (et donc affectés par la crise), les poussent à adopter une stratégie de diversification en encourageant les investissements dans des secteurs moins exposés.

L'importance croissante des pays en développement et en transition en tant que destinataires des IDE a un certain nombre de conséquences potentielles. Premièrement, depuis le milieu des années 90, l'IDE est devenu la source la plus importante d'apports financiers extérieurs pour les pays en développement, ce qui renforce son rôle potentiel dans le processus de développement de ces pays. Deuxièmement, le nombre croissant de destinations potentielles de l'IDE et la dépendance de plus en plus grande des pays en développement à l'égard de celui-ci poussent les pays à se livrer une concurrence de plus en plus intense pour attirer ces investissements. Cela étant, l'augmentation des investissements directs des pays de l'OCDE dans les pays non membres, a aussi suscité de sérieuses préoccupations d'ordre social compte tenu des pratiques peu satisfaisantes en matière d'emploi de certaines multi nationales des pays développés dans les activités qu'elles exercent à l'étranger. Cela tient notamment au fait que des normes minimum du travail ne sont pas toujours effectivement appliquées dans ces pays. Parmi tous ces pays, la Chine (continentale et Hong-Kong) est de loin la première source et la première destination des IDE parmi les pays non membres de l'OCDE. En 2005, elle a représenté plus d'un tiers des entrées totales d'IDE de tous les pays autres que développés, et plus de la moitié des sorties d'IDE. La Chine est ainsi devenue une source de plus en plus importante d'IDE. Atteignant en 2006 le quatrième rang mondial en termes de stocks et le sixième en termes de flux. Si l'on effectue la distinction entre Chine continentale et Hong-Kong, c'est cette dernière qui occupe la place plus importante dans les flux entrants et sortants d'IDE

Dans la plupart des pays en développement considérés, l'augmentation du stock d'IDE entrant entre 1990 et 2005 est due principalement aux IDE en provenance d'autres pays non membres de l'OCDE, encore que les investissements directs des pays de l'OCDE dans les grands pays émergents aient également fortement augmenté. L'Indonésie et le Brésil sont les deux seuls pays où les pays développés représentent l'investisseur étranger le plus important. De même, l'augmentation des sorties d'IDE en provenance des économies émergentes s'expliquent presque entièrement par l'accroissement des investissements directs entre pays en développement : IDE Sud-sud. Les IDE de ces économies à destination des pays de l'OCDE restent relativement marginaux.

L'IDE a sensiblement progressé dans tous les grands secteurs de l'économie, mais la part des services s'est progressivement accrue aux dépens des industries manufacturières. Comme on peut le voir sur le graphique suivant, dans les pays développés, les entrées d'IDE dans le secteur manufacturier sont tombées de

41% à 30% alors qu'elles sont passées de 50% à 63% dans les services. Dans les pays en développement, les entrées d'IDE à destination du secteur manufacturier ont reculé de 44% en 1990 à 32% en 2005, alors qu'elles sont passées de 47% à 58% dans les services. Cette évolution reflète sans doute en partie, l'importance croissante des services dans les économies nationales, mais elle tient probablement aussi à l'internationalisation de plus en plus poussée du secteur des services sous l'effet de l'évolution des technologies et de libéralisation des services, notamment leur délocalisation de plus en plus répandue. Sur cette période, le secteur primaire absorbe encore environ 10% des entrées mondiales d'IDE. Sa part a ainsi quelque peu diminué dans les pays développés, mais légèrement augmenté dans les pays en développement. Un regain d'intérêts pour les matières premières est apparu ces dernières années, et s'explique essentiellement par l'augmentation de la demande et des prix. Ces investissements sont alors le fait d'entreprise (des pays industrialisés mais aussi pays émergents) souhaitant mieux contrôler les ressources. Ce qu'elles ne peuvent faire en important.

**Tableau N°5 : la répartition des entrées et des sorties des IDE par secteur**

**Unité :** pourcentage

Economie	secteur	Entrées des IDE		Sorties des IDE	
		1990	2005	1990	2005
Economies développées	secteur primaire	9.7	7.4	9	6.1
	secteur manufacturier	40.7	29.6	44.3	27.9
	services	49.6	63	46.6	66
Economies en développement	secteur primaire	8.5	9.8	10.9	3.5
	secteur manufacturier	44.2	31.8	31.8	12.1
	services	47.3	58.4	57.3	84.4

**Source:** UNCTAD FDI/TNC data base ([www.unctad.org/fdistatistics](http://www.unctad.org/fdistatistics)) and UNCTAD secretariat estimates, 23/06/2012

Un nombre relativement restreint de multi nationales est à l'origine de l'augmentation d'IDE. En 2005, les 100 premières multi nationales du monde représentaient 10% des actifs étrangers, 17% du chiffre d'affaires et de 13% des effectifs de l'ensemble des multi nationales, sur ces 100 Premières multi nationales, 72 ont leur siège dans ces cinq pays (Allemagne, Etats unis, France, Japon et Royaume-Uni), sept seulement dans les économies émergentes (d'Asie, principalement).

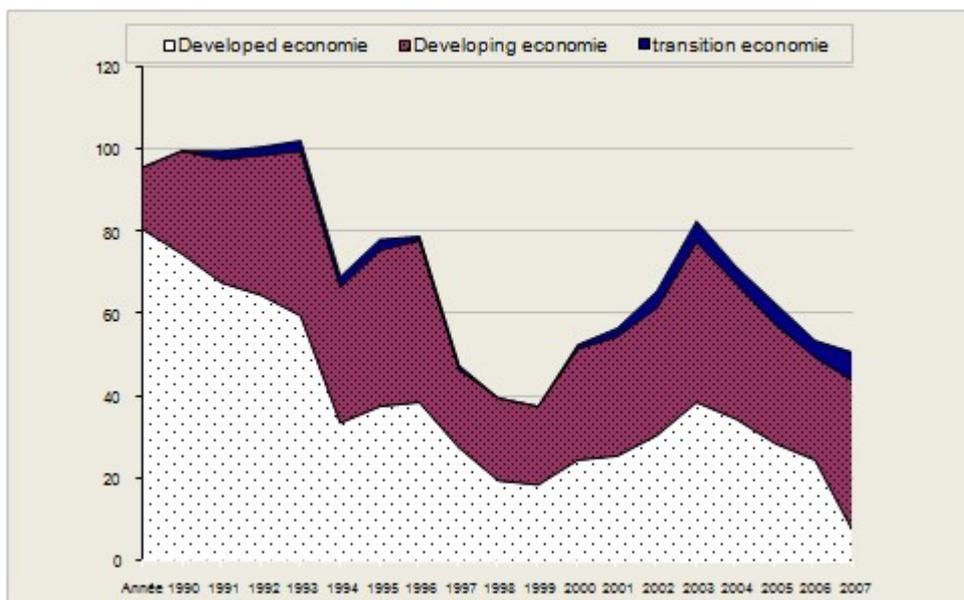
#### **1-4-2 situation des IDE après la crise financière :**

La crise survenue sur les marchés financiers et au sein de l'économie mondiale a affecté les investissements directs étrangers, élément représentatif de notre system économique globalisé. Après une croissance ininterrompue des activités d'investissements directs entre 2003 et 2007, les flux d'investissement ont diminué de 14% en 2008 par rapport à l'année précédente. Le caractère international des STN n'a pas suffi à les protéger de la crise mondiale. La réduction de 4,8% du stock intérieur d'IDE dans le monde s'est traduite par un recul de la valeur de la production brute, des ventes et des actifs et par

une baisse de l'emploi dans les filiales des STN en 2008, situation en forte contraste avec les taux de croissance à deux chiffres enregistrés en 2006 et 2007. Bien que le niveau de 2008 représente le second plus haut niveau de l'histoire, il marque le début du déclin engendré par la crise au second semestre 2008, baisse qui s'aggrave début 2009.

**Figure N°7 : Entrées d'IDE par groupe économique 1990-2008**

**Unité:** milliards de dollars

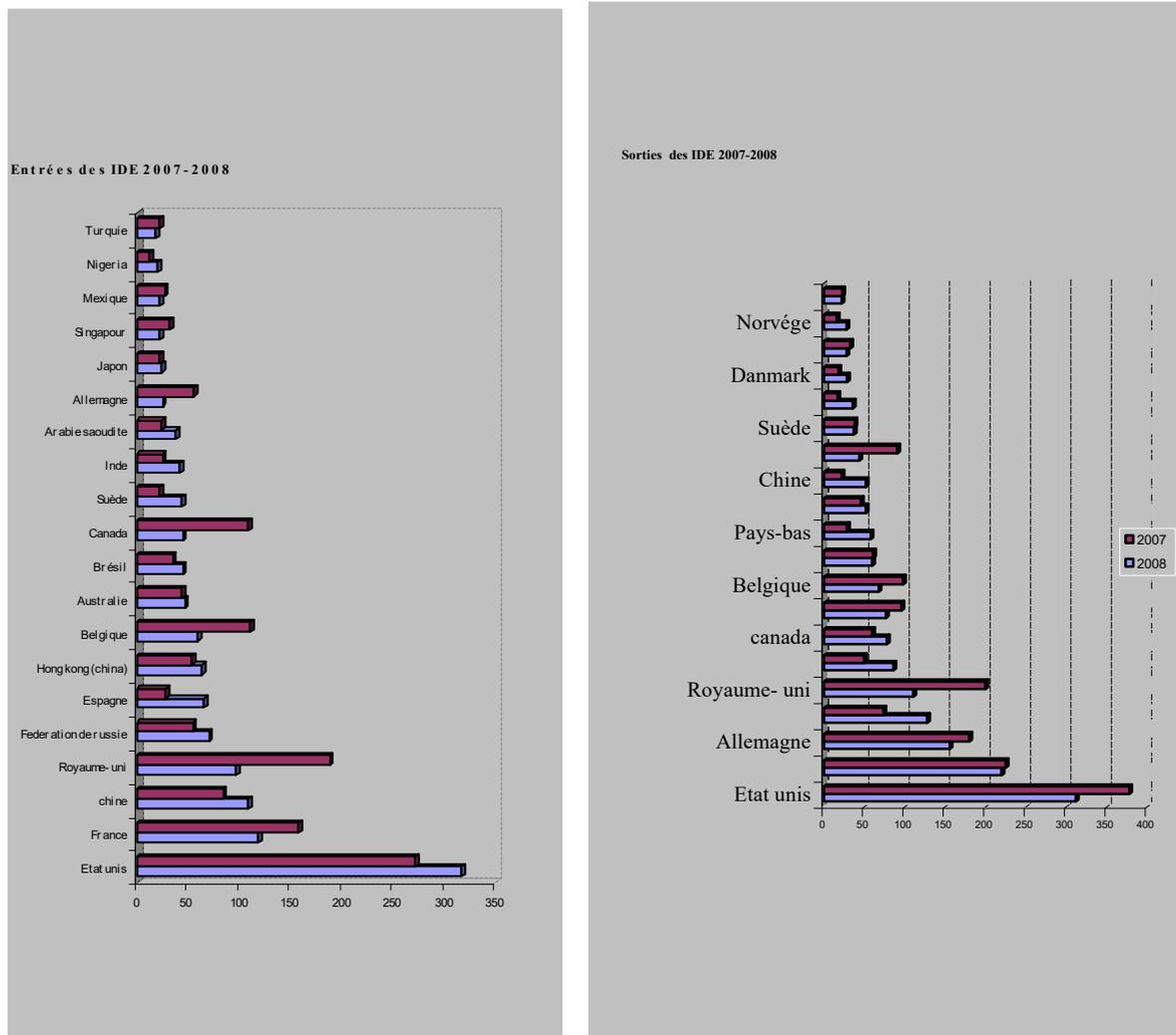


**Source:** UNCTAD FDI /TNC Data base ([www.unctad.org/fdistatistics](http://www.unctad.org/fdistatistics)) and UNCTAD secretariat estimates, 23/06/2012

La crise a ainsi changé la donne et bouleversé le classement des principaux pays d'accueil et d'origine, donnant beaucoup plus de poids aux pays en développement et en transition représentant 43% des entrées et 19% des sorties globales d'IDE en 2008

**Figure N°8 : Entrées et sorties des IDE dans les 20 premiers pays 2007-2008**

**Unité :** (Milliards de dollars)



**Source:** CNUCED, World investment report, transnational corporation, agricultural product and development, 2009, tableau B1 de annexe.

Comme on peut le voir ci-dessus, en 2008, même si les états financiers ont conservé leur place de premier pays d’émission et de réception d’IDE, les principaux PED comme la chine, Hong Kong et la Russie (les trois premier de la catégorie) continuaient de progresser dans le classement. On peut également observer sur ce classement, le recul d’un certain nombre de pays européens comme le Royaume-Uni qui a vu ses flux entrants et sortants diminuer, perdant ainsi sa place de premier pays européen d’accueil et d’origine d’IDE.

L’écart a été comblé fin 2008- début 2009, la baisse s’étant généralisée à tous les groupements économiques. Les entrées des pays non membres de l’OCDE (notamment les PED et PET) ont commencé à décliner fin 2008 lorsque la crise économique a ébranlé la plupart de leurs marchés exportateurs et que les primes de risques se sont envolées tant pour les dettes souveraines que pour celles d’entreprises. L’impact de

la crise dans ces pays s'est ainsi fait ressentir avec quasiment un an de décalage. En effet, les pays développés représentent des destinations privilégiées pour les biens produits par les PED et PET, les difficultés économiques des pays de l'OCDE ont logiquement abouti à un effondrement de leurs demandes et donc à l'apparition de la crise dans les économies émergentes (avec un retard plus ou moins grand selon les pays). Certaines régions du monde n'ont réagi qu'en 2009, c'est le cas de l'Asie du Sud-est, du Sud et de l'Est qui ont vu une hausse de 17% en 2008 de leurs flux, avant d'accuser une forte chute début 2009. De façon similaire, L'Europe du Sud-est et la CEI (Communauté des Etats indépendants) ont enregistré une hausse de 26% en 2008 pour ensuite plonger de 46% en année pleine au premier trimestre 2009.

Le déclin des flux d'IDE en 2008 et 2009 reflète avec du retard pour certains pays (notamment pour des PED) l'impact de la crise financière. Cette crise a débuté dans le second semestre 2007,

S'est amplifiée au dernier trimestre de l'année 2008 et a mené à un ralentissement de l'activité globale économique, surtout dans les principales économies développées. Son impact négatif sur les IDE a été double : en premier lieu, l'accès restreint au financement (auquel il faut ajouter la baisse des bénéfices) a réduit la capacité à investir des firmes, en second lieu leur propension à investir a également été affectée par le contexte économique morose, les perspectives incertaines et l'aversion au risque grandissante.

Lors cette période (fin 2008 début 2009) chacune des trois composantes d'entrées d'IDE, prise de participation, autres formes d'apport en capital (référant principalement au prêt intragroupe) et réinvestissement des bénéfices, ont enregistré des baisses importantes surtout dans les pays développés. Les prises de participation ont chuté avec les opérations de fusions acquisitions internationales. La baisse des bénéfices de filiales étrangères causée par la crise économiques a logiquement engendré un amoindrissement des bénéfices réinvestis. Enfin, les nombreuses restructurations qui ont entraîné une réduction des flux nets de capitaux intragroupe et remboursement de prêt des filiales étrangères, expliquent la baisse de la deuxième catégorie. Le désinvestissement, ici décrit, est un phénomène courant et se multiplie en période de crise, comme on a pu le voir lors de la précédente crise 2001. En effet, les firmes rapatrient leurs investissements pour de nombreux motifs amplifiés en période de crise : réduction des coûts de fonctionnement, abandon d'activités non essentielles. Cependant la baisse des investissements directs étrangers est proportionnellement plus importante que lors de la précédente crise et les désinvestissements ont dépassé les flux bruts d'IDE dans un certain nombre de pays. Cette surrection peut s'expliquer par la structure des IDE. On peut remarquer que plus la proportion du déclin est due aux prises de participation, plus le rattrapage semble long car ce sont des investissements de long terme et ils requièrent un examen minutieux de la part de la société mère. Alors que les réinvestissements de bénéfice et les prêts intragroupes sont souvent déterminés par la liquidité de court terme ou de préoccupations fiscales, et peuvent récupérer rapidement. Le montant des désinvestissements ou désengagements en Allemagne s'est ainsi élevé à 40% des flux bruts d'IDE. Au premier semestre 2009, les cessions de sociétés étrangères à d'autres ont représenté près du tiers de toutes les opérations de fusions et acquisitions internationales, accentuant le recul des IDE.

Les investissements en création (nouveaux investissements) ont, pour leurs parts, bien résisté en 2008, mais ont cédé à la crise à la fin de l'année.

Les données récentes sur les opérations fusions-acquisitions nous permettent de mieux comprendre l'effondrement actuel des investissements directs étrangers. La crise a surtout impacté les flux d'IDE par le biais de ces opérations qu'étaient en pleine euphorie depuis plus de Cinq ans. La modification structurelle des IDE en faveur des opérations de fusions- acquisitions jusqu'à atteindre 80% des mouvements totaux des IDE avant la crise, tandis que les investissements dans des nouveaux projets cédaient régulièrement du terrain. Ce mouvement n'était pas propre aux grandes multinationales, il s'était généralisé aux PME impliquées de manière croissante dans ces opérations transnationales. Le problème est que ces dernières ont été particulièrement touchées cette année par la crise.

### **1-5 Tendances des investissements directs étrangers dans la région MED :**

Avec la crise économique mondiale, puis le printemps arabe, les investissements directs étrangers vers les pays MED ont marqué le pas ces dernières années. Pourtant, les projets en provenance de l'Europe ont affiché une remarquable stabilité sur la période. Cette section porte sur l'actualité et l'importance du phénomène des investissements directs étrangers dans la région de MED ainsi que leurs mutations avant et après la crise financière<sup>1</sup>.

#### **1-5-1 Tendances de l'investissement étranger en Méditerranée :**

L'attractivité du sud de la Méditerranée est actuellement très dégradée en Europe, principalement du fait de la situation politique de quatre pays, et du large écho qui lui en est donné dans les médias. Le conflit en Syrie, qui s'éternise, transpire au-delà des frontières et déstabilise maintenant le Liban. La reprise en main du régime égyptien par l'armée à la suite des mouvements massifs de protestation de la population entraîne des réactions violentes dans le pays et divise la communauté internationale. L'exécution de deux opposants en moins de six mois en Tunisie suscite une défiance contre un gouvernement soupçonné de connivences douteuses. Comme toujours dans la région, le bruit des balles et des différends communautaires ou politiques étouffe les nouvelles plus encourageantes. Qui sait que 2012 est la quatrième meilleure année de la décennie passée en matière d'attraction des investissements étrangers en Méditerranée, y compris pour l'Egypte et la Tunisie? Qui a vu que l'ensemble des pays du sud, en particulier les nouveaux dirigeants qui se savaient attendus sur ces sujets, ont mis en place de nouvelles mesures incitatives pour le secteur privé et poursuivi leur ouverture économique internationale, tout en veillant à sauvegarder l'emploi local? Qui a noté les prévisions du FMI en juillet 2013 pour la zone MENA: 3 à 4% pour les années suivantes, et des exportations relancées dans tous les pays?

La masse des nouvelles de Méditerranée, dramatiques et spectaculaires, contribue à créer une situation de crispation que l'on sentait monter depuis les élections qui avaient mis au pouvoir les partis islamistes:

---

<sup>1</sup> ANIMA, les pays émergents investissent la méditerranée; Octobre 2013, P19

crispation d'une partie des touristes, qui contribuent habituellement à 7 à 9% du PIB en Egypte, au Liban et en Tunisie, mais se détournent de ces pays qui découvrent qu'une évolution n'est pas une fin mais le début d'un processus; mais aussi crispation politique des Européens, dont le modèle est lui-même en transition, et qui arrivent difficilement à sortir de la tétanie qui les avait saisi au lendemain des révolutions par sentiment de culpabilité autant que par méconnaissance des nouveaux interlocuteurs politiques en place. Cet immobilisme est pourtant difficilement compréhensible au regard des valeurs manifestées par les populations de tous les pays du sud en 2011, et de la relation historique entre les deux rives de la Méditerranée. Il est également très préjudiciable pour le partenariat économique qui les lie. Près de 10% des exportations européennes vont au sud de la Méditerranée et l'Europe, premier investisseur extérieur jusqu'à récemment, pèse aussi pour un tiers dans leurs importations, c'est-à-dire dans leur consommation. Et alors que 2012 est une des meilleures années de la décennie quant au volume d'IDE dans la région, les Européens ne sont au rendez-vous de cette attractivité retrouvée. Depuis deux ans, les entreprises européennes semblent en effet battre en retraite, à l'inverse de celles des autres régions du monde. Depuis 2010, ce sont les pays BRIC (Russie, Inde, Chine surtout) qui sont devenus les premiers investisseurs au sud de la Méditerranée, et en 2012, les pays du Golfe, qui avaient déserté la Méditerranée depuis cinq ans, font jeu égal avec l'Europe. En deux ans, les Européens sont ainsi passés de 45% de part de marché à 26% en matière d'investissement extérieur.

Au moment où les entreprises européennes cherchent un second souffle, et alors que le continent africain est appelé à devenir le futur relais de croissance du monde, cette retraite est une erreur stratégique. Car finalement, les avantages comparatifs du sud de la Méditerranée, qui prévalaient avant les changements politiques, sont toujours d'actualité: des marchés de proximité qui croissent bien plus vite qu'en Europe, une main d'œuvre qualifiée et compétitive, un accès à des sources d'énergie variées, un positionnement au cœur d'un tiers des routes commerciales maritimes, et des opportunités de marché considérables, tant au niveau des produits de consommation que des infrastructures à mettre en place.

Les liens économiques ont forgé les relations entre les pays de cette région tout au long de l'histoire. Les entrepreneurs du sud ont aujourd'hui construit des entreprises qui font référence dans l'agroalimentaire, l'industrie, les services, la finance, sur leurs marchés, en Europe parfois, et souvent en Afrique subsaharienne. Les entrepreneurs européens doivent prendre l'initiative de dégripper le partenariat économique. C'est avec ces champions du sud, et les jeunes pousses qui continuent d'émerger, via les clusters et tous les réseaux d'appui aux affaires, que les entrepreneurs européens doivent renouveler ce partenariat économique. Les deux rives en ont aujourd'hui bien besoin.

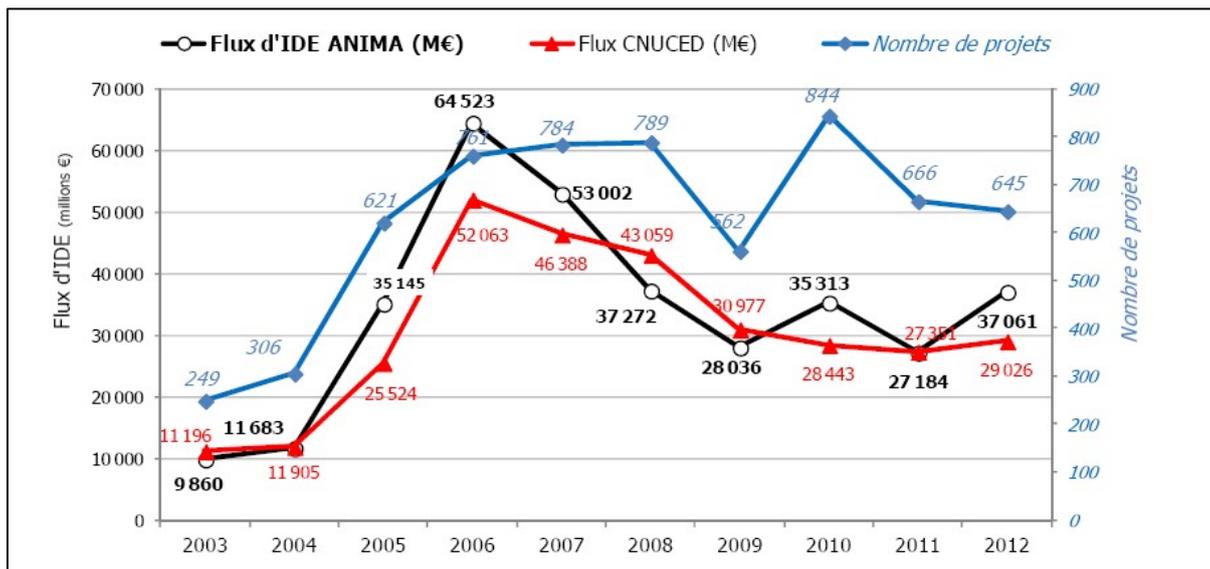
#### **Synthèse sur l'attractivité de MED en 2012:**

Sur les dix dernières années, 2012 est la quatrième meilleure année pour mes pays MED en matière d'attraction des IDE. En effet, les annonces d'IDE ont excédé en 2012. Leur niveau de 2010 (avant les

printemps arabes), ce qui souligne l'attractivité regagnée de la région et sa capacité de résistance aux crises successives qui touchent l'économie mondiale depuis 2008.

Le montant consolidé des projets d'IDE annoncés en 2012 dans les pays de la zone est ainsi de 37 Md euro, soit 5% de plus qu'en 2010. Le nombre de projets diminue en revanche légèrement, à 645 (-10% par rapport à 2010) – un signe que les montants de 2012 se sont relativement gonflés par l'annonce de quelques projet majeurs

**Figure N°9: Evolution des montants et nombre projet d'IDE annoncés**



**source :** ANIMA, les pays émergents investissent la méditerranée; Octobre 2013, P10

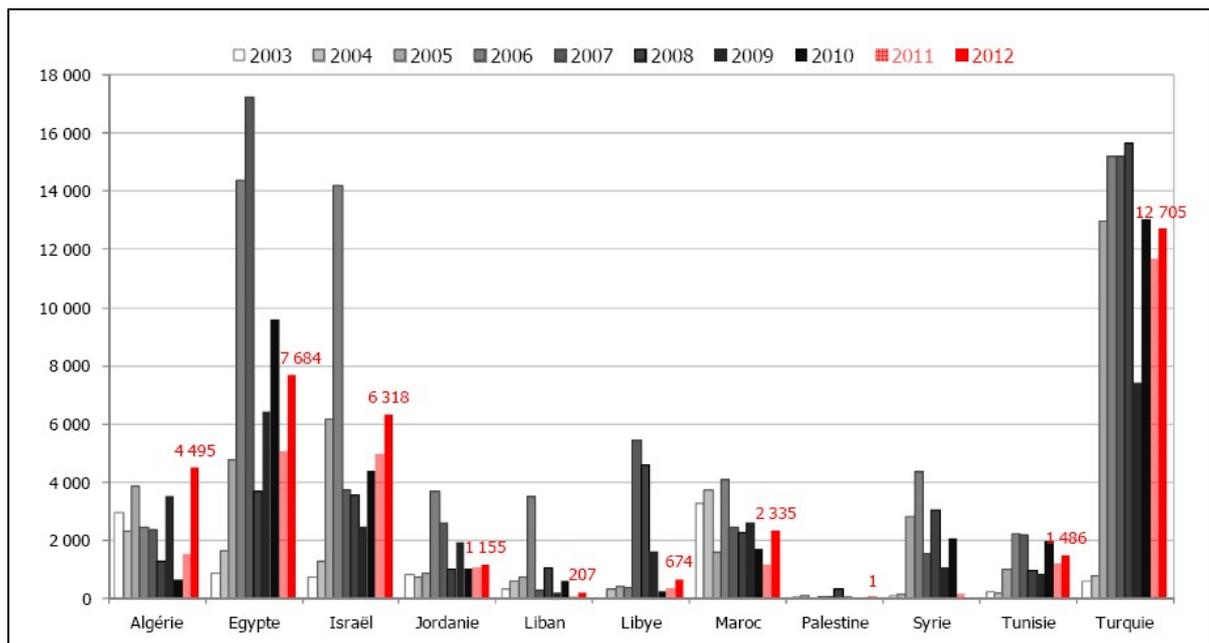
**Unité :** Millions d'euro

Ces chiffres, relativement bons si l'on considère le contexte politique et économique exceptionnel, sont à relativiser. En effet, la part de marché de la région MED par rapport au reste du monde en matière d'IDE diminue en réalité depuis quatre ans, et serait passée selon la CNUCED, de 3,3% en 2008 à 2,6% en 2012.

La Turquie reste le leader incontesté de la région: elle attire en 2012 près d'un tiers des investissements étrangers destinés aux pays MED. Le pays renforce de surcroit son influence économique sur les pays sud-méditerranéens, les investisseurs turcs y ayant annoncé 10 projets d'IDE en 2012: 3 en Israël, 2 en Egypte, 2 en Algérie et 2 au Maroc. L'augmentation des IDE enregistrés en Egypte s'explique en grande partie par l'annonce de 3 projets d'un montants supérieur à 1 M d euro (France Telecom, QNB, Etisalat). Ce signal positif lancé par quelques grands groupes s'accompagne d'un nombre de projets en hausse: les intentions de projets d'IDE augmentent tandis que les annonces de partenariats atteignent leur plus haut niveau depuis la création de l'observatrice MIPO. Pour le reste de la région, les intentions d'IDE restent stables en Jordanie et au Liban, 3 projets sont annoncés en Palestine.

**Figure N°10 : Evolution des projets des IDE par pays**

**Unité :** Millions d'euro



**Source :** ANIMA, les pays émergents investissent la méditerranée; Octobre 2013, P11

Au Maghreb, L'Algérie affiche des très bons résultats après des années de sous-performance. Les investisseurs semblent s'être adaptés au principe du 49%-51% ,qui oblige les étrangers à inclure des partenaires algériens dans leur projet d'investissement à hauteur de 51% et avait fortement déstabilisé les entreprises étrangères lors de son introduction. L'augmentation des IDE au Maroc est également encourageante, de même que les annonces de partenariat en Libye qui sont à leur plus haut niveau. La Tunisie montre une bonne, capacité de résilience grâce à sa stratégie d'after care: un certain nombre de projets d'extension d'investisseurs déjà présents dans le pays sont en cours.

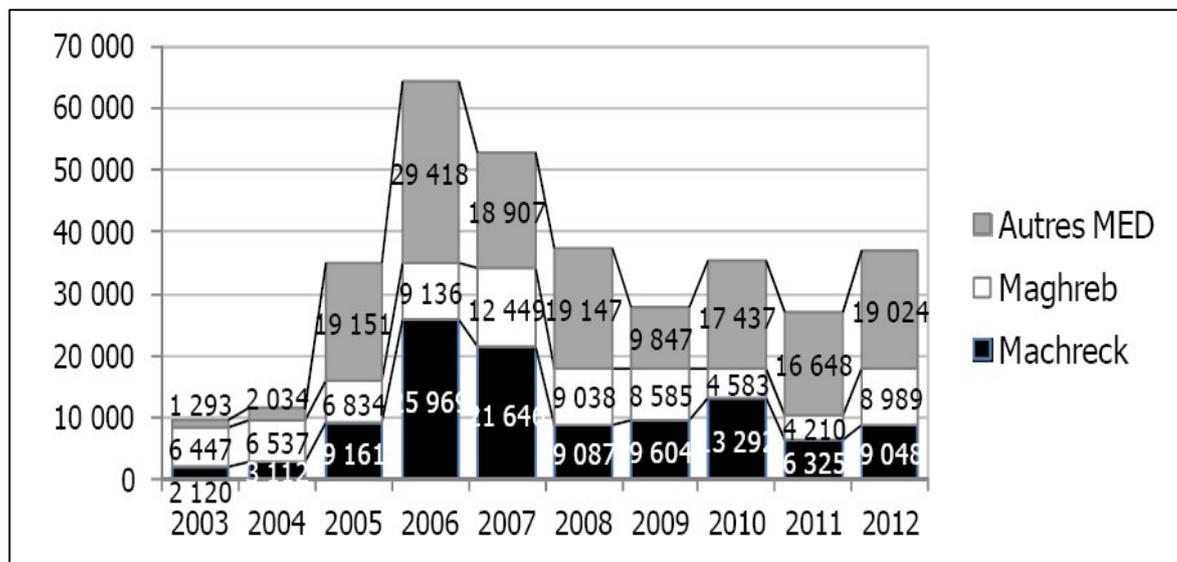
Le Maghreb, le Machrek ainsi que les autres pays MED (Turquie et Israël) voient tous trois les montants des intentions d'IDE progresser significativement en valeur absolue en 2012. Avec près de 9 Md euro annoncés, le Maghreb flirte avec ses plus hauts niveaux historiques, en particulier grâce aux bons chiffres de l'Algérie, qui pèse pour plus de la moitié du total. En proportion, la sous-région passe de 15% à 24% en montants entre 2011 et 2012.

Elle affiche par ailleurs toujours un dynamisme remarquable en nombre de projets d'investissements, qui se situe régulièrement depuis 2005 entre 250 et 300 par an, soit plus que la Turquie et Israël réunis. Le Maroc et la Tunisie attirent respectivement 120 et 74 projets en 2012 des niveaux parmi les plus élevés de la décennie. L'augmentation des montants annoncés souligne donc une reprise des projets de grande ampleur (36 m euro en moyenne pour un projet d'IDE en 2012 contre 17 m euro en 2011). Le Machrek regagne également du terrain, avec des montants annoncés équivalents au Maghreb (9 Md euro) principalement tirés par l'Egypte, qui enregistre des intentions d'investissement de près de 7,6 md euro en revanche, le nombre de

projets prévus reste faible (114 en 2012, contre 154 en moyenne par an entre 2005 et 2010), indiquant une concentration financière sur quelques gros projets, principalement en Egypte. Il faut noter qu'avec 19 projets annoncés, le Liban est à son plus haut niveau depuis 2003.

**Figure N°11 : Flux net d'IDE par région de destination**

**Unité :** Millions d'euro



**source :** ANIMA, les pays émergents investissent la méditerranée; Octobre 2013, P12

Israël et la Turquie (autre MED) pèsent en réalité pour la moitié des montants d'IDE, et près de 43% des projets annoncés. Avec 152 projets et 6,3 Md euro, Israël est à ses plus forts niveaux historiques (hormis 2006), un dynamisme remarquable compte tenu de son environnement géopolitique. La Turquie qui fait sa quatrième meilleure année de la décennie, est le leader incontesté de toute la région, avec 12,7 md euro d'IDE et 127 projets annoncés en 2012, soit un montant moyen remarquable de 100 m euro par projet.

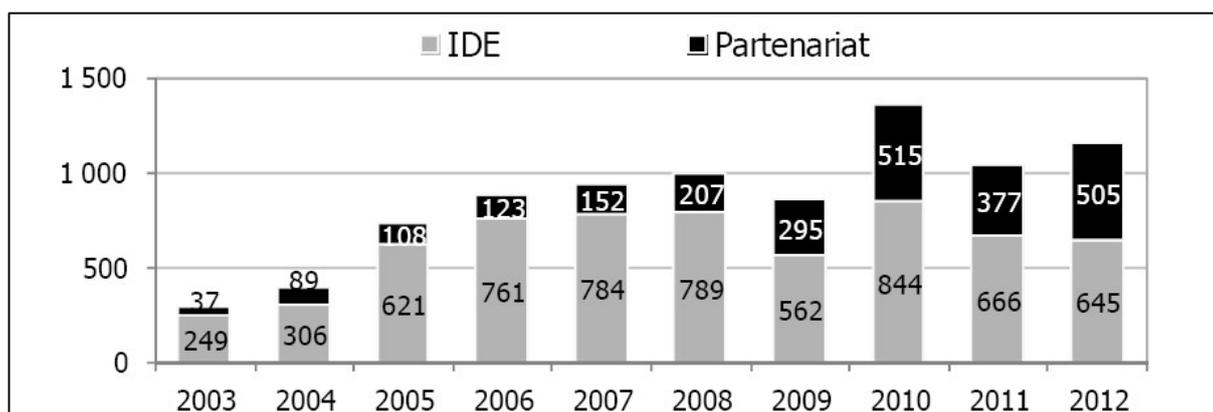
**Tableau N°6 : Montants net d'IDE annoncés par destination (en million d'euro)**

Destination	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2003-12
Algérie	2,958	2,322	3,868	2,440	2,376	1,263	3,502	649	1,502	4,495	25,375
Egypte	874	1,611	4,752	14,394	17,251	3,680	6,411	9,595	5,038	7,684	71,290
Jordanie	807	708	869	3,653	2,578	1,002	1,925	1,039	1,082	1,155	14,818
Liban	325	569	744	3,499	279	1,058	200	595	64	207	7,540
Libye	0	322	423	374	5,453	4,569	1,629	259	344	674	14,047
Maroc	3,281	3,710	1,566	4,102	2,455	2,258	2,627	1,710	1,163	2,335	25,207
Palestine	10	80	0	61	8	309	21	0	0	1	490
Syrie	104	144	2,795	4,362	1,530	3,036	1,048	2,062	141	0	15,222
Tunisie	207	183	976	2,219	2,165	947	827	1,965	1,202	1,486	12,177
Turquie	577	779	12,962	15,209	15,177	15,630	7,396	13,057	11,695	12,705	105,187
MED	9,143	10,428	28,955	50,313	49,272	33,752	25,586	30,931	22,231	30,742	291,353

**source :** ANIMA, les pays émergents investissent la méditerranée; Octobre 2013, P13

La crise financière puis la crise économique ont limité les capacités financières des entreprises étrangères et favorisé, depuis 2009, le développement de partenariats, une forme d'engagement plus souple qui se répand dans les pays méditerranéens. Depuis 2003, hormis l'année 2011, le nombre moyen de projets annoncés (IDE et partenariats) n'a cessé d'augmenter la figure ci-dessous, ce qui illustre l'intérêt toujours croissant des opérateurs étrangers pour ces marchés malgré les événements politiques. En 2012, les partenariats totalisent 505 pour 645 d'IDE annoncés.

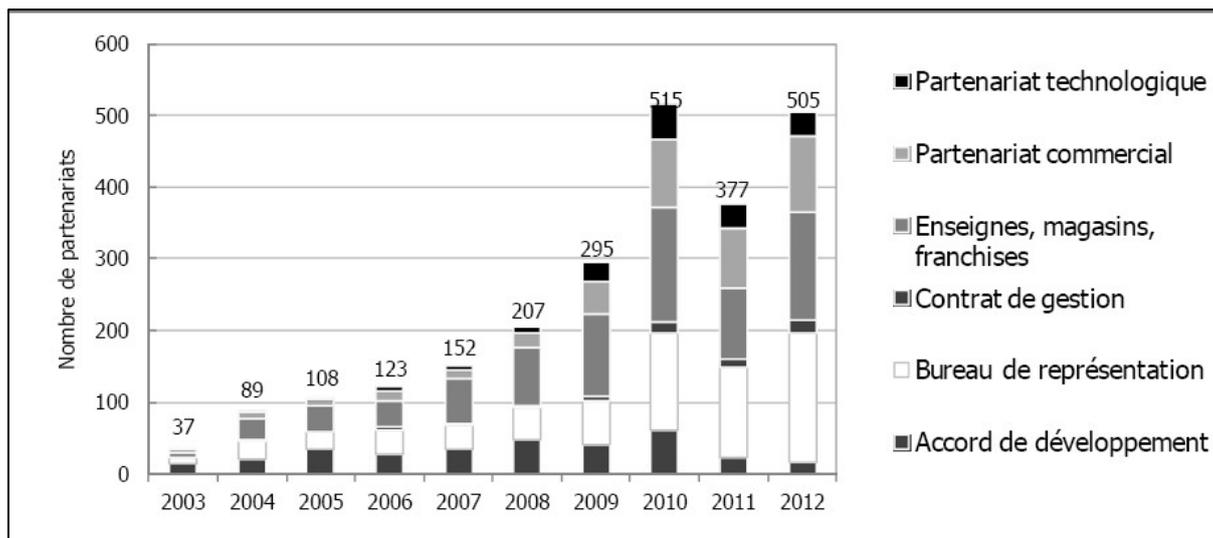
**Figure N°12 : Evolution du nombre d'IDE et de partenariats**



**Source :** ANIMA, les pays émergents investissent la méditerranée; Octobre 2013, P14

Ces partenariats sont en majorité des accords commerciaux (à 54% en 2012 et 62% en cumulé depuis 2003), envisagés sous forme de franchises (30% en 2012, 32% en cumulé depuis 2003), d'accords de distribution (21% en 2012 et 16% en cumulé) ou de développement (4% en 2012 et 14% en cumulé). Un tiers des partenariats environ repose sur la mise en place de bureaux de représentation, un type de projet qui s'est particulièrement développé depuis 2010 du fait de la crise économique. Les partenariats technologiques ne représentent encore que 7% des projets, mais sont en développement: cette nouvelle forme de partenariat vient ainsi récompenser les efforts engagés par les pays MED depuis 2005 pour dynamiser leurs écosystèmes d'innovation, notamment via la création de clusters, de parcs technologiques et d'incubateurs.

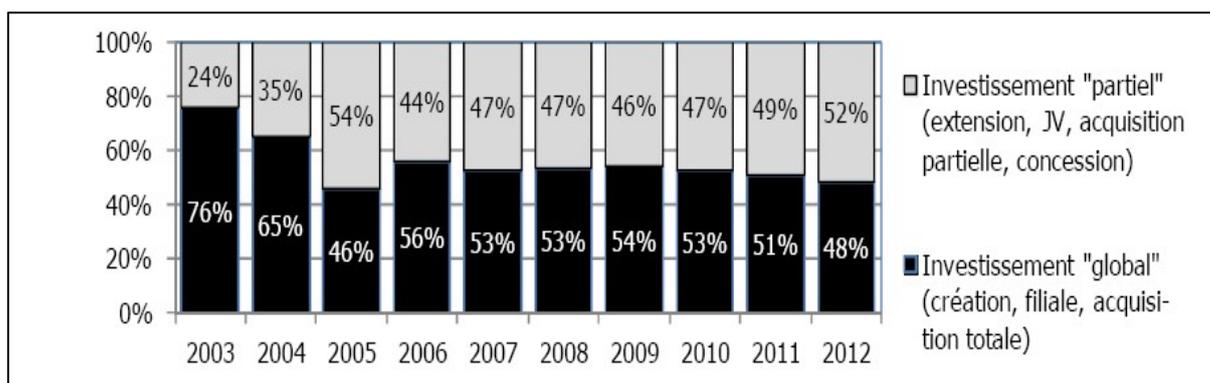
**Figure N°13 : Evolution des annonces de partenariats par type**



**Source :** ANIMA, les pays émergents investissent la méditerranées; Octobre 2013, P14

L'évolution de la nature des projets d'IDE traduit, elle aussi, une prudence accrue des opérateurs étrangers: plus de la moitié des projets annoncés en 2012 sont des réinvestissements, des investissements partiels de type joint-ventures ou des cessions.

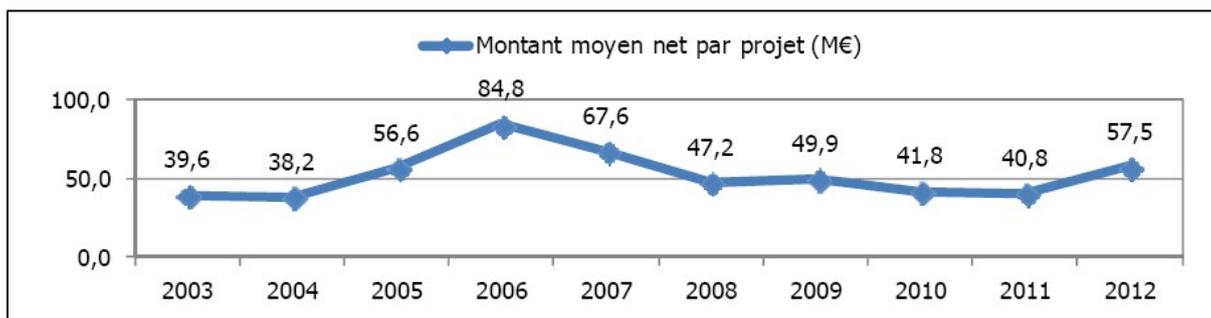
**Figure N°14 : Evolution des types d'investissement étranger**



**Source :** ANIMA, les pays émergents investissent la méditerranées; Octobre 2013, P15

Un élément vient néanmoins infléchir cette tendance marquée à la prudence: pour la première fois depuis 2006, le montant moyen des projets d'IDE augmenter de façon significative pour atteindre près de 60000 euro par projet. Cette augmentation est un indicateur d'autant plus remarquable de la confiance des investisseurs que la nature de ces derniers n'a quasiment pas évolué: 19% des projets d'IDE sont toujours portés par des PME, 28% par grandes entreprises, 40% par des multinationales et 13% par des fonds d'investissement. Ainsi, cette augmentation ne peut être attribuée à l'accroissement des projets exceptionnels menés par des multinationales ou des fonds souverains, mais révèle une tendance générale.

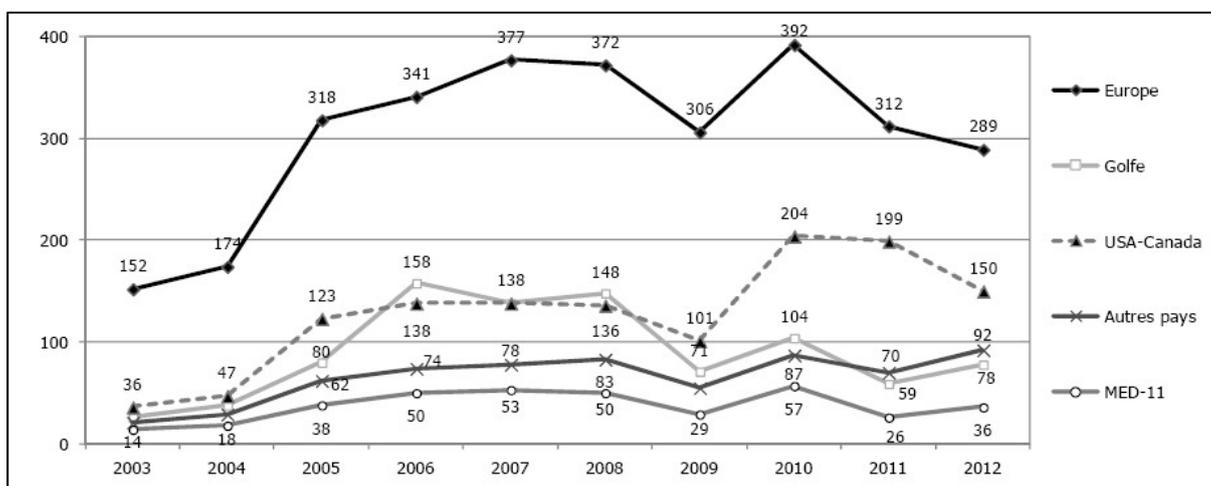
**Figure N°15 : Evolution du montant moyen des annonces d'IDE (en million euro)**



**Source :** ANIMA, les pays émergents investissent la méditerranée; Octobre 2013, P15

En nombre de projets d'IDE annoncés, l'Europe est à son plus bas depuis 2005, malgré les efforts promotionnels des pays MED et leurs plans d'after care. L'Europe pèse toujours pour 45% des projets (en nombre), mais son leadership est de plus en plus menacé par les investisseurs des régions émergentes. Après deux ans de forte implication, les annonces d'IDE en provenance des pays d'Amérique du Nord accusent eux aussi une baisse de près de 25% entre 2011 et 2012. Ils représentent 23% des projets en 2012, contre 12% pour les pays du Golfe, 14% pour les autres pays (dont les BRIC). Les projets d'IDE intra-méditerranéens plafonnent à 6% du total.

**Figure N°16: Nombre des IDE annoncés par pays d'origine**



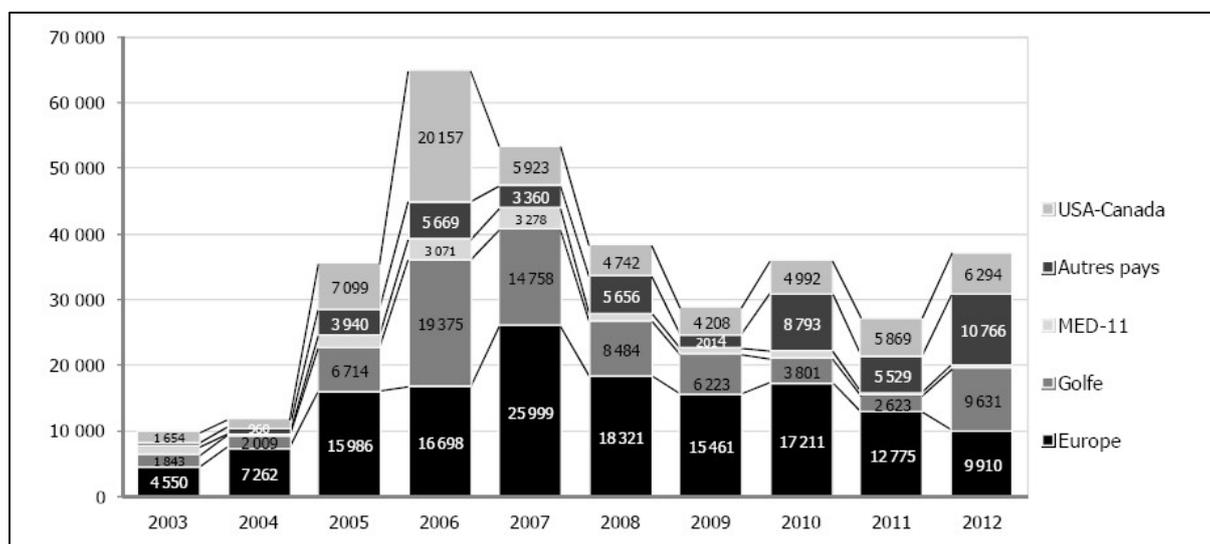
**Source :** ANIMA, les pays émergents investissent la méditerranée; Octobre 2013, P16

Avec moins de 10 m d'euro investis en 2012 (le plus bas niveau depuis 2004), la part des Européens dans les annonces d'IDE s'érode considérablement. Alors qu'ils sont habituellement à l'origine de près de la moitié des montants investis chaque année, ils ne totalisent en 2012 que 26% des montants annoncés, loin derrière les pays émergents (et notamment les pays BRIC) qui ont de leur côté annoncé plusieurs projets de grande envergure (supérieure à 1 m d'euro) dans la banque, les télécommunications et le tourisme, en Turquie, en

Egypte ou en Algérie. Les pays Golfe, qui avaient quelque peu déserté la région depuis la crise financière, avec des intentions d'investissement en ligne avec ce que peuvent attendre que les pays MED de leurs voisins. Les engagements prévus pour 2012 marquent en quelque sorte la fin de la crise financière pour les monarchies de la péninsule arabique, tout autant que la volonté de celle-ci d'établir une proximité politique avec les nouvelles démocraties d'Afrique du nord. Les investissements du Golfe restent concentrés sur leurs secteurs de prédilection (banque, BTP, tourisme et télécommunications), même s'ils reflètent un intérêt croissant pour l'agroalimentaire, les énergies renouvelables ou le conseil.

Enfin, les projets d'investissement intra-méditerranéens restent très bas en valeur (6% en moyenne sur les dix dernières années), même si quelques signes d'intégration apparaissent au Maghreb, notamment du tait de quelques investisseurs tunisiens.

**Figure N°17: Evolution des Montants d'IDE annoncés par région d'origine (en M euro)**



**Source :** ANIMA, les pays émergents investissent la méditerranée; Octobre 2013, P17

Le bilan de ANIMA 2011 se félicitait de l'amorce d'une rotation sectorielle des investissements étrangers, de secteurs plus productifs, inclusifs et efficace en matière de création d'emplois. Force est de constater que cette analyse doit être aujourd'hui relativisée, le processus de diversification étant en réalité plus lent que prévu. De fait, l'année 2012 replace le quatuor traditionnel à la tête des secteurs les plus pourvoyeurs d'IDE dans la région depuis 2003: les secteurs de l'énergie, de la banque, des télécommunications et du BTP totalisent en effet à eux quatre deux tiers des montants d'IDE annoncés en 2012. Ils sont par ailleurs en grande partie responsables de la hausse du montant moyen d'IDE par projet constatée en 2012. Le tableau ci-dessous illustre les variations des montants d'IDE par secteur pour l'ensemble des pays MED, selon la source ANIMA:

**Tableau N°7 : Evolution des IDE par secteur 2003-2012 (en million d'euro)**

Secteur	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	Total
Energie	1,059	2,616	5,992	5,665	8,529	8,774	10,895	8,315	7,605	9,044	68,494
Banque-Etc	501	376	4,705	13,952	10,433	3,710	2,357	7,219	1,266	7,183	51,702
Télécom & Internet	1,975	1,287	9,057	9,265	3,039	1,441	2,022	7,767	1,818	5,924	43,595
BTP et infra	155	808	1,287	6,969	7,506	7,278	3,606	2,706	1,138	2,050	33,503
Ciment, verre, matériaux	506	833	1,713	3,124	10,098	1,701	1,124	1,359	334	681	21,473
Tourisme	2,338	2,192	3,708	4,315	1,706	1,833	946	659	742	1,931	20,370
Agroalimentaire	454	188	214	2,347	1,052	1,644	1,206	264	3,815	1,129	12,313
Logiciels & Informatique	621	84	1,256	4,653	798	615	592	489	900	2,141	12,149
Chimie, Plasturgie, engrais	27	260	1,506	1,343	1,788	1,701	735	450	2,076	248	10,134
Distribution	292	850	879	1,295	672	2,563	1,045	1,029	1,033	158	9,816
Composants électroniques	204	547	1,302	3,787	393	320	150	667	715	244	8,329
Automobile	394	135	1,058	422	419	828	637	1,289	846	1,773	7,801
Equipements électriques	186	158	907	1,228	684	706	573	642	406	828	6,318
Métallurgie	19	115	153	273	582	947	419	463	1,059	869	4,909
Médicaments	181	880	157	739	651	399	105	168	446	1,152	4,878
Autres (Média, santé)	2	16	131	661	1,032	733	719	223	1,006	218	4,741
Transport, logistique	0	17	62	51	1,882	796	315	758	373	68	4,322
Mécanique	0	1	3	3,325	338	83	34	39	4	195	4,022
Eaux ,	644	106	531	76	853	133	325	182	386	63	3,299
Electronique grand publique	0	41	8	78	74	186	68	150	923	799	2,327
Textile, luxe	262	168	205	416	209	190	70	128	110	28	1,786
Aéronautique,rail, marine	16	4	65	441	18	66	93	189	20	248	1,160
Services aux entreprises	0	2	203	36	166	254	3	144	43	39	890
Biotechnologies	22	0	0	64	69	349	0	13	21	35	573
Equipement du foyer	0	0	45	0	0	24	0	2	98	12	181
<b>Total général</b>	<b>9,858</b>	<b>11,684</b>	<b>35,147</b>	<b>64,525</b>	<b>53,001</b>	<b>37,274</b>	<b>28,039</b>	<b>35,314</b>	<b>27,183</b>	<b>37,060</b>	<b>339,085</b>

**Source** : ANIMA, les pays émergents investissent la méditerranées; Octobre 2013, P19

-  Les montants consacrés aux IDE dans le secteur bancaire quintuplent entre 2011 et 2012, même si les projets ne font (que) croître de 36% (49 projets au total en 2012, dont 2 méga-investissements annoncés par le russe Sherbank, ou par Qatar National Bank en Egypte);
-  Le secteur des télécommunications triple en montants d'IDE annoncés tout en attirant 2 projets de moins que l'an dernier (16 projets en 2012, dont 2 investisseurs majeurs en Egypte par France Télécom et Etisalat et 1 en Algérie par Qtel);
-  Les IDE dans le BTP augmentent de 80% en montant, mais n'enregistrent qu'un seul projet de plus qu'en 2011 (26 projets). Cette augmentation est dopée par 4 grandes annonces d'investissement en Turquie: UEM, Astaldi, Emmar Properties et Aéroport de paris ont en effet lancé chacun des projets d'infrastructure pour un total de 4,1 M d'euro;
-  Seul le secteur de l'énergie attire 32 projets de plus qu'en 2011 (105 au total), avec un montant moyen par projet en légère diminution, de 104 m d'euro à 86 m d'euro; sur les autres secteurs d'activité, les éléments significatifs de l'année 2012 sont les suivants:

- ✚ Des investissements importants ont été annoncés dans le tourisme. Si le nombre de projets prévus dans ce secteur est divisé par deux (21 projets en 2012) entre 2011 et 2012, il enregistre néanmoins une croissance de 160% en valeur, notamment grâce à 3 méga-projets du Golfe en Turquie et en Egypte, mais aussi grâce à des projets plus modestes développés dans presque tous les pays (hormis en Libye et en Syrie) et particulièrement au Maroc;
- ✚ La croissance des investissements dans le secteur du logiciel se confirme; avec 70 projets en moyenne par an sur les trois dernières années, et un montant plus que doublé entre 2011 et 2012. Israël est le principal bénéficiaire des investissements dans ce secteur (58 projets en 2012, à grande majorité américains). Le Maroc attire 4 projets dans ce secteur (3 européens et 1 américain). La Tunisie et la Turquie 2 chacun. A noter également un investissement de Google en Palestine, et un investissement libanais en Jordanie;
- ✚ Les investissements dans le secteur agro-alimentaire baissent de manière décevante, aussi bien en nombre de projets (-21%) qu'en montant (-70%), alors même que ce secteur est l'un des leviers les plus aptes à dynamiser les régions les plus délaissées des pays MED;
- ✚ La croissance se poursuit dans l'industrie automobile et l'aéronautique. Les deux secteurs totalisent 2 M d'euro d'investissement et 53 projets, dont de nombreux projets de taille en Turquie, au Maroc et en Algérie;
- ✚ Enfin, les secteurs de la santé et des biotechnologies, bien que touchés par des projets plus modestes (supérieur 1 M d'euro), confirment leur dynamisme, notamment en Israël, au Maroc, en Turquie et plus modestement en Tunisie. Ces secteurs attirent 36 projets en 2012, et 40 en 2011. Les montants d'IDE annoncés doublent entre 2011 et 2012.

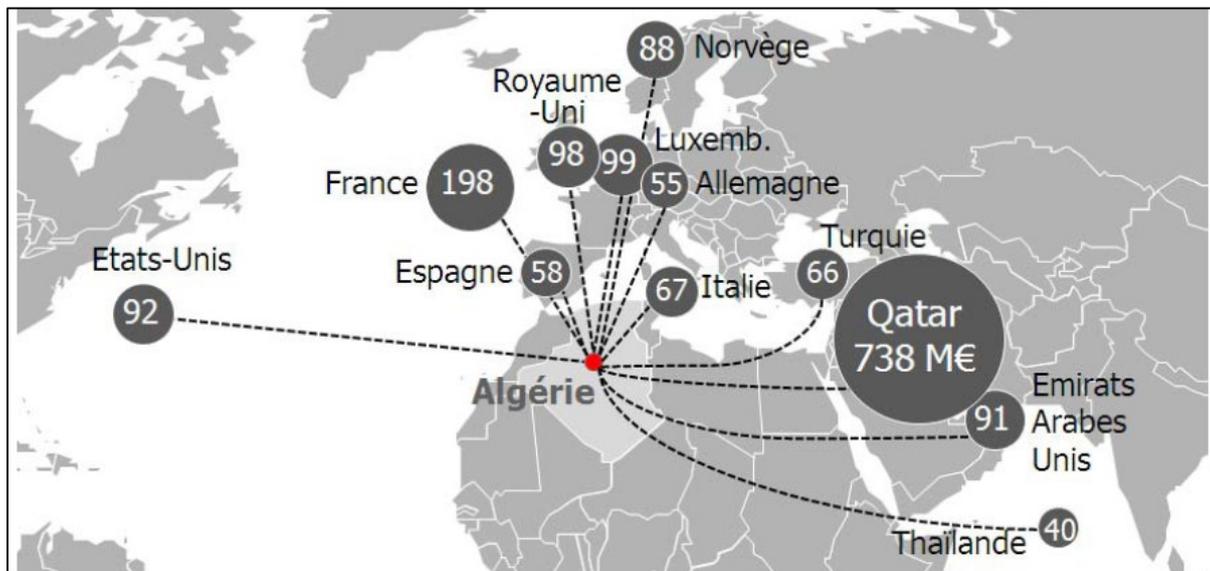
### **1-5-2 La tendance des investissements directs étrangers en Algérie en 2012 :**

Après deux années consécutives particulièrement mornes pour les IDE en Algérie, quelques grandes annonces d'investissements ont permis au pays de redresser la barre en 2012: quasi-totale de Wataniya Telecom par Qatari Qtel pour un montant annoncé de 1,5 M d'euro, ainsi que le rachat pour un montant similaire, des activités pétrolières de Conoco Phillips par l'indonésien Pertamina, ont largement gonflé le montant des annonces d'investissement retenu en 2012, qui dépasse pour la première fois les niveaux enregistrés depuis l'adoption de la nouvelle loi de finances en 2009. Ces deux projets exclus, le montant des investissements reste stable pour un nombre de projets en hausse (+46%).

L'année 2012 se caractérise également pour l'Algérie par une nette percée des annonces d'investissement dans le secteur automobile (7 projets), à commencer par la conclusion, après 3 ans de négociations, du projet d'usine Renault à Oran, qui, mené en partenariat avec l'Etat algérien via le FNI et la SNVI, devrait permettre

à terme la création de plus de 7000 emplois et l'arrivée sur le marché d'un certain nombre de sous-traitants. Par ailleurs, la poursuite des vastes projets d'infrastructures prévus dans le cadre du plan quinquennal 2010/2014 continue de susciter l'intérêt des multinationales étrangères, notamment dans le domaine ferroviaire.

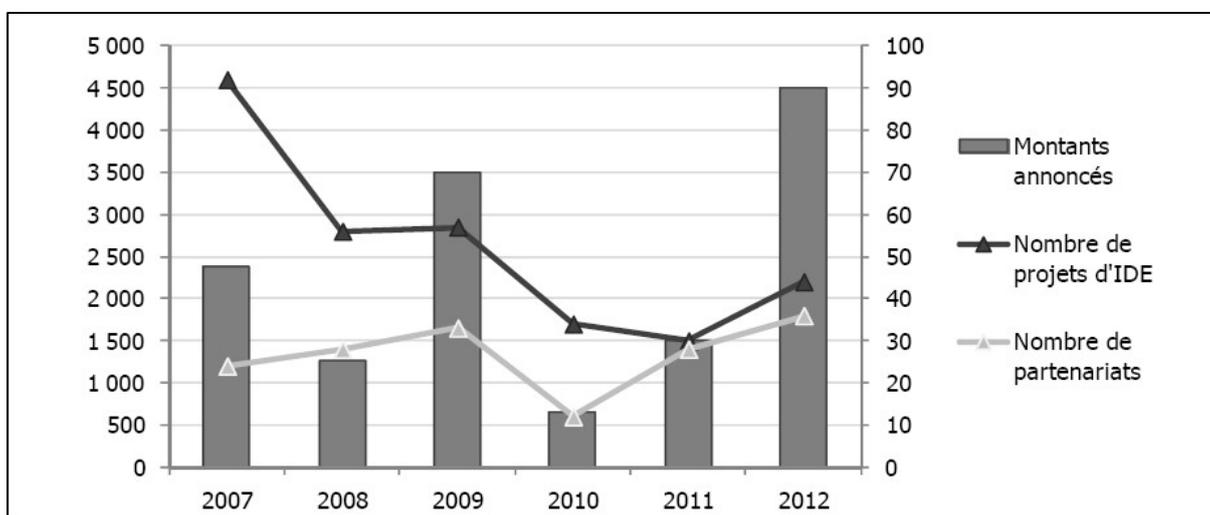
**Figure N°18: Origine des principaux flux entrants, moyenne 2010-2012 (m d'euro)**



**Source :** ANIMA, les pays émergents investissent la méditerranée; Octobre 2013, P20

A partir de la figure présentée ci-dessus, nous constatons que Qatar est le premier investisseur en Algérie avec plus de 738 m euro et en deuxième position on trouve la France avec plus de 198 m euro et en troisième place les États-Unis et les Emirats Arabes Unis et finalement plusieurs pays européens.

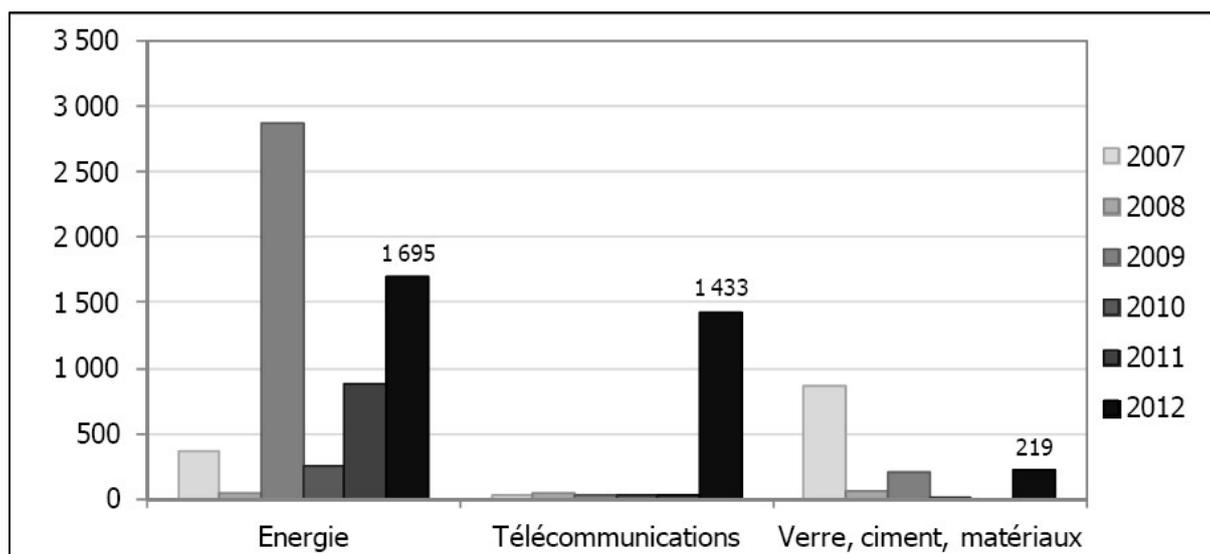
**Figure N°19: Montants annoncés (en M d'euro), nombre des projets d'IDE et de partenariat 2007-2012**



**Source :** ANIMA, les pays émergents investissent la méditerranée; Octobre 2013, P22

Le volume des investissements directs étrangers a augmenté en Algérie après la crise financière 90 m euro comparativement à la période de crise 25 m euro en 2008 et 47 m euro en 2007. Par contre le nombre des projets a baissé par rapport à la période avant la crise est ça lié principalement à la loi de finance 2009 « l'application de règle 49 -51 pour la création d'une nouvelle entreprise ou l'augmentation du capital d'une entreprise existante » par contre le nombre de partenariats a augmenté à cause de l'application des résolutions de la loi de finance.

**Figure N°20: Montants annoncés dans les trois secteurs de tête 2007-2012 (en m euro)**



**source :** ANIMA, les pays émergents investissent la méditerranées; Octobre 2013, P22

Le tableau présenté ci-dessus affiche que le secteur d'Energie reste le premier secteur attirant d'IDE en deux positions Télécommunication et finalement le secteur Verre, ciment et matériaux. Cette répartition montre que les investisseurs étrangers préfèrent les secteurs ou le risque d'investissement est très faible.

## **Conclusion:**

À travers ce chapitre, nous avons tenté de présenter les concepts fondamentaux nécessaires à la compréhension du phénomène de l'investissement direct étranger. Pour ce faire, nous avons partagé ce chapitre en cinq :

La première section est destinée à présenter un cadre analytique des investissements directs étrangers. Commençons par définir l'investissement direct étranger comme l'action d'un investisseur, basé d'un autre pays donné, qui acquiert des actifs dans un autre pays, avec l'intention de les gérer et après on a traité les différents types d'IDE et les caractères distinctives de ces derniers et les différentes modes de pénétration des marchés extérieurs

La deuxième section, on a analysé les effets des investissements directs étrangers sur les pays hôtes et les pays investisseurs. L'analyse se base principalement sur la recherche documentaire.

Dans la troisième et la quatrième section, nous avons traité l'histoire et l'actualité des investissements directs étrangers, ainsi que les mutations récentes du phénomène, l'analyse d'évolution des investissements directs étrangers se base à deux indicateurs : premièrement, l'importance quantitative des flux d'investissement. Deuxièmement, l'origine et l'orientation régionale et sectorielle de ce capital.

Enfin dans la cinquième section, nous analysons les investissements directs étrangers dans le monde et la région dans la région méditerranéenne MENA, l'analyse se base sur deux indicateurs le volume des investissements directs étrangers et l'orientation des IDE.

Notre premier chapitre nous a permis de trouver quelques résultats : Premièrement, la définition de l'investissement direct étranger comme une opération par laquelle une entreprise se donne les moyens d'exercer une influence effective sur l'activité ou la gestion d'une entreprise située dans un autre pays. La notion de contrôle est définie à l'aide d'un pourcentage d'actifs de la firme détenus par l'investisseur. Ce pourcentage était souvent différent selon les statistiques des pays. Deuxièmement, Nous avons recensé les différents effets positifs et négatifs des investissements directs étrangers sur les pays d'accueil et les pays investisseurs. Nous remarquons que les effets d'investissement direct étranger changent d'un pays à l'autre. Troisièmement, on a présenté les différents modes de pénétration des marchés extérieurs et on a conclu que le mode de pénétration est lié principalement à l'évaluation du risque pays d'accueil. Finalement, on constate la forte évolution des investissements directs étrangers dans le monde et dans la région MENA spécialement après la crise financière et l'impact de ce phénomène sur le volume des IDE et l'orientation des IDE dans le monde et région MENA en particulier.

**Le deuxième chapitre : Les fondements théoriques  
de l'investissement direct Étranger et les  
différentes politiques d'attractivité**

## **2- Le deuxième chapitre : Les fondements théoriques de l'investissement direct**

### **Étranger et les différentes politiques d'attractivité**

#### **Introduction :**

L'investissement à l'étranger a connu une très forte expansion ces dernières décennies et constitue un des principaux moteurs de la mondialisation des économies. Il représente selon l'OMC, le mécanisme le plus efficace pour diffuser le savoir-faire et le capital productif dans le monde. Ce mécanisme permet également, de libérer une grande partie du potentiel de production inexploité des pays en voie de développement, tout en ouvrant de nouveaux débouchés pour les produits et services des pays industrialisés. Mais c'est surtout à partir des années 1960, avec l'expansion des multinationales américaines en Europe, que les économistes s'intéressent à l'investissement direct et tentent d'en expliquer l'origine. Dans un premier temps, ces analyses sont fortement influencées par la théorie de l'économie industrielle et la notion de marché imparfait.

L'objet de ce deuxième chapitre de présenter les fondements théoriques et empirique des déterminants des investissements directs étrangers et de comprendre le concept de l'attractivité et les différentes politiques et problèmes liés à ce dernier,

#### **2-1 L'attractivité des investissements directs étrangers :**

Dans les années 50 et 60, les investissements directs étrangers étaient regardés avec beaucoup de méfiance et de suspicion. En effet, pour des questions d'ordre politique, plusieurs pays considéraient les IDE comme une menace et un facteur de dominance pouvant porter atteinte à la souveraineté nationale.

Aujourd'hui, la donne a changé du fait que la plupart des pays se sont orienté vers l'attraction et la promotion des IDE, en devenant ainsi l'un des grands enjeux de concurrence et de rivalité entre les pays. Ainsi la question de l'attractivité a suscité depuis quelques années un intérêt croissant aussi bien pour les chercheurs que pour les décideurs politiques. Le rôle croissant des FMN dans l'économie mondiale, la diversité croissante des options dont elles disposent pour la localisation de leurs projets justifient l'omniprésence de la notion d'attractivité dans les discours politiques, et dans les différents travaux de consultants et de chercheurs. C'est dans ce contexte que s'inscrit cette deuxième section.

## 2-1-1 Notion de l'attractivité et ces indicateurs de mesure :

L'attractivité est une notion présente dans les discours des décideurs politiques, et constitue un grand intérêt pour les études théoriques. Selon Moriaux<sup>1</sup> « cette notion fait l'objet de plusieurs définitions générales et implicites de l'attractivité mais pas de définition précise et partagée par tous » ainsi le concept de l'attractivité est caractérisé par un manque de précision dans sa définition ». Pour Hatem<sup>2</sup>, « il s'agit d'un terme d'utilisation relativement récent, à la signification assez floue et donnant de ce fait lieu à une grande diversité d'interprétation ». Coeuré et Rabaud<sup>3</sup> définissent de leur côté, de l'attractivité comme « la capacité d'un pays à attirer et retenir les entreprises ».

En réalité comme l'a noté Hatem, l'attractivité ne peut être réduite à une définition et à une méthode d'analyse unique mais doit faire l'objet de plusieurs approches distinctes. Et complémentaires, c'est donc un concept que l'on peut aborder sous plusieurs aspects : étude des déterminants théoriques ou empiriques ou bien mesure de la capacité d'attraction potentielle des différentes économies. Il est également possible de comparer les résultats obtenus par certains pays en matière d'implantation étrangère.

Au niveau le plus général ou « macro », c'est « la capacité du territoire à offrir des conditions globalement attrayantes en termes de marché, de stabilité économique et sociale, de qualité des ressources, et de coûts de production ». Cette approche conduit à comparer, à partir de données statistiques très agrégées, le rapport qualité/prix des ressources présentes sur ce territoire (main-d'œuvre, infrastructures, etc.) avec celui caractérisant les territoires concurrents.

Au niveau sectoriel ou « méso », c'est « la présence sur le territoire d'un certain nombre de pôles de compétence (concentration de ressources et d'entreprises spécialisées reliées entre elles par des liens de coopération) où des investisseurs appartenant à des activités similaires ou complémentaires peuvent être incités à s'implanter par effet d'agglomération ». Cette définition conduit à recenser les « pôles de compétence » existants et à décrire dans le détail leurs composantes et leur fonctionnement.

Enfin, au niveau local ou « micro », c'est « la capacité à proposer, en réponse à chaque projet d'investissement individuel, un « bouquet » d'offre de facteurs répondant de manière compétitive aux spécifications exigées par les entreprises ». Cette approche conduit à reconstituer de manière détaillée le processus de décision de la firme pour un projet donné, à travers notamment l'utilisation de business-plans permettant la mise en comparaison de différents sites d'accueil potentiels, représentatifs des territoires en compétition pour l'accueil du projet.

---

<sup>1</sup> F-Moriaux, « le concept d'attractivité d'union monétaire », Bulletin de banque de France, N°123, Mars 2004, P29-44

<sup>2</sup> F-Hatem, « l'attractivité du territoire : de la théorie à la pratique », Revue de OFCE, N°94, 2005, P269-289

<sup>3</sup> B-Coeuré et Rabaud, « attractivité de la France : analyse, perception et mesure », économie et statistique, N°363, 2003, P97-127

On peut résumer la notion de l'attractivité de territorial par le fait de pouvoir offrir, grâce à la mobilisation de ces ressources, des conditions d'implantation plus intéressantes que celles des territoires concurrents pour les projets mobiles

Plusieurs organismes se sont lancés dans le calcul d'indicateurs spécifiquement destinés à mesurer l'attractivité comparée des pays du monde pour l'accueil des IDE. Ils reposent pratiquement tous sur l'idée que l'attractivité n'existe pas en soi, mais apparait la combinaison de deux types d'éléments. : D'une part, la qualité de l'offre territoriale, d'autre part, la hiérarchie des critères de choix de localisation retenus par l'investisseur. Ces critères peuvent évidemment varier en fonction du type de projet ou des caractéristiques propres de l'investisseur (la taille, origine géographique, degré d'internationalisation, ...etc).

Ainsi la banque mondiale a mis ne place un dispositif destiné à mesurer objectivement les conditions de l'environnement réglementaire des affaires pour cent trente-trois économies dans le monde, intitulé « Doing Business Data base ». Cette base de données rassemble une trentaine d'indicateurs économiques comparatifs concernant cinq thèmes principaux.

- 📊 Le lancement de l'entreprise ;
- 📊 Les conditions de l'embauche et de licenciement ;
- 📊 Le cadre juridique des contrats ;
- 📊 L'accès au crédit ;
- 📊 Et la fermeture de l'entreprise.

Ces indicateurs sont fondés sur l'analyse objective du cadre réglementaire et juridique plutôt que sur enquêtes d'opinion. La banque prévoit toujours d'accroître le nombre d'indicateurs et de pays concernés par la comparaison. Actuellement, la banque mondiale a établi un classement de 183 pays selon onze critères :

- La création des entreprises ;
- L'obtention des permis de construire ;
- Le transfert de propriété ;
- L'accès au crédit ;
- La protection des investisseurs ;
- Le paiement des taxes ;
- Le commerce transfrontalier ;
- L'exécution des contrats ;
- Fermeture des entreprises ;
- L'obtention de 'électricité ;
- L'embauche des travailleurs.

Le rapport Doing Business 2010 de la banque mondiale classe les pays de la région MENA parmi les meilleurs réformateurs en 2009 (90 % des pays de la région ont entrepris au moins une réforme facilitant les affaires), même s'il n'enregistre pas de progression en termes de facilité à faire des affaires par rapport aux autres régions du monde, avec un rang régional moyen de 92 sur 183 pays.

Ce constat positif sur la volonté de réforme des pays MED-11 est quelque peu terni par celui du global investment promotion benchmarking 2009 de la même institution, qui analyse la capacité des agences de développement économique à promouvoir l'investissement (évaluation à travers des clients mystères et les données disponibles via web). La région MENA est dépassée par toutes les régions du monde, hormis l'Afrique subsaharienne. La Turquie qui occupe le 15 rang mondial, font figure d'exception dans la région MED, ou malgré les améliorations de certains sites internet, une approche bureaucratique étouffe l'interaction avec des investisseurs potentiels.

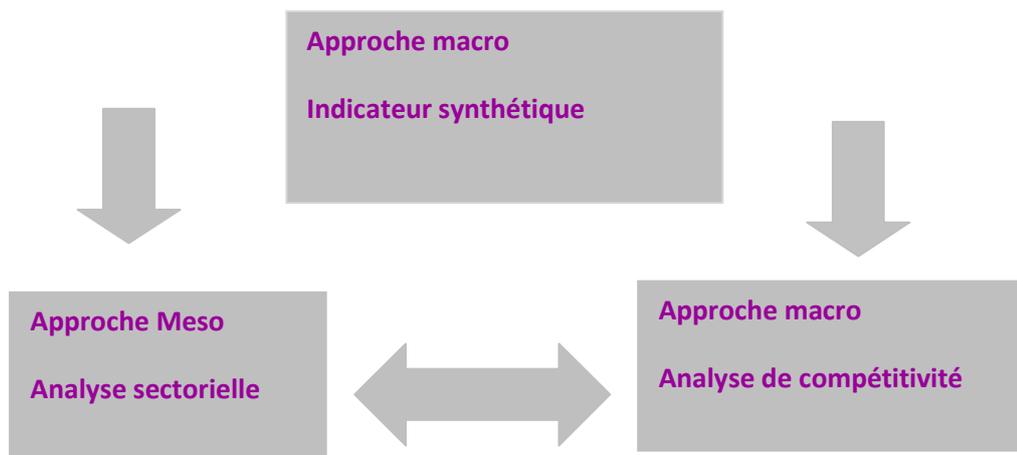
Les pays MED disposent d'une importante marge de progression possible en termes d'attractivité des investissements. Un chemin considérable a été parcouru depuis quelques années. Il ne faut surtout pas s'arrêter !

Nous présentons dans le tableau ci-dessous les différentes approches analytiques de l'attractivité :

**Tableau N°8 : les approches analytiques de l'attractivité**

	Objectif	Méthode	Champ	Utilité	Limites	Exemple	Actions
<b>Comparaison « macroéconomiques »</b>	Recueillir des éléments d'informations comparatives sur les caractéristiques d'ensemble d'un territoire.	Utilisation et mise en forme de travaux statistiques existants ou effectués pour l'occasion.	« Macro » : données globales exprimées en moyenne sur l'ensemble d'un territoire.	Aide à dresser une image synthétique des atouts et des faiblesses d'un territoire donné.	Très général et abstrait. Le raisonnement « en moyenne » masque les spécificités locales.	Argumentaire « investir en France ».	Construction d'image, communication généraliste
<b>Analyse mésoéconomique de l'offre territoriale pour une activité donnée</b>	Etablir un diagnostic sur les atouts et les handicaps d'un territoire pour l'accueil d'un type donné d'activités.	Etudes de synthèse basées sur l'analyse de territoriale.	« Méso » : analyse au niveau sectoriel ou pour des technologies particulières.	Permet de dresser un état réaliste des atouts et faiblesses d'une filière sur un territoire donné.	Etude focalisée sur l'offre locale. Peu d'éléments de comparaison par rapport aux territoires concurrents.	Analyse de l'attractivité de la région lyonnaise en matière de vaccinologie immunologie.	Prospection d'une activité particulière pour un territoire donné.
<b>Compétitivité « microéconomique » d'un site pour un projet donné</b>	Comparer l'attractivité de sites représentatifs pour l'accueil d'un projet précis.	Utilisation de business plan et d'approches par scénarios pour la comparaison de plusieurs sites.	« Micro » (projet précis, investisseur identifié, site connu).	Permet de dresser un état réaliste de la compétitivité d'un site pour un projet ou un type de projet donné.	Difficulté à recueillir des données comparatives. Problème du passage au diagnostic « généraliste ».	Compétitivité comparée de sites français et européen pour l'implantation d'une usine de composants automobiles.	Négociation avec l'investisseur pour un projet donné. Quantification précise des atouts et handicaps du territoire pour un type de projet donné.

**Figure N°21: Complémentarité entre les trois approches de l'attractivité**



Source : F- Hatem, Le marketing territorial : principes, méthodes, pratiques, Editions EMS, 2007, 92

### 2-1-2 Les politiques d'attractivité des IDE<sup>1</sup> :

Une politique a été mise en œuvre par les autorités de la région de MED pour renforcer l'attractivité des IDE. Le renforcement de la capacité à attirer (mais aussi à retenir) hommes et entreprises apparaît désormais comme un élément essentiel des stratégies locales de développement qui doivent peu à peu se substituer aux politiques distributives.

On peut donc définir l'attractivité des IDE comme un ensemble des politiques économiques, fiscales, douanières et institutionnelles que les autorités ont élaboré afin de rendre la région de MED attractive aux yeux des investisseurs. Ces politiques tiennent compte des conventions internationales entre Etats, et respectent les principales clauses commerciales internationales en vigueur dans le monde. Cette section présente les différentes politiques d'attractivité adoptées par les pays de MED pour attirer les investissements directs étrangers.

#### Le cadre juridique, réglementaire et institutionnel :

Les institutions sont apparues comme une variable économique significative largement négligée par le passé. Leur rôle a été souligné surtout pour expliquer les différentiels de croissance entre pays, mais il a été élargi à l'impact sur le commerce et plus généralement sur l'ouverture économique et l'IDE<sup>2</sup>. Souvent la mauvaise qualité institutionnelle qui transparaît dans le domaine économique est liée à des institutions politiques pas très efficaces. En d'autre terme, un système dans lequel les organes de représentation de la société se montrent incapables d'adopter les réformes qui permettent aux mécanismes de marché de

<sup>1</sup> L'analyse macro se base essentiellement sur le business plan pour chaque site par contre l'analyse meso se concentre sur la diagnostic et l'audit de l'environnement

<sup>2</sup> Fatima BOUALAM. « Les Institutions et Attractivité des IDE » Colloque International « Ouverture et émergence en Méditerranée » 17 et 18 Octobre 2008 Rabat- Maroc .Université de Montpellier I Sciences Economiques LASER. P11

fonctionner efficacement. Pour attirer et encourager les investissements étrangers, les différents gouvernements ont mis en place divers dispositifs très attractifs. Soucieuse de promouvoir l'investissement, l'ouverture de l'économie dans la région MEN a rapidement progressé au cours des dernières années vers une entrée progressive dans l'économie de marché. En effet, la mutation marquée par le passage d'une économie protégée à une économie de marché s'est accompagnée d'un large éventail de réformes législatives réglementaires et institutionnelles dont la finalité est d'asseoir les fondements d'une concurrence, tant sur le marché local que sur les marchés extérieurs. Alors au cours de ces dernières années, plusieurs textes législatifs et réglementaires ont été édictés par les autorités algériennes en vue de donner une nouvelle impulsion aux investissements étrangers dans cette région.

Dans le cadre des politiques d'attractivités, les pays empruntent la voie de la séduction en ayant des codes d'investissements avantageux prenant en compte le cadre légal d'application des lois et règlements

Afin de promouvoir une véritable politique de promotion des investissements, il est important et nécessaire d'améliorer l'arsenal juridique et institutionnel existant, et de rechercher les meilleurs moyens en vue d'assurer une application pleine et surtout sans équivoque des textes en vigueur afin d'éviter le décalage récurrent entre les textes officiels et une réalité souvent dissuasive, voire franchement défavorable. Ainsi, la modernisation du cadre de l'investissement doit se poursuivre afin de permettre d'attirer un flux croissant d'IDE et de bénéficier de ses retombées en termes d'emploi et de transfert de technologies.

L'OMC indique que «la transparence » rend efficient le fonctionnement des marchés et elle renforce l'efficacité et l'intégrité des règles et disciplines énoncées dans un traité. Pour ce faire, elle fournit aux acteurs économiques des renseignements sur les lois et réglementations régissant le fonctionnement de l'économie ainsi que sur les procédures servant à les administrer...«les obligations en matière de transparence sont de plus en plus axées sur l'administration des lois et des systèmes réglementaires...«l'engagement en faveur de politiques améliorant la transparence adresse un signal positif aux investisseurs nationaux et étrangers quant à la détermination du gouvernement à favoriser un climat stable et prévisible

## La démocratisation :

La tendance géopolitique peut influencer les investisseurs (UNCTAD, 2003). Après la guerre froide, l'attitude des anciens pays de l'Est et de certains pays africains a changé vis-vis des Etats-Unis qui préconisaient une large ouverture commerciale (Velasco (2002), Kuczynski et Williamson (2003))<sup>1</sup>. Dans quelque pays dans le monde, la démocratie devient de plus en plus une réalité affichée, même si sa pratique laisse parfois à désirer. La démocratisation a favorisé la liberté d'opinion, malgré l'inégale répartition du pouvoir entre le législatif, le judiciaire et l'exécutif qui détient généralement la réalité du pouvoir. Les politiques de libéralisation favorables à la privatisation, particulièrement dans les satellites de l'ancienne

---

<sup>1</sup> Kaczynski, Pedro-Pablo, and John Williamson (eds.). *After the Washington Consensus: Restarting Growth and Reform in Latin America*. (Washington: Institute for International Economics.),2003,14

Union Soviétique et dans certains pays conservateurs sont de plus en plus prônées par les gouvernants. La politique économique est débattue actuellement au Parlement des pays de la région MENA, ce qui n'était pas le cas il y a quelques années. La démocratie crée un cadre légal qui protège le droit des investisseurs qu'ils soient nationaux ou étrangers. Mais la démocratie n'est pas signe de la réussite si les institutions viables ne sont pas introduites et si les pays manquent des capitaux pour construire des infrastructures nécessaires, ce qui est le cas de plusieurs pays africains, aux dires d'Addison (2003). De plus, la démocratisation n'est pas synonyme de la stabilité macro-économique.

### **Les garanties :**

Un investisseur est d'autant plus motivé à investir s'il a suffisamment de garanties pour la sécurité de son investissement. Les garanties liées au rapatriement des profits à concurrence de 100% ou au rapatriement des revenus en cas de conflit ou de crise quelconque sont demandées par les firmes multinationales. L'investisseur étranger devra avoir les mêmes avantages de l'investisseur local, une structure concurrentielle du marché visant à préserver la liberté d'accès, constitue généralement la meilleure des garanties contre le manœuvres anti-concurrentielles qui pourraient émaner de groupes d'intérêts privés. En cas de litiges dans les pays de MENA, le règlement se fait à l'amiable en garantissant l'intérêt des parties en conflit. En cas d'échec, les parties peuvent recourir à la procédure d'arbitrage prévue.

Les pays de MED ont mis en place un programme de soutien à la sécurité des investissements dans la région méditerranéenne vise ainsi à informer sur les instruments de mitigation des risques liés à l'investissement dans les infrastructures en région méditerranéenne. Lancé en novembre 2012, ISMED<sup>1</sup> a pour objectif de "promouvoir l'investissement privé dans les infrastructures dans les pays du sud de la Méditerranée en fournissant des services de conseil aux gouvernements sur la réduction des risques juridiques liés à des projets spécifiques d'infrastructure, en menant un dialogue public-privé sur les améliorations à apporter au cadre légal et réglementaire général, ainsi qu'en relayant auprès des investisseurs potentiels une information détaillée sur les instruments de réduction de risques qui sont à leur disposition dans la région. Le Programme est mis en œuvre par l'OCDE avec une contribution financière de la Commission européenne".

### **Incitations fiscales et financières :**

Les Etats membres de la région MENA offrent un certain nombre d'incitations aux investisseurs potentiels de la région. Le régime général des investissements comporte des clauses qui visent soit à encourager l'investissement en général soit à l'orienter vers un secteur clé de l'économie conformément aux objectifs du gouvernement. En fait, la politique du pays d'accueil peut jouer dans le sens de l'attractivité lorsque le pays a besoin des IDE ou dans le sens du protectionnisme lorsque les dirigeants veulent protéger

---

<sup>1</sup> Lancé en novembre 2012, le Programme de soutien à la sécurité des investissements dans la région méditerranéenne (Programme de soutien ISMED) a pour objectif de promouvoir l'investissement privé dans l'infrastructure dans les pays du sud de la Méditerranée, en fournissant des services de conseil aux gouvernements sur la réduction des risques juridiques liés à des projets spécifiques d'infrastructure, en menant un dialogue public-privé sur les améliorations à apporter au cadre légal et réglementaire général, ainsi qu'en relayant auprès des investisseurs potentiels une information détaillée sur les instruments de mitigation des risques financiers disponibles dans la région.

les industries locales contre une concurrence dont elles ne peuvent faire face. Deux types d'incitations peuvent attirer les IDE dans la zone MED : les incitations fiscales et les incitations financières.

D'après les données de UNCTAD (2001)<sup>1</sup>, les 1185 modifications des législations nationales sur l'IDE intervenues entre les périodes 1991 et 2000 que ce soit dans les pays développés ou dans ceux en voie de développement étaient favorables aux investisseurs étrangers. Lautier (2009)<sup>2</sup> citant une source d'un expert brésilien au séminaire de la CNUCED donne une liste non exhaustive des avantages accordés à la firme américaine Ford afin qu'elle puisse s'installer dans l'Etat de Bahia au Brésil, ce qui est similaire à ce qui se passe dans certains pays dans la région MENA

- Exonération de taxes à l'importation, totale sur les équipements de production, à 90% sur les matières premières, les pneumatiques et les composants ;
- Réduction de 50% des taxes à l'importation de véhicules finis ;
- Exonération des taxes sur les produits industriels ;
- Exonération d'impôt sur les bénéfices de l'usine ;
- Don gratuit par l'Etat de Bahia du terrain de l'usine ;
- Financement bancaire à conditions préférentielles de la viabilisation du terrain ;
- Réduction non précisée de la TVA ;
- crédit à taux réduit de 100 millions de dollars US

### Les agrégats macro-économiques<sup>3</sup> :

L'analyse d'un grand éventail de pays suggère que la croissance, les investissements et la productivité sont liés d'une manière négative à l'instabilité macro-économique, aux déformations structurelles et aux mouvements adverses des termes de l'échange. Bien qu'il soit difficile de prouver les liens de cause à effet, ces résultats renforcent l'idée que l'instabilité macroéconomique est généralement associée à une faible croissance. En l'absence de stabilité, les investissements nationaux et étrangers ne se feront pas et les ressources seront détournées ailleurs. En fait, des preuves économétriques sur le comportement d'investissement indiquent qu'en plus des facteurs conventionnels (c'est-à-dire la croissance des activités économiques dans le passé, les taux d'intérêts réels et le crédit au secteur privé), l'incertitude et l'instabilité macro-économique influencent beaucoup les investissements privés.

Pour atteindre la stabilité, les responsables des politiques doivent équilibrer les besoins en ressources des secteurs public et privé, afin d'éviter la surcharge nuisible aux investissements du secteur privé, et pour éviter l'accumulation excessive de la dette ou avoir recours au financement de politiques monétaires, et afin d'établir une politique monétaire propice au maintien de taux d'intérêt réels modérés et à la stabilité des prix;

---

<sup>1</sup> Unctad, Trade and development report, Report by the secretariat of the United Nations Conference on Trade and Development, 2001,57

<sup>2</sup> LAUTIER, Bruno (2009) : « Le consensus sur les politiques sociales en Amérique latine, négation de la démocratie ? », Communication au colloque de l'Association Française de Science Politique, septembre 2009

<sup>3</sup> Unctad, idem, P81

ces politiques devraient contribuer à leur tour à un taux de change concurrentiel et inspirer la confiance du public.

Les pays d'accueil (les pays de la région de MENA) devra maîtriser une politique qui assure la stabilité des agrégats macroéconomiques pour donner plus de confiance pour les investisseurs pour s'implanter et élargir l'activité. Cette politique se focalise essentiellement sur l'ouverture économique, politique de change, politique d'endettement, politique monétaire, stabilité des prix et couts des salariés et système bancaire et financier restructuré.

#### **Les infrastructures :**

Les pays de la région MENA considèrent que les communications constituent un facteur essentiel, non seulement pour l'intégration économique régionale, mais pour l'attractivité des IDE<sup>1</sup>. Des efforts très importants sont en cours pour rattraper un retard manifeste dont on reconnaît les effets pénalisants. Les efforts portent à la fois sur le développement des infrastructures de transport et sur le réaménagement du cadre institutionnel. Le pays de la région MENA ont fait un effort considérable pour élargir les différentes voies ferroviaires, routières et aériennes. Certains pays dans la région MENA possèdent des ports en eau profondes et des ports fluviaux qui pourraient convaincre les hommes d'affaires désireux d'investir à s'implanter.

#### **Les ressources naturelles :**

Certains pays dans la région MENA possèdent des richesses naturelles importantes. Le pétrole et le gaz représentent l'un des principales richesses de la région. Certains pays de cette région sont producteurs du pétrole et de gaz. Comme le cas de l'Algérie. Les ressources naturelles considèrent comme un facteur primordial d'attraction des IDE parce que le taux de rendement est très élevé. Selon le rapport de CNUCED 1998<sup>2</sup> a estimé qu'il y a de façon générale une probabilité de plus de 60% pour qu'un dollar investi aille dans les ressources naturelles et particulièrement dans le secteur pétrolier.

### **2-1-3 Les problèmes liés à l'activité :**

Dans cette section, nous essayons d'inventorier les principaux problèmes liés à l'attractivité des IDE dans la CEMAC dont les plus importants sont la corruption endémique, le risque pays, les coups d'Etat et l'instabilité politique.

#### **La corruption<sup>3</sup> :**

Parmi les problèmes d'ordre institutionnel qui minent l'expansion des IDE dans la région MED, La corruption est sans doute le facteur le plus marquant des années d'indépendance de ces pays, surtout en ce qui concerne les secteurs minéraliers et pétroliers, ainsi que la passation des marchés publics. La corruption a fait l'objet de beaucoup de réflexions de la part des organisations internationales et des organismes

---

<sup>1</sup> S-Mohamed, UMCE, Comment améliorer le climat des investissements dans la Région méditerranéenne, Novembre 2006,18

<sup>2</sup> N- Ibrahim, les investissements directs étrangers en Afrique centrale : attractivité et effets économiques, Thèse pour le Doctorat de Sciences Économiques, université de Toulon, 2008, 36

<sup>3</sup> T-Sofiane, Facteurs d'attractivité des investissements directs étrangers en Tunisie, L'Actualité économique, vol. 85, n° 2, 2009, p. 209-237

spécialisés dans la défense des droits et de la légalité. Ainsi, des organismes comme International Country Risk Guide (ICRG), Institute for Management Development (IMD), Transparency International (CPI) ont tous développés des indices de perception de la corruption qui sont publiés régulièrement à la fin de chaque mois ou de chaque année.

### **Le risque pays<sup>1</sup> :**

Un pays est d'autant plus attractif vis-à-vis des investisseurs étrangers qu'il présente le moins de risque possible. Le pays est dit à risque lorsqu'il peut y avoir un changement politique brusque, lorsqu'il y règne une atmosphère de corruption endémique et la non transparence institutionnelle, lorsqu'il peut suspendre le paiement ou peut modifier unilatéralement sa dette, ou tout simplement lorsqu'il est en guerre. Ces situations peuvent compromettre les bénéfices d'exploitation comme la valeur des capitaux. Ainsi, le risque pays peut prendre plusieurs facettes et reste très présent dans les transactions internationales. En réalité, les systèmes transparents où le cadre juridique est efficace et la corruption faible tendent à attirer plus d'investissement».

### **L'instabilité politique :**

Plusieurs pays dans la région MENA ont connu des problèmes politiques le cas de la Tunisie, l'Egypte et la Syrie<sup>2</sup>. Cette situation a impacté le flux des investissements directs étrangers entrants. Nous constatons que tous ces pays affectés par de multiples coups d'Etat et L'instabilité politique ne représentent pas un endroit favorable pour les IDE. Les problèmes économiques qui frappent ces pays ont obligé toutefois leurs dirigeants qui sont sous la pression de la Banque mondiale à s'ouvrir et à restructurer leur pays.

## **2-2 Les déterminants de l'investissement direct étranger :**

L'analyse des déterminants de la délocalisation s'est souvent polarisée autour des concepts d'avantage comparatif pour les uns et l'avantage compétitif pour les autres. Dans cette section, nous tentons de mieux approfondir de façon théorique, la logique concurrentielle de la délocalisation.

### **2-2-1 Les approches micro économiques :**

Premièrement, on présente les théories qui basent sur le comportement oligopolistique ensuite, on présente les théories qui basent sur l'aversion pour le risque et le cycle de vie de produit. Finalement, on présente les théories de synthèse.

### **L'approche de Hymer<sup>3</sup> :**

La firme, pour investir à l'étranger, doit bénéficier de certains avantages monopolistiques ou oligopolistiques, qui ne sont pas possédés par ses concurrents potentiels locaux. Mon point que ces

---

<sup>1</sup> B-Faouzi, Risque pays, IDE et crise financière Evaluation et étude empirique, Séminaire Orléans GDR Economie Monétaire et Financière, Avril 2004, P2-53

<sup>2</sup> E- Noutary et Z-luçon, Printemps arabes : quelles conséquences sur l'investissement étranger ?, Secteurs stratégiques | Économie et territoire, Annuaire l'IE MED, 2013,4-5

<sup>3</sup> Hymer, S (1976), The International operations of national firms: a study of foreign direct investment, OP-CIT, P11.

avantages soient suffisants pour investir, mais du moins, ils constituent un préalable nécessaire, sans lequel la pénétration des pays étrangers est difficilement concevable.

Au plan des facteurs, les sources d'avantages potentiels sont multiples. On peut citer les qualifications spécifiques dans la direction ou le marketing, le technologie souvent protégée par le régime des facteurs. Nous concentrons ici notre attention sur le capital. C'est là une source d'avantage potentiel; qui constitue la première tentative d'explication de l'investissement étranger, fondée sur son comportement oligopolistique. L'explication se ramène au fait que l'investisseur étranger dispose d'une source de capital meilleur marché que celle de ses concurrents du pays hôte, en raison du réseau financier établi par la société mère. Plusieurs causes peuvent expliquer cette position privilégiée, créant un comportement oligopolistique. La société mère peut mobiliser ses ressources internes, pour lesquelles le coût d'opportunité est relativement faible, par rapport aux placements alternatifs possibles; en outre, elle a accès à des ressources de financement qui sont, soit fermées pour ses concurrents, ou du moins, leur reviennent à des coûts plus élevés

Enfin, même à égalité d'accès, les capitaux obtenus pour le financement des investissements bénéficieront de conditions plus favorables de crédit en raison de l'image de marque de la firme multinationale ou des liens de celle-ci avec les banques internationales établies dans les pays hôtes, mais ayant des relations antérieures avec la société mère. Ces diverses raisons permettent à la filiales de surmonter les barrières financières -t - font de cette disponibilité des capitaux un facteur permissif d'expansion des investissements étrangers. Peut-on souscrire à une explication de l'investissement direct étranger, fondée principalement sur l'avantage comparatif né de la disponibilité de capitaux à bon marché ? en d'autres termes, en l'absence d'autres avantages oligopolistiques, l'accès aisé au capital dépasse-t-il son caractère de facteur permissif pour devenir un déterminant causal et actif ? répondre à cette question, c'est rechercher dans quelle mesure l'argument traditionnel du capital à bon marché est inducteur de l'investissement étranger.

Le raisonnement pourrait revêtir une application pratique en comparant les gains des investissements domestiques avec les gains étrangers. Dans la mesure où le rendement des capitaux affectés à des opérations étrangères excède le rendement des activités internes, la thèse traditionnelle du capital à bon marché serait justifiée et expliquerait l'expansion internationale de l'entreprise. En fait, cette formulation en termes de rendements différentiels positifs suppose implicitement l'abondance des capitaux dans le pays d'origine, se reflétant effectivement dans un taux de rendement domestique plus faible.

Cependant, cette thèse ne semble pas avoir été confirmée dans la réalité. Les recherches empiriques faites aux Etats-Unis, sur la période 1955-1970, montrent qu'il n'y a pas de corrélation entre la disparité des taux de rendement domestique et étranger et la différence entre le taux d'investissement domestique<sup>1</sup>. D'autres études ultérieures infirment aussi toute connexion significative entre les gains relatifs et le niveau des investissements directs. Rien en effet ne prouve qu'on puisse établir un lien étroit entre la différence des taux de profit et les flux d'investissements étrangers. Quand il s'agit d'étudier la répartition de ces

---

<sup>1</sup>D.Tersen et J.Bricout, L'investissement International, OP-CIT, P60

investissements entre différents pays ou d'effectuer un choix entre l'expansion domestique et la pénétration des marchés étrangers. En fait, des différences dans les taux de profit peuvent être le résultat de régimes différents d'imposition ou de change entre pays. Ce qui, en déterminant la pratique de prix artificiels entre filiales, fausse la véracité des profits reportés par les firmes. On peut même aller plus loin et considérer la différence des taux de rendement comme une tentative de compensation aux situations de déséquilibre créées par des considérations socio-politiques comme les menaces de nationalisation, l'instabilité politique ; les différences de profit observées entre pays jouent alors moins le rôle 'un stimulant dynamique à l'investissement que celui d'un ajustement aux risques encourus. La grandeur des différences des risques perçus. Loin d'être une variable motrice, le taux de profit traduit la force de réaction aux menaces de l'incertitude économique ou politique. Dans cette perspective, la thèse du capital à bon marché perd toute signification, dans la mesure où le problème d'estimation devient ambigu ou même inextricable. Alors, la croissance de la production des firmes d'un pays à l'autre dépend de la croissance relative de leur productivité. Des salaires pratiqués, sans avoir aucun lien spécifique avec la disparité des taux de profit.

### L'approche de Caves<sup>1</sup>:

Le comportement oligopolistique se comprend mieux quand on s'attache à repérer les imperfections ou barrières auxquelles se heurte l'investissement étranger sur le marché des produits. Ainsi, à bon droit, à juste titre, d'oligopole à base de diversification. La théorie de la diversification des produits, dont la paternité revient à « R.Caves »<sup>2</sup>, se présente comme une tentative de surmonter les coûts additionnels incombant à tout investisseur à l'étranger par rapport aux concurrents étrangers installés dans le pays d'accueil. Qu'il suffise de citer les coûts dus à l'information.

À l'inadaptation aux conditions sociales, légales ou économiques ou à une connaissance imparfaite des circuits de distribution. Face à ces désavantages, la capacité de diversifier la production devient une stratégie efficace dans la mesure où elle permet à l'investisseur étranger de pénétrer le marché oligopolistique.

Avant de montrer l'impact de cette thèse, une remarque s'impose. La capacité, pour un investisseur étranger, de donner à son produit des formes physiques différentes, relève à la fois d'une explication en termes d'organisation industrielle et aussi de rente technologique. La diversification ne se comprend que si on tient compte des deux aspects de structure du marché et d'adaptation de la connaissance. Diversifier un même produit, c'est essentiellement. Sur un marché déterminé, le voir présenté sous diverses formes physiques ou sous des marques différentes par des vendeurs concurrents. En termes de structure de marché, on est en présence d'un « oligopole diversifié ». cette diversification serait la source déterminante de la pénétration de l'investissement sur les marchés extérieurs au pays d'origine. Elle constitue pour la firme, nouvelle venue, une arme idéale de défense, quand elle se heurte à des coûts prohibitifs ou surtout à des interventions de plus en plus restrictives de la part des pays hôtes. Face à une concentration plus grande des produits entre un petit nombre de firmes, et donc au renforcement de la nature oligopolistique du marché, on

---

<sup>1</sup> Caves (R. E.) (1971), OP-CIT, P. 1-27

<sup>2</sup> Caves (R. E.) (1971), OP-CIT, P61.

s'aperçoit que la diversification revêt moins un caractère innovateur de nouveaux produits, que celui d'une modification des produits existants, portant l'innovation sur le plan du marketing. Ceci est particulièrement vrai des produits pharmaceutique ou des industries automobiles; la commercialisation est actuellement le principal instrument de la diversification. elle porte soit sur la présentation,

L'apparence ou la performance dans toutes ces formes d'innovation mineure, elle s'effectue à travers la publicité, dont le but est de faire ressortir l'adaptation du produit à conditions locales; à ce niveau, la distinction entre produits nouveaux relevant d'une innovation majeure et produits diversifiés supposant une série de changements marginaux sur longue période. Devient floue et se prête à des interprétations diverses. la multiplicité des changements successifs ne finira-t-elle pas par aboutir à un produit nouveau, créant des besoins inconnus ? En laissant de côté cette objection pertinente, la diversification des produits doit être soigneusement isolée de toute innovation originale si l'on peut maintenir une signification à l'incidence de la diversification du produit sur les investissements étrangers. Maintenir cette différence demeure vitale pour ceux qui cherchent à fonder l'explication de l'investissement étranger sur la diversification du produit. un réseau qualifié de marketing, une publicité bien orchestrée, basée sur des conditions avantageuses de vente, une marque spécifique, tirant sa puissance de rayonnement du renom de la société mère à voir comment ses filiales peuvent servir de manière optimale un marché spécifique. La supériorité de l'organisation industrielle apparaît à travers la capacité d'adapter, donc de diversifier le produit aux besoins locaux. En ce sens, s'impose la production à l'étranger, si l'on veut servir un marché diversifié; à aucune forme d'opération à partir du pays d'origine n'est comparable, qu'il s'agisse d'exportation ou de brevets, car la connaissance des besoins du marché local lui fait défaut. En définitive, dans la mesure où la connaissance se ramène à une qualification d'adaptation du produit existant, elle nécessite l'implantation des unités de production sur place.

Sur le plan de l'évidence empirique, il semble qu'il y ait une forte corrélation entre le degré de diversification des produits et la proportion de firmes ayant des filiales à l'étranger. Ainsi, d'après les études faites par Caves aux Etats-Unis, au Royaume-Uni et au Canada. Les firmes d'automobiles, de biens de consommation durable, de produits chimique, etc. ont de nombreuses unités de production à l'extérieur, alors que celles qui sont dans le papier, le cuir, les textiles ont peu de filiales<sup>1</sup>. Cependant, la diversification des produits n'est pas le seul phénomène qui explique l'existence de l'investissement direct étranger.

### L'approche de Lall et Horst<sup>2</sup> :

Parmi les divers déterminants de l'investissement à l'étranger, axés sur la structure oligopolistique de marché, on doit mettre l'accent sur le économie d'échelle, exprimant la puissance des firmes au plan de l'organisation industrielle.

---

<sup>1</sup> Bertrand Hellon et Ridha Gouia : Investissements directs étrangers et développement industriel méditerranéen, *OP-CIT*, P 64

<sup>2</sup> LALL S. – « Monopolistic Advantages and Foreign Involvement by US Manufacturing Industry », *Oxford Economic Papers*, 1980, no.32, p.102-122

Plusieurs problèmes doivent être éclaircis, si l'on veut dégager l'impact de cette variable sur la grandeur de la production à l'étranger. La première difficulté à élucider c'est d'opérer une distinction entre les économies d'échelle, relevant de la coordination des activités à l'intérieur de l'entreprise. La première forme correspond au type classique. La seconde est le résultat du fruit de l'organisation; elle se ramène, comme l'exprime bien « H.Hymer », à un problème d'efficacité dans l'information. Laquelle de ces deux formes incite les firmes à investir davantage à l'étranger ? La taille de la firme est un facteur permissif de la production à l'extérieur, elle ne la conditionne pas forcément. Certes, il y a une corrélation entre d'une part, la tendance à la concentration, exprimant l'existence d'un nombre plus grand de firmes et donc implicitement une structure oligopolistique et, de l'autre, la taille des établissements.

Cependant, la tendance à l'accroissement de la concentration industrielle ne suppose pas Forcément l'augmentation de la dimension des établissements. Rien empêche de concevoir, surtout dans l'industrie manufacturière, une firme ayant une puissance de rayonnement à travers ses filiales, sans prouver le besoin d'agrandir leur dimension et dont d'accroître ses investissements étrangers. Les économies d'échelle qui proviennent de facteurs non liés directement à la production semblent avoir un impact plus grand. Qu'il s'agisse d'une centralisation de la recherche –développement, de la réorganisation du réseau de marketing dans le dessein d'économiser les coûts de commercialisation, d'une coordination plus efficace à travers le management ou d'un accès structuré au marché des capitaux, autant d'avantages dont l'obtention n'est souvent possible que si la firme accepte le risque d'investissements à l'étranger, nécessaire pour bénéficier de ces économies d'échelle.

Nous voudrions à ce point, insisté sur le caractère permissif et non causal des économies d'échelle. Celle-ci n'est pas en elles-mêmes source de puissance spécifique aux firmes qui investissent à l'étranger. Toutes les firmes qui peuvent atteindre une certaine taille en bénéficiant, qu'elles exercent leurs activités complètement ou partiellement à l'intérieur du territoire national. Cependant, dans la mesure où une certaine dimension pour la firme ne peut être atteinte à moins qu'elle ne dispose d'un avantage technologique ou commercial, il apparaît que les économies d'échelle jouent, dans le comportement oligopolistique des firmes, un rôle cumulatif, renforçant ou potentialisant les avantages spécifiques, mais ne pouvant se substituer à eux. Considérées en soi, les économies d'échelle n'ont pas de pouvoir entraînant ; elle a un pouvoir catalyseur dans la mesure où elles renforcent l'efficacité des avantages spécifiques en permettant de réaliser des économies aux firmes qui les utilisent sur une grande échelle. Grâce à ces économies, les firmes atteignant le seuil à partir duquel les opérations deviennent profitables.

A cet égard, surgit une deuxième série de problèmes qu'il importe d'éclaircir. Les économies d'échelle, en étant un facteur permissif et non pas causal, peuvent favoriser à priori aussi bien les exportations que la production à l'étranger et notre attention est celle de savoir si la firme, par référence aux économies d'échelle, choisira les exportations que la production à l'étranger et notre attention est celle de savoir si la firme, par référence aux économies d'échelle, choisira les exportations pour servir les marchés extérieurs ou optera pour l'investissement direct.

La conclusion à laquelle nous aboutissons et qui, est confirmée par une étude de « Lall » sur l'industrie manufacturière aux Etats-Unis<sup>1</sup>, est que les économies d'échelle favorisent également les exportations et la production à l'étranger. Le choix entre les deux formes de pénétration ne peut être prédit à l'avance. Il dépend principalement de la nature et du degré de transfert des avantages monopolistiques. Ainsi, si les économies d'échelle méritent d'être prises en considération dans toute théorie de l'investissement étranger fondée sur l'organisation industrielle, elle ne saurait, par ailleurs, constituer un avantage suffisamment autonome en soi, pour constituer la clef de voûte d'une explication globale. En incorporant des avantages spécifiques, internes à une firme, elles produisent un effet dynamique et cumulatif, mais toujours dépendant.

#### L'approche de Baldwin<sup>2</sup> :

Les avantages oligopolistiques évoqués plus haut, abondance du capital, diversification du produit, économie d'échelle ont tous pour but de surmonter implicitement les barrières à l'entrée, dues à l'imperfection du marché dans le pays hôte. Ces avantages sont suffisamment forts pour compenser les inconvénients inhérents à tout investissement à l'étranger dont les principaux sont le coût additionnel d'information et les risques additionnels dus aux aléas du change ou au climat politique. Ainsi l'abondance du capital dont dispose une firme lui permet d'éviter les charges élevées d'emprunt sur le marché local de même, la diversification du produit lui permet d'obtenir un rendement plus élevé, grâce à la spécificité et à la image de marque du produit proposé sur le marché d'accueil. Enfin, les économies d'échelle peuvent devenir, à partir d'un certain seuil, un facteur permissif d'opérations à l'étranger.

Cependant, face à ces imperfections du mécanisme des marchés<sup>3</sup>, il importe d'observer celles qui sont provoquées par la politique du pays d'accueil, il y a, dans cette politique, les germes d'une distorsion du marché, que les firmes tenteront de surmonter par l'investissement direct. Cette politique peut revêtir diverses formes, dont nous retiendrons soit

Les entraves commerciales. Soit les barrières d'ordre économique ou social. La protection commerciale revêt diverses modalités. Le tarif douanier sur les exportations est l'exemple type. Des restrictions non tarifaires peuvent aussi être utilisées, comme le contingentement ou des spécifications particulières au marché local dans le but d'exclure les produits étrangers. De même, des droits d'accise ou de vente peuvent être perçus sur base discriminatoire. L'ensemble de ces barrières incitent les firmes à établir dans unités de production à l'intérieur du mur protectionniste, plutôt que de se voir fermer le marché étranger, entre l'exportation et l'investissement à l'étranger, le choix se porte forcément vers ce deuxième mode de pénétration sous l'influence des barrières commerciales protectionnistes.

Les études empiriques confirment d'ailleurs cette interprétation. De manière plus élargie, toutes les stratégies de substitution de produits à l'importation pratiquées par les pays en retard ont pour dessein

---

<sup>1</sup>H.Bourguinat, Théories de L'investissement Direct Etranger, OP-CIT, P21-29

<sup>2</sup> Baldwin, R.E., Braconier, H. and Forslid R. (1999), "Multinationals, Endogenous Growth and Technological Spillovers: Theory and Evidence". Discussion Paper N° 2155, Center for Economic Policy Research, London, UK.

<sup>3</sup> Bertrand bellon et Ridha gouia, Investissements directs étrangers et développement industriel méditerranéen, OP-CIT, P 65

d'induire les firmes étrangères qui pratiquaient au préalable l'exportation à investir directement en leur accordant une gamme diversifiée de facilités. L'exemple du Canada mérite d'être signalé, dans la mesure où un tarif élevé a découragé les exportations des Etats-Unis malgré leur proximité, et au contraire a attiré les sociétés mères américaines à établir des filiales au Canada. L'action des autorités du pays d'accueil peut aussi se manifester à travers une série de mesures qui affectent le climat d'investissement. Les réglementations concernant le rapatriement des dividendes et le régime des changes, le degré de participation des agents nationaux à la propriété, à la direction ou à la fabrication ne sont pas étrangers à la décision de la firme étrangère de produire localement ou de se limiter à la pratique de l'exportation. à travers ces modalités d'intervention de la politique des autorités publiques, se dessinent les effets sur le comportements oligopolistique des firmes; ce qui justifie d'ailleurs la place de ces développements. Les menaces de restriction ou de discrimination peuvent avoir pour conséquence de ne pas modifier le comportement oligopolistique de la firme du pays d'origine. Celle-ci continuera à exploiter les mêmes avantages qu'auparavant. Seul le seuil temporel d'intervention dans l'effet du cycle sera modifié. La firme sera obligée, face à ces entraves imprévues, de passer du mode de l'exportation à celui de l'investissement étranger plutôt qu'elle ne le prévoyait. Il y a là un effet d'accélération, qui ne va pas sans des coûts additionnels pour la firme internationale, mais qui en tout cas n'est pas comparable aux désavantages qui résulteraient de la perte du marché, par la chute brutale ou même la disparition totale des exportations.

On peut aussi imaginer un autre scénario où les mesures d'intervention publique modifient la structure du marché. La décision de produire à l'étranger, qui ne se posait pas, devient impérative. Elle suppose maintenant un processus de concentration, conduisant à des situations d'oligopole, afin de pouvoir vaincre les entraves nouvellement établies. Des avantages oligopolistiques en veilleuse sont mobilisés, comme les procédés techniques, l'image de marque, l'accès au marché des capitaux. Ainsi, la concentration à travers la dimension plus grande des firmes va permettre de conquérir un marché nouveau, alors que ce résultat était insoupçonné, sans l'intervention des autorités du pays d'accueil.

#### **L'approche de Knickerbocker<sup>1</sup> :**

Les théories oligopolistiques exposées précédemment se fondent sur l'imperfection du marché des produits ou des facteurs. Essentiellement, l'explication réside dans le fait que la concentration des firmes et leur large dimension leur permettent de bénéficier d'avantages spécifiques que ne possèdent pas leurs concurrents locaux et qui, de ce fait même, les déterminent à investir à l'étranger. Cela explique pourquoi une firme étrangère investit davantage qu'une firme locale, en même temps, cela montre aussi pourquoi une firme locale, en même temps, cela montre aussi pourquoi une firme étrangère à large dimension est mieux placée qu'une firme à petite dimension.

Les modèles d'interdépendance oligopolistique sont de nature différente. Ils sont moins axés sur des avantages monopolistiques dus à l'imperfection des marchés qu'au comportement des firmes les unes par rapport aux autres. Ces modèles peuvent revêtir plusieurs formes selon les stratégies poursuivies. Les

---

<sup>1</sup> KNICKERBOCKER, FREDERIC, 1973, *OP-CIT* P16

stratégies de défense et les stratégies de coopération sont celles qui ont surtout retenu l'attention<sup>1</sup>. Les stratégies de défense se fondent sur le fait que les firmes oligopolistiques ne peuvent ignorer les activités de leurs concurrentes. Il suffit que l'une d'entre elles commence à investir à l'étranger pour que les autres la suivent, par mesure de défense. La rupture du statu quo existant perturbe les firmes dominantes, qui s'empressent de prendre des mesures appropriées pour neutraliser les sources de déstabilisation et rétablir le régime d'équilibre initial. On pourrait ici aussi parler de modèles de réaction oligopolistique ou de stratégie de jeu adaptée aux données de base. La vitesse de réaction à investir pour préserver des structures de coût et de prix similaires aux firmes rivales dépend du degré de concentration, de la diversité des produits et aussi de la stabilité de l'oligopole. La réaction sera fonction croissante avec la diversification du produit.

Dans un climat d'incertitude, marqué par des gains relativement aléatoires pour la firme assurant le leadership, les autres firmes préfèrent différer leur décision pour bénéficier de l'expérience de la firme initiatrice. A l'inverse, dans un climat stable, ou l'entreprise « chef de file » réalise des profits élevés. La réaction des autres entreprises sera très rapide. Ainsi, la transformation de l'investissement initial est un faisceau d'investissements étrangers par adjonction d'une séquence temporelle d'investissements induits apparaît comme positivement liée à la profitabilité et à la stabilité du marché. Encore faudra-t-il admettre ici une hypothèse non encore vérifiée qu'il y a une forte corrélation entre la formation du faisceau d'investissements étrangers et le degré de concentration des entreprises utilisées comme un indice de l'intensité du caractère oligopolistique de l'industrie concernée. Ainsi, dans cette explication, l'investissement étranger est le résultat d'une autodéfense contre toute stratégie agressive de la part d'un des participants au jeu du marché. Les considérations d'économie d'échelle tendent à passer au second rang ou même sont négligées, quand il s'agira d'investir à l'étranger de la part des grandes entreprises mondiales. En fait, on note que dans cette stratégie de statu quo, les grandes sociétés ne croissent pas aussi rapidement que les petites. Face aux menaces encourues, elles cherchent avant tout à conserver les mêmes facilités de production sur les marchés extérieurs que les rivales. Les exportations, si elles demeurent une arme utile de défense, deviennent d'importance secondaire dans la théorie de l'organisation industrielle, fondée sur une course à se neutraliser mutuellement. L'investissement direct étranger se présente comme la seule possibilité immédiate pour un oligopoliste de minimiser le gain que réalise un rival à travers des avantages de coût ou de marketing. La poursuite des occasions n'est plus le mobile déterminant du comportement oligopolistique, dans le cadre d'une stratégie défensive.

Cette approche, inspirée de la théorie de jeu, ne va pas sans se heurter à certaines objections inhérentes à son mode d'interprétation. La première est relative aux mécanismes explicatifs du processus de rivalité. Si elle éclaire l'attitude des firmes menacées par la perturbation du marché, elle n'indique pas comment il faut interpréter le comportement de la firme qui par son investissement initial, déclenche le processus de stratégie

---

<sup>1</sup> H.Bourguinat, OP-CIT, P34

défensive des autres entreprises. Rien dans la théorie fondée sur la stratégie de défense ne permet pas d'expliquer le mouvement de départ de la firme qui décide de produire à l'étranger.

La portée de ce modèle d'interdépendance reste limitée, car elle ne relève pas la nature des avantages que les firmes étrangères possèdent comparativement aux firmes locales. C'est tout l'aspect de l'imperfection des marchés qui est passé sous silence, pour mettre en relief les actions mutuelles et réciproques des firmes rivales. L'investissement à l'étranger devient un des instruments du jeu qui se déroule entre les grandes entreprises rivales à l'intérieur d'une structure de marché oligopolistique. La stratégie prédomine sur tout avantage inhérent aux firmes, dans la répartition judicieuse ces opérations de production des entreprises mondiales. Ce qui explique l'ignorance ou la mise en veilleuse des avantages monopolistiques.

### L'approche de Markowitz<sup>1</sup> :

Dans le cadre de cette théorie du portefeuille<sup>2</sup>, destinée à trouver son équilibre optimal entre le risque et le rendement, recherchons la place de l'investissement direct étranger. Dans quelle mesure, trouve-t-il sa justification à travers ce modèle, fondé essentiellement à la fois sur l'efficience et le risque ?

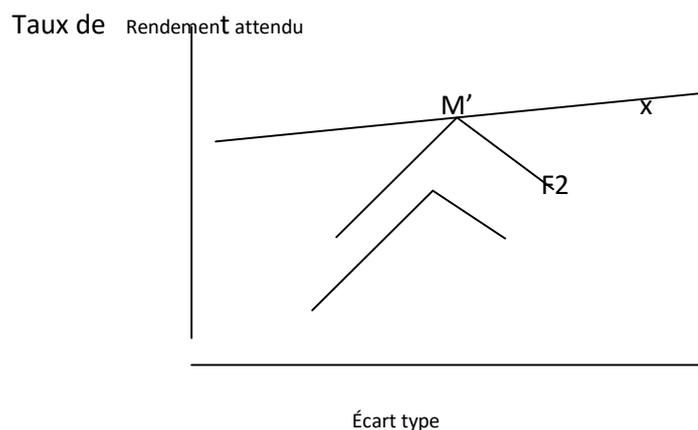
Le leitmotiv de base c'est que l'investissement étranger, étant pris en considération dans la décision d'une firme, lui permet, grâce à cette plus grande diversification, de réduire ses risques. L'argumentation s'exprime clairement en termes graphiques, en comparant une frontière d'efficience l'incorporant. Partons d'une frontière d'efficience  $F_1$  exprimant un portefeuille d'actifs risqués efficients. La combinaison possède des actifs sans risque avec ce portefeuille efficient. D'actifs risqués ne garantit pas forcément une combinaison réalisable. Ainsi, comme le montre la figure sous dessous, le fait que la droite  $X$  ne peuvent être atteints. Il aurait fallu un risque moins grand pour un taux de rendement plus élevé pour un risque donné, pour obtenir un portefeuille efficient le long de la droite  $rM'X$

---

<sup>1</sup> M Maroua Mhira, Choix des portefeuilles internationaux : diversification, attitude face au risque et barrières à l'investissement, thèse de doctorat, centre de recherche THEMA, 2011, P12

<sup>2</sup> R.Cobbaut, Théorie financière, economica, 1997, P121

Figure n°22 : Portefeuille et investissement à l'étranger



**Source** : graphique établi par l'étudiant à partir des données de l'ouvrage : M.Dubois et G.P.Isabelle, exercices de théorie financière et de gestion financière, debbok,2001, P43

Précisément l'investissement étranger, en figurant dans le portefeuille des actifs risqués, grâce à la diversification qu'il suscite et les occasions qu'il crée, engendre le déplacement de la frontière d'efficacité vers le haut, de manière à devenir tangente à la droite X au point M'. Il se présente comme un élément de réduction du risque, puisque dorénavant pour un même risque, le taux de rendement devient plus élevé. Grâce à son incorporation dans le portefeuille des actifs risqués, l'investissement étranger rend le portefeuille efficient en le situant sur la frontière d'efficacité F2, avec M' représente la combinaison optimale d'efficacité du portefeuille des actifs risqués, ceux-ci étant combinés avec des actifs dénués de risque.

Aux yeux de la théorie du portefeuille, l'investissement favorise le processus de diversification des actifs, dans le dessein de diminuer le risque. Non point qu'il implique le rendement le plus élevé ou l'écart type le plus faible possible, mais la combinaison de ces deux variables « taux de rendement, risque », ainsi que leur covariance avec d'autres alternatives d'investissement, pour arriver à un portefeuille efficient. L'investissement étranger n'est pas l'unique déterminant du portefeuille efficient ; mais il joue un rôle important dans la recherche d'une décision optimale de la part de l'investisseur. C'est dans une telle perspective que l'investissement direct étranger apparaît comme un agent de diversification des actifs, un processus contribuant à équilibrer le risque avec la préférence pour la liquidité.

La justification de l'investissement direct étranger à travers la théorie de portefeuille a suscité de nombreuses controverses. Aussi la thèse de diversification mérite-t-elle d'être attentivement observée. La première objection concerne le champ d'application de la théorie du portefeuille. L'objection essentielle de la théorie de portefeuille est de rechercher comment des investisseurs individuels diversifient la composition de leur portefeuille pour diminuer le risque encouru. Ils peuvent étendre cette diversification en acquérant des titres étrangers de diverses firmes. Les avantages de la diversification au niveau individuel ne passent pas forcément par le canal des entreprises multinationales. Un investisseur individuel est en mesure d'arriver à la combinaison d'un portefeuille optimal, par l'acquisition d'un petit nombre d'actions dans un grand nombre

d'actifs. Il n'a besoin de la firme multinationale comme intermédiaire financier que l'or qu'il se heurte à des obstacles qui l'empêchent d'opérer lui-même sa diversification de portefeuille. La deuxième objection concerne la nature de la diversification opérée au niveau sociétaire et non individuel. Diversifier pour une firme, c'est acquérir des participations minoritaires sous forme de titres dans divers actifs à l'étranger, sans forcément exercer un contrôle, donc sans aboutir à un investissement direct. Celui-ci implique la détention d'une proportion substantielle du capital, pour ne pas dire majoritaire, afin d'autoriser ce contrôle. Dès lors, tout investissement direct étranger, s'il n'est pas exclusif de toute diversification, du moins réduit son efficacité en limitant l'éventail de diffusion à un nombre restreint d'actifs. Une diversification optimale ne consiste pas dans des investissements directs, mais dans la détention d'un petit nombre de titres portant sur un grand nombre d'actifs.

Ces objections méritent d'être nuancées, à partir du moment où l'on cherche à préciser le sens de la diversification. Les modèles de portefeuille sont axés principalement sur l'optimisation de la combinaison de titres qu'un individu détient. Il en va autrement quand la diversification porte sur des intérêts dans un grand nombre de firmes ou surtout sur le contrôle qu'exerce une firme sur plusieurs de ses filiales. Dans ce cas, le schéma de diversification internationale à travers l'investissement à l'étranger ne se limite plus à une stratégie de diminution de risque, en stabilisant les profits dans le temps mais s'explique aussi en termes de supériorité de connaissance, de contrôle du marché ou de regroupement des unités de production. Aussi, est-il difficile de justifier l'investissement étranger par application des modèles de diversification du portefeuille. c'est là une explication dont la portée reste partielle.

### **L'approche d'Aliber<sup>1</sup> :**

Alors que l'approche des modèles de portefeuille met en lumière l'importance des marchés financiers dans la détermination de l'investissement à l'étranger, la théorie du risque de change dont la paternité appartient à « Aliber » considère le phénomène monétaire comme le trait distinctif de l'investissement étranger par opposition à l'investissement domestique, où les problèmes de change sont absents.

Nous présentons la thèse d'« Aliber ». L'investissement à l'étranger est le résultat d'un avantage pour la firme du pays d'origine par rapport à ses concurrents nationaux. Cet avantage n'est pas individuel, mais commun à toutes les firmes situées dans la même zone monétaire. Son explication se présente en terme de flux de capitaux sous forme d'émission de dettes ou d'acquisition d'actifs, se localisant dans les pays où la firme du pays d'origine tire profit de la disparité des taux de change, due à la présence de zones monétaires différentes. Le risque de change et le taux de capitalisation sont les déterminants du marché où interviennent les investisseurs.

Commençons d'abord par analyser le marché de la dette. Les émissions d'emprunts peuvent être libellées en diverses monnaies. La rémunération de ces emprunts sera fonction du changement attendu dans

---

<sup>1</sup> ALIBER, Robert Z. , "A Theory of Direct Foreign Investment". In Charles P. KINDLEBERGER (Ed. ), The International Corporation. Cambridge, Mass. , 1970, pp. 17-34.

leurs taux de change et de la prime attachée à chaque monnaie pour compenser le risque de change où l'incertitude quant à son prix futur. Ainsi, à supposer que la prime de monnaie sur le dollar soit inférieure à la prime sur le sterling « le dollar est préféré à la livre sterling », le taux d'intérêt sur les emprunts en dollar sera inférieur au taux d'endettement en sterling, après avoir tenu compte du taux attendu de dépréciation des deux monnaies. Dès lors, une firme dont le pays d'origine est les Etats-Unis empruntera à un taux d'intérêt plus faible qu'une firme britannique pour financer l'acquisition d'actifs réels en grande Bretagne. La prime de risque de change est forte, plus les taux d'intérêt en sterling excéderont les taux d'intérêt en dollar. Comme conséquence de cette différence de prime, la firme du pays d'origine, dans notre exemple, les Etats-Unis, en bénéficiant de taux favorable d'emprunt en dollar, pourra tirer profit de cet avantage immédiat pour exercer un contrôle direct sur les firmes établies en Grande-Bretagne ou en prendre la relève. C'est là un investissement direct favorisé par le risque de change. Et en sens inverse, en raison de la prime de monnaie, des firmes locales peuvent emprunter à l'étranger en émettant des dettes libellées en monnaie étrangère dans le but de bénéficier d'un taux d'intérêt plus faible. Le risque de change qu'elles prennent à leur charge sera largement compensé par la réduction du taux d'intérêt obtenu sur le marché financier étranger. Dans une telle situation, on présume implicitement que le marché ne réduira pas le taux de capitalisation pour compenser le risque additionnel de change.

L'analyse du marché des valeurs mobilières repose sur des différences dans la capitalisation des titres libellés en diverses monnaies. L'hypothèse avancée est que les titres de la firme du pays d'origine sont capitalisés à un taux plus élevé que les bénéfices de la firme du pays hôte. En d'autre terme, pour citer Aliber, « le marché applique un taux de capitalisation plus élevé à un même courant de revenu engendré dans le pays hôte quand il est reçu par la firme du pays d'origine que l'ors qu'il est destiné à la firme du pays hôte ». la principale explication de cette discrimination dans le traitement des flux de revenu est due à la myopie ou à l'ignorance des investisseurs. Ceux-ci présument que tous les investissements étrangers des firmes multinationales relèvent de la même zone monétaire que la société mère. Ils oublient la part des bénéfices que reçoit la société mère de source étrangère, ils ne prennent pas en considération le risque de change qu'implique le rapatriement de ces bénéfices. Pour la catégorie mondiale des investisseurs, tous les actifs d'une firme du pays d'origine opérant sur un marché étranger sont évalués comme s'il était libellé dans la monnaie du pays d'origine, alors qu'effectivement ils le sont dans la monnaie du pays hôte. Ainsi, dans le cas d'une firme américaine opérant au Canada, le marché considère tous les actifs de cette firme comme libellés en dollars américains au lieu du dollar canadien. Dans la mesure où le dollar américain apparaît comme monnaie préférée, c'est à dire si la prime de monnaie sur le dollar américain est plus faible que la prime de monnaie sur le dollar canadien, les investissements institutionnels vont emprunter sur le marché US à de faibles taux et utiliser les fonds obtenus pour acquérir des actifs financiers, particulièrement des titres, dans le pays d'accueil. C'est là, de manière subreptice, à travers le jeu différentiel des taux de change, exercer un contrôle direct sur les firmes du marché du pays hôte et donc arriver à l'investissement direct. C'est aussi, grâce à la préférence pour la monnaie du pays d'origine, appliquer un taux de capitalisation plus élevé aux bénéfices de la firme d'origine, appliquer un taux de capitalisation plus élevé

aux bénéfices de la firme d'origine dans le pays hôte, pour tenir compte du faible risque de change. Ici, ce qui est affecté ce n'est pas le bénéfice à capitaliser, mais le taux de capitalisation, dont la grandeur est en définitive lié à l'aversion pour le risque de change et au manque d'information des investisseurs.

Enfin, dans une perspective de vérification empirique, l'hypothèse d'Aliber selon laquelle les bénéfices sont capitalisés à un taux plus élevé dans les pays d'origine que dans les pays hôtes n'a pu être testée. Certes les enquêtes faites montrent que le niveau et la variation attendue du taux de change influencent la décision de la firme. Il s'agit cependant de facteurs liés à la localisation de la société plutôt que d'avantages spécifiques à la firme.

Malgré les critiques soulevées, le modèle d'Aliber a suscité un intérêt considérable. De cette présentation, nous retiendrons deux points. On ne saurait d'abord nier que toute firme, afin de décider de la localisation de ses investissements étrangers, doit tenir compte du niveau de change et des risques de variation de ce taux. Le modèle d'Aliber a l'avantage d'introduire le phénomène monétaire. S'il ne constitue pas une explication à part entière de l'investissement direct à l'étranger, du moins il joue un rôle important, en mettant l'accent sur l'impact des risques de change. Notre deuxième remarque concerne une version modifiée de la thèse originale d'Aliber. Dans la mesure où le modèle s'attache à la stabilité des bénéfices, les actions des grandes firmes multinationales sont capitalisées à un taux plus élevé que celles des petites firmes limitées à l'exploitation d'un marché unique, grâce à la diversification géographique de leurs activités. D'où 'à travers cette valeur plus grande des gains capitalisés, la possibilité de mettre en œuvre une politique agressive d'expansion à travers le contrôle des firmes existantes ou la mainmise sur les sociétés nationale de faible dimension.

### **L'approche de Magee :**

La production et l'utilisation de la connaissance à l'intérieur d'une firme conduisent à dégager ses caractéristiques fondamentales, qu'on peut regrouper autour des traits suivants. L'information au sens exclusif de connaissance se présente comme un bien durable et comme un bien public. En mettant en relief la nature de ces deux aspects, nous précisons l'hypothèse de départ, qui sert de fil conducteur à la théorie de l'information. Bien durable, l'information, sous ses diverses formes de connaissance, et particulièrement de la création de produit, exige l'affectation de nouvelles ressources; ce qui pose le problème du financement de la recherche et du développement, établi normalement sur un horizon économique de moyenne ou de longue période. A l'instar de tout bien durable, l'information engendrera un flux temporel de bénéfices que le décideur actualisera au taux qu'il retiendra soit par référence au marché financier soit par référence à un choix social. Le taux retenu sera fonction de savoir si la création de l'information relève du marché privé ou de l'instigation des autorités publiques. Sans entrer pour le moment dans le choix entre l'information privée et l'information publique, recherchons ici. Dans le cadre d'une firme qui affecte ses ressources à la création d'un produit et à ses diverses formes d'application, dans quelle mesure la structure du marché affecte l'efficacité de la recherche. L'analyse se limitera entre les conditions de concurrence monopolistique et

celles de concurrence parfaite. Dans un régime de concurrence monopolistique, l'entreprise est la seule productrice dans le marché. Grâce à cette situation, l'entreprise détermine le prix de marché. à cause de cette situation, l'entreprise peut minimiser les coûts d'information. Dans un régime de concurrence parfaite, il existe plusieurs entreprises. Le prix détermine dans le marché. Les entreprises dépensent beaucoup d'argent pour avoir l'information. C'est pour ça l'entreprise multinationale choisit le régime monopolistique. Dans un cadre dynamique, les formes d'information se répartissent en deux grandes catégories, suivant qu'elles relèvent de la phase technologique ou de la phase de commercialisation. Leur appartenance à la vie cyclique de l'industrie n'implique pas un processus de décision séquentiel. Les décisions sont généralement interdépendantes et sont prises simultanément pour les deux catégories d'information technologique et commerciale.

À partir des caractères d'information et le régime du marché, l'entreprise adopte une stratégie d'appropriation<sup>1</sup>. Cette stratégie base sur la capacité de s'approprier le rendement de cette information. Ce qui implique la mise en œuvre d'un ensemble de stratégie d'expansion fondées sur l'internationalisation, la différenciation des produits ou la préférence accordée aux produits à forte intensité de recherche et de développement. Ce qui suppose aussi des stratégies de protection contre la hausse du taux de dépréciation de l'information, dont les principales manifestations sont les investissements défensifs, l'absorption ou la fusion avec les firmes rivales, une concentration plus forte de l'industrie.

#### **L'approche de Vernon<sup>2</sup> :**

La théorie du cycle du produit de Vernon correspond essentiellement à trois phases : innovation, développement et standardisation. Le problème des coûts d'implantation ou des dépenses initiales de capital évoqué, se rattache au degré de standardisation du produit. Nous pouvons ici postuler, pour nous mettre dans un cadre dynamique, une relation entre le coût d'implantation et l'évolution dans le temps du produit, c'est à dire une relation entre ce coût et l'Age du produit. Plus un produit perd de sa flexibilité et devient standardisé, plus il semble que l'investissement direct sera le mode choisi de servir le pays hôte, à travers le transfert de connaissances, qu'il revête la forme de technologies ou de qualifications spécifiques dans l'organisation commerciale. Cependant, pour reprendre les conditions formulées pour une optimisation dynamique et les appliquer au cycle de Vernon, il y aurait souvent intérêt à retarder la pénétration des marchés étrangers par le mode d'investissement direct dépendant du cheminement temporel des variables « structure de coût, dimension de marché », que les modèles du cycle ont passé sous silence. Ainsi, l'investissement étranger peut être aussi retardé dans le but de bénéficier d'une plus grande réduction des coûts d'implantation, quand le produit sera davantage standardisé. Alors que le cycle de Vernon établit un lien étroit entre l'investissement direct étranger et degré de standardisation, ce lien reste d'ordre statique. En effet, tant que l'effet de standardisation n'est pas épuisé, qu'une standardisation plus poussée est possible, la possibilité de reculer l'implantation à l'extérieur demeure envisageable. L'espoir d'une économie en dépenses de capital ou d'une épargne additionnelle n'est pas exclue. Qu'il s'agisse d'épargne d'intérêts ou

<sup>1</sup> S.P.Magee, "information and the multinational corporation : appropriability theory of direct foreign investment", mit press, 1977 , P317

<sup>2</sup> VERNON, Raymond, "International Investment and International Trade in Product Cycle". Quarterly Journal of Economics, Vol. 80, 1966, pp.190-207.

de gains en capital, ce sont là des critères qui viennent dynamiser la programmation des diverses phases du cycle de Vernon .

Les critères dynamiques peuvent aussi intervenir à travers l'évolution de la structure des prix. Alors que dans l'approche cyclique, les prix sont considérés comme exogènes et n'interviennent qu'à l'étape finale de dynamisation, il semble possible de les considérer, particulièrement si l'on retient le prix limite de la firme, comme pouvant baisser sur toute la vie cyclique du produit. Sous l'influence de la diffusion de l'information. La concurrence entre firmes rivales deviendra plus vive, avec l'apparition d'imitateurs du produit original, excellents dans cet art. il est possible que tout avantage monopolistique disparaisse et que le prix finisse par se situer au niveau du coût moyen minimum. Mais en attendant d'arriver à ce seuil limite, la baisse graduelle du prix se traduira par la croissance de la dimension du marché. Ce qui encourage les firmes, face à la menace grandissante de l'imitation, à accélérer leur localisation à l'extérieur sous forme d'investissement direct étranger. L'influence du cheminement des prix sur les modes alternatifs de pénétrer les marchés extérieurs n'est pas formellement explicitée dans le modèle de Vernon, c'est là encore une considération de nature dynamique, qu'on ne saurait négliger en raison de son incidence sur la structure du marché. S'il était déjà difficile d'admettre comme réaliste la présentation séquentielle chez Vernon, l'introduction du temps rend encore le traitement plus complexe. La détermination du « timing optimal » de passer d'un mode de servir un marché à un autre, par exemple des exportations à l'investissement direct étranger, fait intervenir trop de facteurs pour pouvoir se limiter à la présentation d'un schéma unique comme le fait Vernon. Avec la dynamisation. Les modèles du cycle deviennent davantage spécifiques, plus proches de l'évolution historique. Ainsi, peut-on admettre des présentations qui raccourcissent fortement la phase d'exportation, surtout pour des biens dont les producteurs ont déjà effectué des investissements dans le pays d'accueil. Le cycle du produit peut d'ailleurs dans ce cas aboutir éventuellement à supprimer la phase d'exportation. Face à la rigidité séquentielle de Vernon de caractère statique, apparaît une multitude de présentations dynamiques du cycle produit.

### L'approche de Dunning :

On peut synthétiser les théories de l'investissement direct étranger dans une seule approche, c'est la théorie J.H. Dunning (1977 et 1981). Cette théorie est l'abréviation des trois avantages à la multinationalisation. Alors, la théorie d'OLI signifie comme suivant :

**(O) : Ownership advantages** : ou des avantages spécifiques de la firme, relatives à la structure des marchés et plus précisément à la concurrence imparfaite appelée encore oligopolistique. Ce sont des avantages que la firme et aux imperfections présentes du marché multinational possède grâce à sa taille importante dans le pays d'accueil. Donc, la firme multinationale, par ces deux critères, devient compétitive quand elle se délocalise dans le pays hôte. Ces avantages sont :

- Différentiation du produit de la firme multinationale : grâce à sa réputation et la propagande qu'elle fait ;

- Avantage technologique de la firme multinationale sur ses concurrents dans le pays d'accueil : à partir duquel, la firme multinationale pourra exploiter les facteurs de production dans ce pays d'une meilleure façon ;
- Accès privilégié aux marchés internationaux des capitaux, des matières premières, des mains-d'œuvre; négociation des prix des fournisseurs; formation de sa propre main-d'œuvre, et tout cela grâce à sa taille ;
- L'économie d'échelle: que la firme multinationale pourra exercer grâce à la taille des firmes multinationales. Ce qui permet de produire en quantité supérieure à celle des firmes nationales et de vendre par un prix plus bas ;
- L'internationalisation antérieure: qui signifie que la firme multinationale a déjà une idée du marché qu'elle va entrer. Ainsi elle a une position de leadership dans ce marché. En notant que cette connaissance du marché (offre, demande, goûts,...) est acquise grâce à l'exportation qui a précédé la délocalisation ;
- Facilités d'implantation dans les pays d'accueil: vu la grande taille de la firme multinationale et son importance dans l'économie nationale pour le pays d'accueil, les gouvernements mettent à la disposition des investissements directs étrangers toutes les facilités nécessaires à son implantation. En plus, la grande taille de la firme multinationale lui permet de se négocier avec les autorités des pays d'accueil. Par suite d'obtenir tout qu'elle faut.

**(L) : Location advantages :** ou les avantages comparatifs du pays d'accueil. Ce qui nous intéresse principalement dans notre étude afin de savoir si le L'Algérie possède ce type des avantages qui sont des avantages liés directement au pays d'accueil dans lequel la firme multinationale souhaite établir un investissement direct. En fait, ces avantages constituent des motivations pour les filiales de s'implanter dans le pays hôte et pas dans un autre. Ces avantages peuvent être résumés par la différence des prix des inputs (facteurs de production) entre le pays d'accueil et les autres pays concurrents, la meilleure qualité de ces inputs, distribution spatiale des inputs et des marchés (proximité du marché). Alors on peut dire que le prix, la qualité et la disponibilité des inputs dans un pays mieux que dans des autres pays sont considérés comme des motifs pour que la firme multinationale s'oriente pour investir dans ce pays. Ainsi on peut parler d'autres facteurs de localisation intangibles prise en considération par la firme avant de se délocaliser vers le pays d'accueil. En notant que chaque firme multinationale peut former sa propre grille: les facteurs généraux, situation politique, économique, sociale, présence d'autres sociétés étrangères, proximité du marché, facilités de crédit, les conditions de travail, réglementation d'embauche/licenciements, permis de travail pour les expatriés, présence d'une main d'œuvre qualifiée, universités, centres de recherche.

**C- Avantages (motivations) à l'internalisation de la firme (I) :** Ce sont les avantages que la firme multinationale espère les avoir si elle procède à l'internalisation de son processus de production par la délocalisation vers le pays d'accueil. Cette internationalisation se fait par le rachat des unités de production ou des sources des matières premières situées dans le pays d'accueil. Ce qui permet à la firme multinationale d'avoir ses inputs par le biais des transactions intra-firme au lieu des transactions inter-firme avec les fournisseurs et au sein du marché. Alors ces avantages sont :

- Diminution des coûts de transactions par l'internalisation : de cette façon, la firme elle-même qui fabrique (faire) les pièces nécessaires à sa production au lieu de faire chez un fournisseur. Par suite, le coût de transaction va être moins cher.
- Diminution du vol de droit de propriété : surtout pour les produits à un niveau élevé de technologie. Si la firme effectue sur le marché les transactions nécessaires pour la production, elle risque de dévoiler tout le contenu technologique de celui-ci. Pour cela la firme multinationale internalise les usines de ses fournisseurs. De cette manière, elles deviennent ses filiales, les produits intermédiaires seront transmis entre ses filiales. Ce qui évite que les risques de dissipation de sa technologie.
- Réduction de l'incertitude: car l'existence du marché engendre également de nombreux risques liés à l'approvisionnement de ce marché des produits intermédiaires. Dans ce cas-là, la firme doit faire des achats de réserve pour éviter la rupture de stock ou bien elle internalise ses sources d'approvisionnement pour garantir la disponibilité de ses inputs à court et à moyen terme ce qui est considéré comme une solution au premier alternative.
- Contrôle de l'offre (quantité et qualité) : comme la firme risque d'avoir un manque en quantité ou en qualité de ses besoins des inputs du marché, et comme la firme multinationale a besoin toujours d'une source de ravitaillement continu et d'une bonne qualité, pour cela elle procède à l'internalisation de ses sources d'inputs pour mieux les contrôler.
- Inexistence du marché à terme : car en s'internalisant, la firme regroupe des unités de production interdépendante et localisés dans différents pays pour maximiser le profit. Alors la firme multinationale annule par ce processus les marchés d'approvisionnement.
- Contrôle de langue et de différentes cultures, possibilité d'entente : l'internalisation pour la firme multinationale provenant des pays dont leurs langues et leurs cultures sont différentes de celles du pays d'accueil pourra être un avantage pour que ces firmes connaissent les langues, les habitudes et les coutumes des consommateurs du pays d'accueil. Et par suite elle pourra satisfaire les goûts de leurs consommateurs en produisant des biens qui conviennent à leurs préférences et qui respectent leurs coutumes, et leurs religions.

On peut résumer les trois avantages de la théorie d'OLI dans le tableau suivant :

## Tableau N°09 : L'approche du Dunning

<i>Avantages spécifiques à la firme (O)</i>	<i>Avantages à la localisation dans un pays d'accueil (L)</i>	<i>Avantages à l'internalisation de la chaîne de production (I)</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- propriété technologique.</li> <li>- taille, économies d'échelle.</li> <li>- différenciation du produit.</li> <li>- dotations spécifiques (hommes, capitaux, organisation).</li> <li>- accès aux marchés (facteurs et produits).</li> <li>- multinationalisation antérieure.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- différences des prix des inputs.</li> <li>- qualité des inputs.</li> <li>- coûts de transport et de communication.</li> <li>- distance psychique (langue, culture, ...).</li> <li>- distribution spatiale des inputs et des marchés.</li> <li>- possibilité d'entente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- diminution du coût d'échange.</li> <li>- diminution du vol de droit de propriété.</li> <li>- réduction de l'incertitude.</li> <li>- contrôle de l'offre (quantité et qualité).</li> <li>- contrôle des débouchés.</li> <li>- internalisation des externalités.</li> <li>- inexistence des marchés à terme.</li> </ul>

**Source** : : graphique établi à partir les données de D .Tersen et J.Bricout, L'investissement International, Armand Colin, 1996, P13

### ▪ Décision de l'IDE selon la théorie d'OLI :

D'après la théorie d'OLI, on peut dire que l'investissement direct étranger comme mode de pénétration du marché étranger est choisi lorsque la firme réunit simultanément les trois types d'avantages, O, L, et I<sup>1</sup>. Par contre s'il n'y a pas d'avantage à la localisation mais un avantage spécifique et un avantage à l'internalisation, la firme garde la maîtrise de la pénétration du marché étranger en y exportant et en établissant même son propre réseau de vente. Tandis que si la firme ne possède qu'un avantage spécifique, elle effectue alors une vente de licence auprès d'une entreprise locale et lui laissera le soin d'exploiter le marché de son pays

### Tableau N°10 : Paradigme OLI et modes de pénétration des marchés étrangers

Mode de pénétration des marchés étrangers :	Avantages		
	O	L	I
- Investissement direct	+	+	+
- Exportation	+	-	+
- Licence	+	-	-

**Source** : : graphique établi à partir les données de D .Tersen et J.Bricout, L'investissement International, Armand Colin, 1996, P13

D'autre part, la firme offre des produits et demande des facteurs de production pour les fabriquer. Pour rester compétitive, elle doit acquérir ces facteurs au coût le plus faible. Quant au pays d'accueil, il offre des facteurs de production grâce à ses dotations de facteurs et à leur productivité (quantité et qualité) et il demande également des produits par l'intermédiaire des consommateurs. Pour cela, l'investissement direct peut avoir lieu aussi lorsqu'il y a des situations de discordance totale. C'est à dire les deux signes de l'avantage compétitif de la firme sont à l'inverse de ceux de l'avantage comparatif du pays. A partir du

<sup>1</sup> J.H Mucchielli, Relations Economiques Internationales OP-CIT, P75-96

tableau suivant on peut constater, les cas où la firme choisit l'investissement direct étranger comme meilleure alternative.

**Tableau N°11 : Les modes de pénétration**

<i>Mode de pénétration</i>	<i>Avantages compétitifs de la firme</i>		<i>Avantages comparatifs du pays d'accueil</i>	
	<i>Demande de facteurs</i>	<i>Offre de facteurs</i>	<i>Offre de facteurs</i>	<i>Demande de facteurs</i>
1- production nationale/vente nationale	+	+	+	+
2- IDE sortant	+	+	-	-
3- IDE sortant/ Réimportation	+	+	-	+
4- Export	+	+	+	-
5- IDE entrant	-	-	+	+
6- Import	-	-	-	+
7- IDE entrant/ Réexportation	-	-	+	-
8- Production étrangère/ vente étrangère	-	-	-	-

**Source** : graphique établi à partir les données de D .Tersen et J.Bricout, L'investissement International, Armand Colin, 1996, P13-16

On déduit que dans les deux cas 2 et 5 consécutivement, la firme nationale investit à l'étranger dans la mesure où elle y trouvera à la fois des facteurs de production moins coûteux et des débouchés plus importants pour ses produits, puis le second cas c'est la firme étrangère qui investit dans le pays national. Les deux cas 3 et 7 peuvent aussi engendrer des investissements : dans le cas 3, la firme nationale va chercher des facteurs de production à l'étranger pour revenir ensuite exploiter son propre marché intérieur: c'est une délocalisation pour réimportation. Le cas 7, la firme étrangère s'implante sur le territoire national pour réexporter sa production vers son propre marché. Les cas 4 et 6 sont des situations de commerce international, exportations et importations. Et les cas 1 et 8 sont des cas où les productions ne sont ni exportées ni délocalisées mais élaborées sur place.

## **2-2-2 Les approches macro-économiques :**

On cherche ici à identifier les déterminants globaux expliquant la plus ou moins bonne attractivité « moyenne » du territoire considéré (en général un pays ou une grande région) pour l'ensemble des investissements internationaux, c'est-à-dire sa capacité à attirer une part de ces investissements plus importante que d'autres territoires. Cette approche, peut être considérée sur le plan théorique comme une descendante de la théorie du commerce internationale, dans une vision où l'hypothèse de fixité du capital productif est désormais levée. Il s'agit désormais d'expliquer, non plus seulement les conditions de spécialisation des territoires dans certaines productions, à dotations données en facteurs fixes, et donc une certaine configuration de leur commerce international, mais plus en amont, les déterminants de la localisation d'un facteur de production mobile – le capital –. C'est ce passage d'une problématique de spécialisation « à facteurs fixes » vers une problématique d'accueil d'un facteur mobile (le capital productif) qui légitime ici l'apparition de la notion d'attractivité territoriale, en complément de celle de compétitivité. On voit cependant combien les deux notions sont étroitement liées, l'attractivité ne constituant en fait que l'une des étapes (accueil des facteurs de production) de la dynamique de construction de la compétitivité territoriale.

Concrètement, cette approche à donner lieu à plusieurs catégories de travaux distincts :

- Des approches économétriques prenant comme variable expliquées les investissements étrangers et comme variable explicative les différents critères de localisation. Les variables expliquées peuvent elles-mêmes être des flux financiers du type IDE ou des projets individuels. Les variables explicatives sont en général des grands indicateurs agrégés, considérés comme des « proxys » des variables explicatives tirées du modèle théorique (taux de salaire, PIB, taux d'imposition, etc.). L'intérêt de ces approches est qu'elles permettent à la fois de dégager des variables explicatives jugées significatives de l'attraction des capitaux et qu'elles peuvent être utilisées pour expliquer les performances comparées des différents territoires d'accueil. La question de l'attractivité territoriale apparaît donc ici comme duale de celle des critères de localisation. A noter que dans cette approche, les notions d'attractivité et de performance sont confondues, la variable mesurée étant la performance territoriale effectivement réalisée ;

- Des approches par enquêtes d'opinion auprès des investisseurs. Il est alors demandé à ceux-ci de classer, d'une part leurs critères de localisation, d'autre part la position relative des différents territoires d'accueil potentiels par rapport à ces critères. Les grands cabinets de conseils en implantation se sont fait une spécialité de ce type d'approche. On peut par exemple citer le baromètre de l'attractivité de Ernst and Young, publié chaque année et fondé sur une enquête auprès de 500 dirigeants de firmes multinationales (Ernst and Young, 2004). Mais il existe également quelques travaux universitaires assez similaires, associant parfois enquête auprès des firmes et analyses économétriques de leurs résultats (voir Bernard et al, 1999). La notion d'attractivité « perçue » est ici placée au centre de l'analyse, et nettement distinguée de celle de performance « ex post ».

On notera que malgré la grande diversité des méthodes utilisées et des sources statistiques, la plupart de ces travaux permettent de mettre en évidence l'existence de facteurs de localisation clés, tels que la proximité au marché, l'existence de ressources rares et notamment de bonnes qualification en main d'œuvre, la qualité de l'environnement des affaires et des infrastructures, enfin des critères relatifs au coût des facteurs et au niveau de la pression fiscale. Ils font également apparaître, conformément à l'intuition, que la hiérarchie de ces facteurs peut varier de manière significative selon le secteur d'activité et la fonction concernée par l'investissement .

Enfin, différents instituts réalisent des « baromètres » de l'attractivité ou de la compétitivité, à partir de la collecte d'un nombre en général élevé d'indicateurs comparatifs permettant de « benchmarker » un territoire par rapport à ses concurrents selon un très grand nombre de critères. Cette approche conduit notamment à deux résultats intéressants : d'une part, la constitution, sur une base homogène de « tableaux de bord » permettant d'identifier les « points forts » et les « points faibles » du territoire concerné; d'autre part, la réalisation d'indicateurs de synthèse sur l'attractivité ou la compétitivité globale du territoire concerné. Parmi les approches les plus connues, on peut mentionner celles de l'IMD

(Global Competitiveness Index) ou encore du WEF (Business Competitiveness Index). L'originalité de ces travaux est qu'ils peuvent associer des sources provenant de statistiques comparatives internationales et d'enquête d'image et/ou d'opinion auprès de décideurs.

### L'approche « Meso » par les effets d'agglomération ou clusters <sup>1</sup>:

On cherche ici à comprendre pourquoi une catégorie spécifique d'activités (secteur, fonction) sera davantage attirée par une zone particulière (de niveau en général régional ou infra-régional). Le fondement théorique de cette approche remonte jusqu'aux travaux d'Alfred Marshall sur la notion d'atmosphère industrielle. Originellement, ce courant d'analyse n'est pas focalisé sur la question des investissements étrangers, ni même sur celle de la localisation du capital productif considéré comme un facteur mobile, mais plutôt sur l'analyse des dynamiques locales permettant l'émergence endogène d'un pôle de production et de compétitivité.

Ce cadre d'analyse peut cependant être élargi à la prise en compte des comportements de localisation du capital productif. Il donné lieu au cours des 15 dernières années des développements récents dans deux domaines distincts : D'une part, les travaux de l'école dite de la « nouvelle économie géographique » cherchent à réintégrer la dimension spatiale dans les modèles d'équilibre économique. Ils formalisent pour cela les comportements de localisation des agents économiques en fonction de deux séries de forces – centripètes et centrifuges - dont les premières favorisent les effets d'agglomération autour des centres d'activité existants, et les seconds au contraire, favorisent la dispersion des activités . Exprimée en termes dynamiques, cette approche propose une explication théorique aux phénomènes d'agglomération, puis de déversement d'activités une fois que les forces centripètes l'emportent sur les forces centrifuges.

Cette riche littérature reste cependant trop théorique pour permettre des tests empiriques (par manque de données adaptées) et a fortiori, pour déboucher sur des préconisations vraiment opérationnelles en matière de politique de développement. D'autre part, les approches en termes de « clusters » développés, dans la lignée directe de Alfred Marshall, par de nombreux auteurs dont le plus connu est Michael Porter, s'appuient sur des notions très proches des précédentes, mais en privilégiant une approche empirique fondée sur des études de cas de préférence à un approche théorique très formalisée. Elles conduisent de ce fait à des analyses beaucoup plus accessibles aux non-spécialistes et aux décideurs politiques locaux, et qui ont de fait bénéficié d'un retentissement bien au-delà des seules sphères académiques.

Ces analyses insistent notamment sur l'importance des synergies potentiellement existantes entre des activités complémentaires réunies en un même lieu: laboratoires de recherche-développement et centres de formation, entreprises, sous-traitants et fournisseurs, acteurs publics du développement. Selon cette vision, le renforcement de ces « pôles de compétences locaux » passe donc par une intensification de la coopération entre ces différents acteurs: réseaux d'entreprise, partenariat public-privé (recherche-développement,

---

<sup>1</sup> K.Saskia et S.Morgan, foreign direct investment and its determinants in emerging economies, African economic Policy paper, number 9, july 1998 , P14

formation, infrastructures, pépinières d'entreprises...) espérant provoquer l'accueil d'activités proches ou complémentaires..

La question de l'attractivité est dans cette approche abordée selon deux angles complémentaires: d'une part, l'accueil d'activités nouvelles exogènes est considérée comme l'un des outils permettant de renforcer le pôle de compétitivité locale (effet de masse critique, arrivée de « chaînons manquants » dans les filières ou les compétences techniques locales); d'autre part, la politique d'attractivité peut elle-même s'appuyer sur l'existence locale de ces permettant de proposer aux entreprises spécialisées dans l'activité « pôles de compétitivité » concernée une « offre territoriale différenciée » adaptée à leurs besoins. L'attraction des investissements étrangers, étroitement associés aux politiques de développement endogène, joue alors le rôle d'un accélérateur des effets d'agglomération.

### **L'approche de Kouri et Porter :**

L'une des premières approches macroéconomiques des déterminants des flux de capitaux internationaux est l'article de Kouri et Porter (1974) où les auteurs, expliquent les flux de capitaux internationaux par des variables monétaires. Selon ces auteurs les flux de capitaux sont essentiellement expliqués par : le taux d'intérêt domestique, la variation des taux d'intérêt étrangers, la variation du revenu domestique et le compte courant de la balance des paiements. Il ressort des travaux de Kouri et Porter, que la politique monétaire du pays influence significativement les flux de capitaux étrangers.<sup>1</sup>

L'approche de Kouri et Porter est à caractère descriptif et fondée sur des hypothèses intuitives, mais ceci ne dévalorise pas ces travaux car ils demeurent appréciés et largement cités. Ajoutons à cela que cette approche a été confortée par l'article de Tesar et Werner (1995), dans lequel les auteurs évoquent la baisse du taux d'intérêt américain (à long, moyen et court terme) et le ralentissement de l'économie américaine vers la fin des années 1980, pour expliquer les flux de capitaux des Etats-Unis vers les pays en développement<sup>2</sup>.

### **L'approche de Feldstein et Horioka :**

L'article de Feldstein et Horioka (1980), posait une série de questions qui sont toujours d'actualité, il s'agit entre autre des questions suivantes<sup>3</sup> :

- Quel est le degré de mobilité internationale du capital offert dans le monde ?
- Le capital se déplace-t-il entre les pays industriels de telle sorte qu'il y égalise les rendements perçus par les investisseurs ? Ou bien l'épargne reste-t-elle dans son pays d'origine ?

---

<sup>1</sup> Kouri P.J. & M.G. Porter (1994), International capital flows and portfolio equilibrium, Journal of Political Economy, Vol. 82, may-june, pp. 443-567

<sup>2</sup> Tesar L.L. & Werner I.M. (1995), US equity investment in emerging stock markets, The World Bank Economic Review, vol.9, N°1, January, pp.109-129.

<sup>3</sup> Bordes C., Feldstein et Horioka, dix ans après ou l'intégration internationale des marchés de capitaux dans les années quatre-vingt, Finance internationale-l'état actuel de la théorie, éd Economica, France.1992,P44

Feldstein et Horioka (1980), expliquent les variations des flux de capitaux internationaux par la politique d'épargne de l'économie hôte ; les auteurs supposent qu'en économie ouverte avec une forte imposition à l'épargne, le taux d'épargne (mesuré par le ratio  $S/Y$ )<sup>1</sup> baisse et engendre une fuite de l'épargne nationale vers l'étranger. Inversement, la baisse de la taxation sur l'épargne attire les capitaux étrangers. Il apparaît de l'analyse de Feldstein et Horioka que les principaux déterminants des flux internationaux de capitaux sont : le taux de taxation de l'épargne et le degré de mobilité des capitaux<sup>2</sup>.

Selon Feldstein et Horioka si les marchés de capitaux sont intégrés, il ne doit pas y avoir de lien entre l'épargne domestique et l'investissement domestique ; les investissements dans chaque pays sont financés par ce que les auteurs appellent « un pool mondial de capitaux » ; ainsi, l'épargne de chaque pays répondrait aux opportunités d'investissement à l'échelle mondiale.

Dans leur article, les auteurs traitent de l'intégration du marché financier national dans le marché financier mondial. Ils proposent une approche de l'intégration des marchés de capitaux axée sur les liens entre le taux d'épargne, le taux d'investissement et le solde de la balance des paiements courants. L'analyse proposée par Feldstein et Horioka est intuitive. Elle démarre de l'idée suivante : en cas d'intégration financière, il n'existe pas – à priori – de raison pour que l'épargne et l'investissement d'un même pays soient parfaitement corrélés.

En effet, sous l'hypothèse de la mobilité parfaite des capitaux une économie peut prêter ou emprunter selon ses besoins au taux d'intérêt mondial ; l'investissement domestique n'est plus contraint par les ressources internes, car l'épargne mondiale répond aux différents besoins des pays et la décision d'investissement dépend uniquement du rendement marginal de l'investissement. L'approche de Feldstein et Horioka a suscité l'intérêt des gouvernements et des instances internationales, du fait qu'elle répond aux questions : de fuites des capitaux, de la canalisation de l'épargne additionnelle vers des investissements locaux et de la correction des déséquilibres de la balance des paiements. L'intérêt que portent les gouvernements à cette analyse apparaît à plusieurs niveaux :

- Dans une économie ouverte où la mobilité des capitaux est plus ou moins parfaite (cas des pays industriels), la taxation de l'épargne engendre la fuite de l'épargne supplémentaire vers les pays où elle est moins taxée.
- La taxation de l'épargne fait partie des recettes fiscales les plus importantes de l'Etat, une forte taxation provoque la fuite de l'épargne et engendre un manque à gagner fiscal pour le budget de l'Etat ; il s'agit donc, de trouver le taux de taxation optimal.

Selon Feldstein et Horioka si la mobilité internationale du capital est parfaite, l'ensemble des capitaux se répartirait entre les économies selon le rendement marginal du capital. Cette approche a fait l'objet de

---

<sup>1</sup> « S » désigne l'épargne nationale brute et « Y » désigne le produit intérieur brut (PIB)

<sup>2</sup> Feldstein M. & Ch. Horioka (1980), Domestic saving and international capital flows, The Economic Journal, Vol. 90, June, pp. 314-329.

plusieurs tests empiriques, dans lesquels les économètres mesuraient le degré d'intégration de l'économie, à travers la corrélation entre l'épargne et l'investissement<sup>1</sup>

Feldstein et Horioka proposent d'estimer l'équation suivante :

$$(I/GDP)_i = a + b \cdot (S/GDP)_i$$

Avec:

**i** : indice relatif au pays (i).

**GDP** : Produit Intérieur Brut.

**(I / GDP)** : valeur moyenne du taux d'investissement intérieur brut calculé sur la période d'analyse.

**(S / GDP)** : valeur moyenne du taux d'épargne national brut.

Les auteurs démarrent de l'idée selon laquelle : lorsque l'épargne additionnelle de chaque pays s'investit dans le pays même, alors la différence des taux d'investissement des pays doit correspondre aux à la différence des taux d'épargne, d'où la construction de l'équation précédente. Pour les auteurs, si l'hypothèse «  $b = 1$  » est acceptée, alors les flux internationaux ne dépendent pas du taux d'épargne domestique. En effet, dans un monde caractérisé par une mobilité parfaite des capitaux, le coefficient de rétention de l'épargne  $(1-b)$  devrait être égal à zéro ; la conclusion de cela est que le taux d'investissement domestique ne dépendrait pas de l'épargne accumulée<sup>2</sup>

Cette régression a fait l'objet de test empirique, pour un échantillon de seize pays de l'OCDE, sur une période d'analyse de 1960 à 1974, la valeur estimée de  $b$  appartenait à l'intervalle  $[0.85 - 0.95]$ . Le teste empirique a donné un coefficient ( $b$ ) proche de 1. la conclusion est que l'épargne domestique tend à s'investir localement et le différentiel des taux d'épargne des différents pays de l'échantillon, correspond au différentiel des taux d'investissement. Ainsi, les auteurs observent une très forte préférence à investir son épargne localement<sup>3</sup>.

Feldstein et Horioka concluent de leur test empirique, que les flux d'investissements étrangers et l'épargne domestique sont deux variables indépendantes même en parfaite mobilité des capitaux. Ainsi, l'investissement domestique dépend principalement du niveau de l'épargne domestique. Les auteurs donnent comme arguments à leur conclusion, les points suivants<sup>4</sup> :

- Les rigidités institutionnelles et les réglementations rigides entravent la circulation des capitaux entres pays.

---

<sup>1</sup> Feldstein M. & Ch. Horioka (1980), *Idem*, pp. 314-329.

<sup>2</sup> Bordes C. (1992), *OP-CIT*, P91

<sup>3</sup> Bordes C. (1992), *OP-CIT*, P75

<sup>4</sup> Feldstein M. & Ch. Horioka (1980), *OP-CIT*, pp. 314-329

- La faible mobilité internationale des capitaux est expliquée aussi, par l'aversion au risque des investisseurs internationaux ; cette aversion est d'autant plus importante lorsque il s'agit d'investissement à long terme.
- De nombreuses études empiriques, établissent que la décision d'investir à l'étranger repose beaucoup plus, sur des considérations stratégiques (exploiter un savoir-faire, contourner des restrictions commerciales, conquête des marchés...), que sur des calculs de rentabilité / risque de l'investissement.

### L'approche de Fernandez-Arias et Montiel :

Parmi les approches macroéconomiques élaborées par les économistes de la banque mondiale, nous citons l'article de Fernandez-Arias et Montiel (1996), intitulé « The surge in capital inflows to developing countries: An analytical overview ». Le modèle est construit à partir des travaux antérieurs de Fernandez-Arias (1995) et aux travaux empiriques de Calvo, Leiderman et Reinhart (1993) et des travaux de Schadler, Carcivic, Bennett et Khan (1993).

Le modèle construit par les deux économistes prend en compte deux types de déterminants des flux de capitaux étrangers : les facteurs domestiques et les facteurs extérieurs. Les premiers sont considérés comme endogènes et réalisables et les seconds sont considérés comme exogènes au modèle. En ce qui concerne les facteurs domestiques, Les auteurs font la distinction entre les facteurs domestiques intervenant au niveau des projets (il s'agit des déterminants de la rentabilité) et les facteurs domestiques intervenant au niveau du pays (il s'agit des conditions générales et du climat d'affaire). Dans le modèle de Fernandez-Arias et Montiel, les flux de capitaux étrangers sont supposés être la résultante de deux éléments, il s'agit des facteurs suivants <sup>1</sup>:

- Le rendement domestique de l'actif ; celui-ci est composé de deux parties : le rendement anticipé de l'actif (dénomé D) et la solvabilité du pays (dénomé C), celle-ci varie à l'intérieur de l'intervalle  $0 \leq C \leq 1$ , l'unité correspond à une solvabilité parfaite.
- Le coût d'opportunité des actifs à l'échelle de l'économie mondiale (dénomé W) ; un coût d'opportunité élevé reflète une économie peu voire pas attractive.

Explicitement, les auteurs établissent l'expression des flux de capitaux étrangers, sous la forme suivante<sup>2</sup> :

$$F = F(d, c, w, S-1)$$

Avec :

**F** : les flux volontaires de capitaux étrangers.

<sup>1</sup> Fernandez-Arias E. & Montiel P.J. (1996), The surge in capital inflows to developing countries: An analytical overview, The World Bank Economic Review, vol.10, N°1, January, pp. 51-77.

<sup>2</sup> Dans le modèle de Fernandez-Arias et Montiel, les variations des flux de capitaux étrangers sont déterminées par les variations des facteurs d, c et w, pour une valeur donnée de S-1.

**d** : facteur associé au climat économique domestique.

**c** : facteur associé à la solvabilité de l'économie hôte.

**W** : facteur associé aux conditions financières de l'investissement, à la régulation et à la réglementation du marché financier.

**S-1** : stock antérieur d'actifs.

Dans le modèle de Fernandez-Arias et Montiel, les flux de capitaux sont déterminés par les variations des principales variables « d, c et w ». Les auteurs associent à chaque variable les facteurs économiques suivants:

- Pour la variable « **d** » : Les mesures favorables et les politiques qui augmentent le taux de rendement anticipé à long terme, tels que les réformes structurelles, les politiques de stabilisation macroéconomique (maîtrise de l'inflation, ajustement budgétaire,...) ;

Les politiques d'ouverture financière du pays et de son marché financier (atténuation des contrôles, levées des restrictions réglementaires,...) ainsi que les politiques macroéconomiques à court terme qui assurent la rigueur monétaire.

- Pour la variable « **c** » : Le ratio du service de la dette, les avoirs en devises rapportés aux liquidités totales, la dette totale rapportée au PIB, les réserves de change rapportées aux exportations, le stock de réserves de devises, ainsi que les politiques structurelles garantissant une meilleure allocation des ressources.

- Pour la variable « **w** » : les facteurs qui déterminent le coût d'opportunité des actifs à l'échelle mondiale tels que : les conditions financières locales de l'investissement, la régulation et la réglementation du marché financier (coûts d'accès au marché, facilité de sortie, conditions de rapatriement des bénéfices...), la récession à l'étranger, les taux d'intérêt étrangers.

Les approches élaborées par les économistes du FMI et de la Banque Mondiale, retiennent pour la plupart les conditions macroéconomiques (financières ou réelles) des économies hôtes, pour expliquer les flux de capitaux étrangers. Ces conditions déterminent la rentabilité et la viabilité des investissements. La comparaison internationale de ces facteurs permet d'expliquer les tendances géographiques des flux de capitaux. Parmi les variables macroéconomiques retenues par ces organismes pour expliquer les flux d'investissements internationaux nous citons les suivantes : Le PIB, le taux d'inflation, le taux d'épargne, le taux de croissance économique, le taux d'investissement, le déficit public rapporté au PIB, le solde du compte courant rapporté au PIB, la dette totale rapportée aux exportations, le ratio du service de la dette, la

dette totale rapportée au PIB, les réserves de change rapportées aux exportations et les flux d'IDE rapporté au PIB<sup>1</sup>.

Le niveau du PIB nominal et le taux de croissance du PIB réel, reflètent la taille de l'économie et son potentiel de croissance ; ces agrégats offrent en quelque sorte, à l'investisseur étranger, une garantie de rentabilité et de viabilité de ses investissements

Le ratio du service de la dette, la dette totale rapportée au PIB, les réserves de change rapportées aux exportations ainsi que le stock de réserves de devises, sont des mesures de la crédibilité et la solvabilité de l'économie hôte.

Le poids de l'investissement étranger dans l'économie – mesuré par le ratio flux d'IDE rapporté au PIB – exprime le degré d'ouverture du pays hôte aux investissements étranger et son attractivité ; cette mesure traduit également la confiance que les investisseurs internationaux accèdent à l'économie.

Il est à noter que les organismes internationaux suscités mettent en avant également, les politiques publiques des économies hôtes, il s'agit principalement des réglementations, de la régulation de l'activité financière, du régime d'imposition et des conditions de rapatriement des bénéficiaires. De même, les politiques publiques des pays fournisseurs de capitaux jouent un rôle important dans la détermination du volume de capitaux sortants.

### **L'approche en termes d'image<sup>2</sup> :**

On s'intéresse ici à la manière dont un territoire donné, en créant un effet d'image dans l'esprit du décideur, peut accroître son attractivité, un peu comme l'existence d'une « image de marque » peut stimuler la vente d'un produit. C'est ainsi par exemple que l'Alsace cultive l'image de la « Bio-valley » rhénane l'associant au Bade-Wurtemberg et à au Nord-est de la Suisse, l'Aquitaine celle de son «Chempark» du côté de Lacq, Rhône-Alpes celles de la « Plastic Valley » dans la région d'Oyonnax, etc.

Bien entendu, cette approche est très fortement liée à l'approche « méso » précédemment décrite, puisque ces effets d'image peuvent difficilement prendre forme en l'absence d'une réalité industrielle et technologique de type « cluster » ou « districts industriels ». Mais il faut également souligner que la problématique de la « communication territoriale s'est développée au cours des années récentes de manière très autonome par rapport aux études économiques stricto sensu. Dans l'esprit des consultants en communication, au moins aussi écoutés que les économistes par les décideurs politiques, l'existence de pôles de compétence ne constitue qu'une base utile, mais pas totalement indispensable à la mise en place d'un discours marketing visant à créer autour du territoire concerné une image positive et si possible « différenciante », c'est-à-dire insistant sur sa capacité à attirer un type d'activités particulier.

---

<sup>1</sup> Banque Mondiale (2003), L'investissement étranger et le transfert de fonds devançant la dette en tant que source de financement des pays en développement, Global Development Finance, no 266.

<sup>2</sup> Louis T. Wells, Jr et Alvin G. Wint, Marketing a Country as tools to attract foreign direct investment , FIAS, march 2000, P16

## 2-3 Les études empiriques sur les investissements directs étrangers<sup>1</sup> :

Il existe une abondante littérature sur les déterminants des IDE dans les pays en développement. Nous examinons d'abord les résultats de certaines enquêtes qui ont pu être réalisées. Nous examinons ensuite les écrits portant sur les facteurs institutionnels (la bonne gouvernance, la stabilité politique et la corruption) et les facteurs économiques (la taille du marché, les politiques monétaires et fiscales, les ressources naturelles, etc.) dans les sous-sections :

### Les enquêtes sur les déterminants des IDE :

Au courant des années 1990, le Foreign Investment Advisory Service a mené une enquête auprès d'une centaine de grandes firmes multinationales de la Triade pour tenter de dégager les composantes les plus importantes en matière d'attractivité d'IDE. Les résultats montrent que la stabilité politique et économique s'inscrit en tête des conditions préalables à tout investissement direct étranger dans cette zone<sup>2</sup>

Une étude menée par le cabinet A.T. Kearney auprès des dirigeants de très grandes firmes mondiales trouve quant à elle que cinq facteurs ont le plus d'influence sur le choix de Localisation des investissements : la taille du marché, la stabilité politique et macroéconomique, la croissance, l'environnement réglementaire, la capacité à rapatrier les profits.

Une autre étude de la Banque mondiale menée auprès de 173 entreprises industrielles japonaises sur leurs intentions d'investissement en Asie a abouti à des résultats assez similaires. Les entreprises devaient noter de 1 à 10 plusieurs caractéristiques des pays. L'exploitation de l'enquête montre que les déterminants les plus importants sont la taille du marché, le coût du travail et la réglementation sur les IDE. Dans cette enquête, les entreprises considéraient que les incitations fiscales n'avaient pas, ou très peu, d'influence sur leurs choix de localisation. Dans la même lignée, l'enquête conduite par la FIAS, sur l'impact de l'ouverture des pays d'Europe centrale et orientale sur les flux d'IDE vers les autres régions du monde, conclut également que la taille et le dynamisme du marché constituent les variables prépondérantes des décisions d'investissement.

Assiedu (2001)<sup>3</sup> fait état de quatre sondages réalisés par la World Business Environment (WBE), la World Development Report (WDR), la World Investment Report (WIR) et la Center for Research into Economics and Finance in Southern Africa (CREFSA). Le premier sondage couvre 10000 entreprises dans 80 pays. L'échantillon des pays africains au sud du Sahara couvre 413 firmes dans 16 pays dont un pays de la CEMAC. Les entreprises concernées devaient donner les 4 points qui selon eux contraignent l'environnement des affaires (pas de contrainte=1 à contrainte sévère=4) Le deuxième sondage fut conduit en 1996 et 1997 et couvrait 3600 firmes dans 63 pays. L'échantillon pour les PASS comprenait 540 firmes dans 22 pays dont deux pays de la CEMAC. La même question était posée aux intéressés, mais cette fois ci les notes variaient de 1 à 6 (pas de contrainte =1 à sévère contrainte =6). Le troisième sondage réalisé en

---

<sup>1</sup> Ibrahim Ngouhoua, les investissements directs étrangers en Afrique centrale : attractivité et effets économiques, doctorat en science économique, thèse de doctorat, université de sud de toulon, 2008, P82

<sup>2</sup> Barta, G., Kaufmann, D. and Stone, A. Investment Climate Around the World: Voices of the Firms from the World Business Environment Survey. World Bank, Washington, D.C.2003,P8

<sup>3</sup> Assiedu, E., Hadi Salehi Esfahani, "The Determinants of FDI to Sub-Sahara",Mimeo.2001,P19

1999/2000 couvrait 63 grandes multinationales sélectionnées sur une base de données de 100 plus grandes multinationales ; les répondants devaient donner les facteurs qui avaient un impact négatif sur les IDE dans les PASS. Quant au dernier sondage, il couvrait 81 multinationales dans les pays de la South Africa Development Community (SADC) et il leur était demandé de donner les principales sources de risques liés à l'IDE dans cette partie de l'Afrique. D'après Assiedu le résultat de ce sondage montre que la corruption est de loin l'obstacle le plus important pour l'IDE, suivi des lois et règlements sur les IDE, l'insuffisance des infrastructures, l'instabilité macroéconomique (qui comprend l'inflation et la dévaluation) et l'instabilité politique.

### **Les déterminants d'ordre institutionnel des IDE dans les modèles empiriques :**

D'une manière générale, il existe une certaine unanimité quant au rôle des institutions sur l'attractivité des IDE dans les pays en développement. La littérature fait ressortir quelques aspects prédominants : la qualité des institutions, le climat des investissements (réformes), la corruption, le risque politique, et la bonne gouvernance.

Lucas (1993)<sup>1</sup> pense que l'instabilité politique est une préoccupation des investisseurs étrangers dans les pays en développement. Cette instabilité se manifeste souvent par la confiscation des biens, la dislocation des structures de production, le changement dans la gestion macroéconomique et surtout l'environnement réglementaire. Wang et Swain<sup>2</sup> (1997) trouvent une corrélation négative entre les flux d'IDE et l'instabilité politique des firmes multinationales et leurs filiales : l'instabilité politique, la corruption, la non-transparence institutionnelle, le paiement ou la modification de la dette souveraine, les guerres et autres coups d'Etat sont des situations qui nuisent à l'environnement des affaires et par conséquent réduisent les entrées d'IDE. Ces changements peuvent compromettre des bénéfices d'exploitation comme la valeur des capitaux. Ainsi, le risque pays est multidimensionnel et omniprésent dans l'ensemble des transactions économiques internationales.

Wilhelms (1998) analyse les déterminants des IDE entrants dans les économies émergentes entre 1978 et 1995. Pour cela, il utilise un concept novateur appelé « institutional fitness<sup>3</sup> » lequel trouve ses fondements dans la théorie intégrationniste des IDE et qui stipule que l'IDE est essentiellement déterminé par les variables institutionnelles susceptibles d'apporter des changements dans la politique, les lois et leurs applications. Pour tester le concept, il utilise un modèle économétrique de panel. Le résultat qu'il obtient montre que les variables « gouvernement » et « marché » sont les déterminants les plus significatifs des IDE entrants. Il ressort de son analyse que lorsque les investisseurs sont prêts à négocier, ils recherchent la stabilité et la transparence à travers des lois justes par rapport aux privilèges.

---

<sup>1</sup> Ibrahim OP-CIT, P83

<sup>2</sup> Wang, Z. Q. And Swain, N, "The Determinants of Foreign Direct Investments In Transforming Economics: Empirical Evidence From Hungary and China". Weltwirtschaftliches Archv. 131,1995, 358-82.

<sup>3</sup> Wilhelms nomme « Institutional fitness » l'aptitude du pays d'accueil à attirer les IDE.

Globerman et Shapiro (1999) abondent dans la même lignée et montrent que les bonnes institutions peuvent avoir les mêmes effets sur les IDE sortants et entrants dans la mesure où elles créent un environnement favorable aux multinationales à l'extérieur. Ces auteurs approfondissent leur idée en 2002 dans une étude sur l'impact de la gouvernance sur les entrées des IDE des Etats-Unis vers les PVD utilisant un modèle de type probit des MCO. Ils trouvent que l'infrastructure politique nationale, mesurée en fonction des six indicateurs de gouvernance estimés par Kaufmann, Kraay et Zoido-Lobaton (1999)<sup>1</sup>, constitue un facteur déterminant pour les sorties des IDE américains à destination des pays en développement ou en transition. Les travaux de J. Morisset et O. Lumenga Neso (2002)<sup>2</sup> se penchent plutôt sur la corruption et la mauvaise gouvernance. Les auteurs soutiennent que la corruption augmente les coûts administratifs et par conséquent décourage l'entrée des IDE. D'autres études confirment la robustesse des facteurs politiques et institutionnels comme des déterminants politique, de la règle de droit, de la corruption, du fardeau de la réglementation, de l'expression et de la liberté politique ainsi que de l'efficacité du gouvernement. Les indicateurs importants de la localisation des IDE à destination des pays en développement ou en Amérique Latine. Dans le même ordre d'idées, les travaux d'Habib et Zuracki (2002)<sup>3</sup> mettent l'accent sur la corruption en étudiant l'impact des institutions sur les IDE bilatéraux. Ces auteurs trouvent qu'une différence absolue dans les indices de corruption entre les investisseurs et l'économie hôte entraînerait un impact négatif sur les IDE.

Certains travaux empiriques mettent l'accent sur le climat d'investissement comme facteur déterminant des IDE. Les travaux économétriques en données de panel avec effets fixes menés par K. Sekkat et M. Végezanos-Varoudakis (2004)<sup>4</sup> sur un échantillon de 72 pays en développement, durant les années 1990, montrent que les réformes qui portent sur la libéralisation du commerce et du taux de change exprimées par le coefficient de Sachs-Warner ainsi que le climat d'investissement (politique et économique) sont les facteurs déterminants de l'attractivité des IDE. Selon leurs conclusions, certains pays de la région MENA (Algérie, Syrie, Egypte et Iran) souffrent d'un manque d'attractivité lié principalement au retard des réformes et à la déficience de l'environnement politique et des conditions économiques. En outre, ils expliquent que, malgré les innombrables réformes adoptées, particulièrement en Jordanie et au Maroc, ces pays demeurent tout de même moins performants comparativement aux pays de l'Asie de l'Est en matière d'attractivité des IDE. L'explication semble provenir de facteurs inobservables exprimés par les effets fixes de signe négatif obtenus par l'estimation de ce modèle en données de panel. Il serait alors nécessaire d'adopter des réformes encore plus importantes que celles mises en œuvre dans les pays de l'Asie de l'Est pour prétendre attirer plus d'IDE, estiment les auteurs de la Banque mondiale. Certains auteurs mettent l'accent sur le risque pays dans la décision d'implantation des FMN dans les PVD. Ainsi, Cecchini (2002)<sup>5</sup> ou Hassane et Zatl (2001)<sup>6</sup> tentent d'expliquer la répartition inégale des IDE dans les PVD par le risque

---

<sup>1</sup> Ces indices, qui décrivent divers aspects de la structure de gouvernance, sont des mesures de l'instabilité politique, de la règle de droit, de la corruption, du fardeau de la réglementation, de l'expression et de la liberté politique ainsi que de l'efficacité du gouvernement.

<sup>2</sup> Morisset, J. (2000), "Foreign Direct Investment in Africa: Policies Also Matter", PolicyResearch Working Paper N°2481.

<sup>3</sup> Ibrahim Ngouhoua, *OP-CIT*, P85

<sup>4</sup> Ibrahim Ngouhoua, *OP-CIT*, P87

<sup>5</sup> Cecchini, Laurence. (2002). "Les Déterminants des Investissements Etrangers Directs dans le Bassin Méditerranéen", CEFI-CNRS, Paris. P3-10

<sup>6</sup> N- C Dalila ; IDE et croissance dans les économies méditerranéennes: le rôle des changements structurels ; GRETHA, *Université Montesquieu Bordeaux 4 ; 2003 ; P3*

pays. Michalet (1997)<sup>1</sup> soutient quant à lui que lorsque l'environnement légal et réglementaire est sans cesse modifié de manière arbitraire, et qu'il n'existe pas de juridictions capables d'en assurer le respect, les firmes sont amenées à limiter voire à suspendre leurs engagements financiers.

Benassy-Quéré, Coupet et Mayer (2007)<sup>2</sup> tentent d'évaluer économétriquement le rôle de la qualité des institutions dans un ensemble de 52 pays sur les IDE à la fois dans les pays d'origine et dans les pays d'accueil en y incluant une variable institutionnelle. Ensuite, ils traitent le problème de multi colinéarité et d'endogénéité en prenant ou non le PIB par habitant dans les variables explicatives et en procédant en deux étapes par l'instrumentalisation des institutions lorsque cela s'avère nécessaire. Ils étudient en détail les institutions à l'aide d'une base de données (profils institutionnels) mise sur pied par le ministère français de l'Economie et des Finances. Ils construisent un modèle gravitationnel de panel et les résultats obtenus montrent que les institutions du pays d'accueil influencent les IDE avec ou sans la prise en compte du PIB per capita dans le modèle. Ces résultats mettent en évidence le rôle du secteur public à combattre la corruption, à mettre sur pied un bon système fiscal, la transparence, le droit des contrats, la sécurité des droits de propriété, l'efficacité de la justice et la surveillance prudentielle.

#### **Les déterminants d'ordre économique des IDE dans les modèles empiriques :**

Dans la littérature sur les déterminants d'ordre économique des IDE, certains auteurs ont mis l'accent sur l'influence de la volatilité du taux de change sur l'attractivité des IDE dans le pays d'accueil, alors que d'autres ont considéré le taux d'inflation et le taux d'intérêt comme facteurs déterminants des IDE. Pour Aisenman (1992)<sup>3</sup>, si une FMN dispose d'une structure de production flexible, la volatilité du taux de change peut se traduire par un déplacement du lieu de production de ses activités. Par contre elle a peu d'effet sur la localisation des IDE lorsque la structure de la production est rigide. La prise de décision des FMN averses aux risques dans leur localisation à l'étranger dépend de leur anticipation sur les variations futures du taux de change réel. La volatilité comme mesure de risque de change influence alors la profitabilité future des IDE et par voie de conséquence la localisation de ces derniers dans tel ou tel pays. Un écart positif (Négatif) signifie que la monnaie est surévaluée (sous-évaluée) et la corrélation entre l'IDE et l'indice de change est positive. Les études de Froot et Stein (1991) et Klein et Rosengen (1994)<sup>4</sup> montrent que la sous-évaluation du taux de change stimule la production des exportations et attire les IDE.

L'étude de Darby et al. (1999)<sup>5</sup> met l'accent sur la valeur de l'option d'attente (option to wait), dans la lignée de Pindyck (1994)<sup>6</sup>, sous contrainte de l'incertitude et des « sunk costs ». Dans le même ordre d'idées,

---

<sup>1</sup> Michalet (1997), OP-CIT, P45

<sup>2</sup> **Bénassy-Quéré A., Fontagné L, and Lahrèche-révil**, "Exchange Rate Strategies in the Competition for Attracting FDI". Prepared for the ADBI/CEPII/KIEP Conference, Tokyo, Japan? 1999, P23

<sup>3</sup> Ibrahim Ngouhoua, OP-CIT, P86

<sup>4</sup> Ibrahim Ngouhoua, OP-CIT, P86

<sup>5</sup> Agnès BÉNASSY-QUÉRÉ, Lionel FONTAGNÉ and Amina LAHRÈCHE-RÉVIL, Exchange rate strategies in the competition for attracting FDI, CNRS université de Paris2, 1999, P5

<sup>6</sup> Avinash Dixit and Robert Pindyck, investment under uncertainty, (Princeton U. press, 1994, P2-34

Cushman (1988)<sup>1</sup> estime que produire dans le marché de destination est une alternative aux exportations s'il existe une forte incertitude sur les taux de change.

Somme toute, si Cushman trouve que les effets théoriques de la volatilité du taux de change sont ambigus, dans les faits, il trouve un impact positif de la volatilité du taux de change sur les IDE sortants.

Jeon et Rhee (2006)<sup>2</sup> trouvent que la crise financière de 1997 en Corée du Sud a apporté un changement notable dans la relation entre les IDE entrants et le taux d'intérêt. Le rôle initial d'un taux d'intérêt volatile et attractif pour les IDE s'est transformé en un rôle dubitatif (wait and see) et expectatif après la crise. En Afrique Centrale, zone monétaire à parité fixe avec l'euro mais pas avec le dollar, le taux d'intérêt est souvent qualifié de partiellement passif.

Des auteurs ont mis l'accent sur d'autres variables d'ordre économique et sur les facteurs naturels comme déterminants des IDE. Les modèles économétriques ont été largement utilisés dans la littérature économique pour analyser l'importance et la dynamique d'attraction (ou de répulsion) des flux d'IDE entre les pays<sup>10</sup>, même si ce dernier admet que cette analyse est plus compliquée que pour les échanges. Plusieurs travaux ont appliqué des modèles économétriques de type gravitationnel à l'explication des IDE. enfin d'identifier les principaux déterminants des IDE et d'apporter les validations empiriques aux modèles concurrents.

Grosse et Trevino (1996)<sup>3</sup> analysent, dans le cadre d'un modèle gravitationnel les déterminants des flux d'IDE entrant aux Etats-Unis en provenance de 23 pays, sur une base bilatérale, pour la période 1980-1992. Les résultats qu'ils obtiennent à l'aide des MCO indiquent que les principales sources d'influence positive sur l'IDE entrant sont les exportations et la taille du marché des pays d'origine des IDE, alors que les principales sources d'influence négative sont les différences culturelles entre ces pays et les Etats-Unis, l'éloignement géographique ainsi que le taux de change.

Grosse (1997) étudie également les déterminants des flux agrégés d'IDE dans plusieurs économies d'Amérique Latine. Il construit un modèle de régression propre à chacun des pays. Les variables qui ont une influence positive sur les flux d'IDE sont le PIB, le PIB par habitant, l'inflation, le solde budgétaire et le taux d'intérêt. Les variables négativement influencées par l'IDE sont les réserves officielles, le risque propre au pays, les prix du pétrole et le taux de croissance du PIB. Seule l'estimation du coefficient du PIB ne répond pas aux attentes, alors que l'inflation et les réserves officielles ne sont pas significatives. Il faut noter que l'IDE et le commerce total affichent une forte corrélation, ce qui pousse l'auteur à maintenir la variable PIB et à supprimer la variable commerce.

Wang et Swain (1997)<sup>4</sup> pensent que la taille du marché constitue l'élément premier de la stratégie d'investissement à l'étranger. Pour ces auteurs, la croissance du marché est un indicateur potentiel de développement.

---

<sup>1</sup> R-Barrell et S G Hall, foreign direct investment and exchange rate in uncertainly imperfectly competitive industries, 1988, P78

<sup>2</sup> Ibrahim Ngouhoua, *OP-CIT*, P87

<sup>3</sup> Grosse, R. and Behrman, J.N. (1992). *Theory in International Business*, Transnational Corporations, Vol. 1(1), pp.93-126.

<sup>4</sup> Wang, Z. Q. And Swain, N., "The Determinants of Foreign Direct Investments In Transforming Economics: Empirical Evidence From Hungary and China". *Weltwirtschaftliches?* 1995, Archv. 131: 358-82.

Dans le même ordre d'idées, une étude réalisée sur un groupe de 29 pays africains, pour la période 1996 et 1997, met en évidence l'importance de la taille du marché local sur les entrées d'IDE. Une corrélation positive est établie entre les flux d'investissements directs et le PIB (égale à 0.99) est établie (Morisset, 2000)<sup>1</sup>.

La capacité des pays africains à attirer les capitaux privés est aussi largement déterminée par l'existence de ressources naturelles. C'est ainsi que les pays tels le Nigeria et l'Angola et dans une moindre mesure la Guinée Equatoriale, malgré leur instabilité politique et économique, ont réussi à attirer beaucoup de capitaux privés grâce à leurs ressources pétrolières.

Krugell (1997)<sup>2</sup> utilise quant à lui le nombre de lignes téléphonique pour 1000 habitants comme variable proxy des infrastructures, et construit un modèle de panel sur un ensemble de 17 pays d'Afrique subsaharienne. L'auteur trouve que les infrastructures favorisent l'entrée des IDE, lesquels par ricochet augmentent la productivité des firmes multinationales. Il trouve également que dans ces pays, les infrastructures restent un goulot d'étranglement pour l'entrée des IDE.

D'autres variables ont été utilisées dans la littérature empirique pour analyser les déterminants d'ordre économiques des IDE, par exemple la politique commerciale et le degré de distorsion du commerce dans les pays à partir du niveau moyen des droits de douane, des barrières non tarifaires ou des prix relatifs des biens échangeables et non échangeables.

Au vu de la revue empirique de la littérature, nous constatons que la plupart des travaux s'accordent sur le fait que les déterminants des IDE dépendent du pays ou de la zone économique d'accueil. Ces études montrent également que certains facteurs sont très souvent significatifs (taille du marché, institutions, ressources naturelles etc.), alors que d'autres le sont moins (distance, variables monétaires, etc.). Ces études pèchent aussi sur plusieurs points dont la mauvaise spécification du modèle (modèle gravitationnel sans effets pays d'origine comme Mafizur (2006)<sup>3</sup>. D'autres encore font l'estimation sans tests de spécification pour choisir le modèle approprié. Cela a pour conséquence la présence de multi colinéarité et l'existence des biais de sélection dans le modèle.

---

<sup>1</sup> **Morisset, J.** (2000), "Foreign Direct Investment in Africa: Policies Also Matter", PolicyResearch Working Paper N°.2481.

<sup>2</sup> Ibrahim Ngouhoua, OP-CIT, P90

<sup>3</sup> **Mafizur, M. R.** (2006), "A Panel Data Analysis of Bangladesh's Trade: The Gravity Model Approach". University of Sydney, NSW 2006, Australia. P18

## **Conclusion :**

À travers ce chapitre, nous avons tenté de présenter les fondements théoriques et empiriques des investissements directs étrangers et le concept de l'attractivité. Pour ce faire, nous avons partagé ce chapitre à trois sections :

Dans la première section, nous avons présenté le concept de l'attractivité, les différents indicateurs de mesure de ce dernier et les différents politiques des avantages construits par les autorités publics ou collectifs, ayant pour objectif de modifier les règles, les normes et les routines des agents économiques, cette politique se base sur les mesures gouvernementales de promotion et de protection des investissements directs étrangers. Les différentes politiques de l'attractivité et les différents problèmes qui bloquent l'attraction des IDE

Dans la deuxième section, nous nous sommes posés la question : Quelle sont les raisons qui conduisent les firmes à investir à l'étranger ? Notre recherche documentaire nous a permis de présenter plusieurs réponses qu'apporte la littérature économique spécialisée. En effet, il existe plusieurs approches des déterminants de l'investissement direct étranger, bien qu'une frontière entre celle-ci ne soit pas toujours clairement définie, on peut classer les approches en deux groupes : Premièrement, les approches micro-économiques : sont les théories qui se basent sur l'avantage oligopolistique (Hymer, Caves, Lall, Horst, Baldwin et Knikboker), combinaison risque- rendement ( Markowitz et Aliber), l'information (Magee), cycle de vie du produit (Vernon) et les approches du synthèse (Dunning). Deuxièmement, les approches macro-économiques : sont les théories qui se basent sur l'approche « meso » par les effets d'agglomération ou clusters et l'approche en terme d'image.

Dans la troisième section, on a défini les études empiriques des déterminants des investissements directs étrangers.

# **Le troisième chapitre : L'optique marketing d'une région**

### **3 - Le troisième chapitre : l'optique marketing d'une région**

#### **Introduction :**

Les investisseurs directs sont devenus, de nos jours, l'un des grands enjeux des concurrences et rivalités entre les pays. Alors que, il n'y a pas si longtemps, les investisseurs étrangers étaient regardés avec beaucoup de suspicion, on a rangé au placard les diatribes contre ces grands acteurs et spoliateurs de l'étranger. Mieux, les gouvernements ont intégré, parmi leurs responsabilités centrales, la mission d'attirer des investissements directs étrangers sur le territoire national, et sont prêts à des largesses, parfois incroyables. Plusieurs gouvernements ont utilisé les techniques de marketing territorial pour attirer ces derniers.

Le champ d'application du marketing territorial est étendu. Il peut s'appliquer à un projet spécifique tel qu'un grand projet urbain, un service spécifique ou une démarche d'ensemble visant à renforcer l'attractivité de son territoire. C'est ce dernier champ d'application que ce chapitre explore tout particulièrement. On présente dans ce chapitre la notion de marketing territorial, produit région et Les différentes étapes de ce dernier :

#### **3-1 Comprendre le concept de marketing territorial :**

Dans un environnement devenu extrêmement global et concurrentiel, la pratique du marketing territorial est désormais essentielle pour les responsables territoriaux. Elle permet d'apporter des méthodes, outils et pratiques particulièrement utiles pour contribuer à améliorer l'attractivité d'un territoire. On tente de comprendre la notion de marketing territorial et ces caractéristiques :

##### **3-1-1 Définition de marketing territorial :**

« Le marketing territorial est l'effort de valorisation des territoires à des marchés concurrentiels pour influencer, en leur faveur, le comportement de leurs publics par une offre dont la valeur perçue est durablement supérieure à celle des concurrents. Cette activité est généralement pilotée par des agences de développement pour le compte d'autorités publiques ou d'acteurs privés »<sup>1</sup>.

Le marketing territorial est l'effort de valorisation des territoires à des marchés concurrentiels pour influencer, en leur faveur, le comportement de leurs publics par une offre dont la valeur perçue est durablement supérieure à celle des concurrents. Cette activité est généralement pilotée par des agences de développement pour le compte d'autorités publiques ou d'acteurs privés ». Mais plus encore, le marketing territorial traduit un nouvel état d'esprit pour les responsables territoriaux puisqu'il revient à placer le «

---

<sup>1</sup> M-Benoit, le marketing territorial, Vuibert, édition1, mars2009, 14

client » au cœur de la démarche.. On résume les différentes notions relatives au marketing territorial dans les paragraphes ci-dessous :

- Marketing territorial : démarche visant à améliorer la part de marché d'un territoire donné dans les flux internationaux de commerce, d'investissement ou de compétences.
- Action marketing : ensemble des outils opérationnels disponibles (promotion, prospection, négociation, services à l'investisseur, offre territoriale) pour parvenir à ces objectifs.
- Pilotage marketing : ensemble des outils permettant de déterminer les priorités de promotion, de piloter et d'évaluer l'action de l'agence de promotion.
- Etudes marketing : ensemble des outils de connaissance et d'analyse mobilisables pour atteindre les objectifs précédents
- Les outils de connaissance : statistiques, études, enquêtes, analyse de marché
- Les outils de pilotage : élaboration de la stratégie (objectifs moyens),
- suivi de la mise en œuvre, évaluation
- Les outils d'action : promotion, prospection, mobilisation des acteurs locaux, amélioration de l'offre locale

On présente ci-dessous les spécificités de ce dernier :

- L'offre territoriale : un « produit » dont les composantes existent indépendamment de l'action de l'agence ;
- Les ambiguïtés de la notion de territoire ;
- La difficulté à définir et mesurer le « marché » ;
- Customisation extrême de la démarche ;
- L'agence ne vend rien (ou presque) pas elle-même, mais cherche à mettre en valeur auprès de l'investisseur le potentiel d'affaires offert par le territoire ;
- Rôle de coordination des acteurs locaux pour la construction d'une offre territoriale attractive ;
- L'investisseur n'est pas seulement un client, mais devient un partenaire du territoire à partir du moment où il s'implante ;

### 3-1-2 Caractéristique du marketing territorial <sup>1</sup> :

Le plan adopté est séquentiel. On définit en préalable de cette section huit principes préalables essentiels à respecter. Nous décrivons ensuite chacune des trois séquences principales, décomposées en neuf étapes, qui constituent la démarche proposée.

A partir de la définition générique proposée par le Mercator®, on peut définir le marketing territorial de la façon suivante : « Le marketing territorial est l'effort de valorisation des territoires à des marchés concurrentiels pour influencer, en leur faveur, le comportement de leurs publics par une offre dont la valeur perçue est durablement supérieure à celle des concurrents. Cette activité est généralement pilotée par des agences de développement pour le compte d'autorités publiques et d'acteurs privés ».

Vouloir mener une démarche de marketing territorial suppose de suivre une démarche cohérente qui sera décrite à partir de la seconde section, mais aussi de respecter un certain nombre de principes dès l'origine. Ces principes sont au nombre de huit. Ils sont présentés ci-après.

#### **Ne pas confondre marketing d'entreprise et marketing territorial :**

Si le marketing territorial s'appuie sur les principes du marketing d'entreprise, notamment dans les domaines du marketing produit, B to B ou des services, pour autant, son application à la dimension territoriale suppose des ajustements parfois assez lourds.

Longuement et précisément évoqués par Hubert Brossard puis Fabrice Hatem, il est essentiel de retenir qu'une différence majeure entre l'entreprise et le territoire tient au degré de maîtrise de l'offre. Une entreprise contrôle intégralement son offre de produits et services à partir de son outil de production. En revanche, un décideur territorial ne maîtrise qu'une partie de son offre, le plus souvent une partie marginale. L'offre territoriale combine des biens tangibles (infrastructures, immobilier, ressources naturelles, etc.) et des services qui sont la résultante d'une juxtaposition d'actions passées, présentes et voire futures effectuées par une multitude d'acteurs privés, publics ou associatifs. Le contrôle de la « chaîne de production territoriale » est donc relativement faible par le responsable public ce qui impose d'autant plus de se placer dans un cadre collectif lorsque l'on envisage une valorisation du territoire.

Autre différence importante, l'entreprise vend ses produits et services alors que l'offreur territorial propose un produit territorial qu'il ne maîtrise que partiellement et qu'il couple avec des services souvent gratuits ou fortement subventionnés !

D'autres différences fondamentales existent entre l'entreprise et le territoire, mais les deux précédentes justifient à elles seules la nécessité pour les praticiens du marketing territorial de ne pas « copier-coller » les méthodes du marketing d'entreprise. On verra par la suite les multiples implications de ce premier principe.

---

<sup>1</sup> Vincent GOLLAIN, Réussir son marketing territorial en 9 étapes, Club des Développeurs Economiques d'Ile-de-France (CDEIF), 2008, P 5-9

## **Identifier l'échelle géographique pertinente : la destination**

Le marketing territorial se doit d'être adapté à l'échelle géographique la plus pertinente au regard du public auquel il s'adresse. Le marketing territorial vend une destination adaptée au client et non pas un découpage administratif ! Or, trop souvent, on ne peut que constater que le marketing territorial est confondu avec de la communication territoriale institutionnelle. Celle-ci, nécessaire pour le responsable public ou le citoyen, reste trop centrée sur la mise en valeur des actions de la collectivité territoriale dans son périmètre géographique d'intervention. Bien souvent cette échelle géographique, fondée sur un découpage administratif, ne coïncide pas avec le territoire économique pertinent pour l'entreprise à la recherche d'une implantation ou l'investisseur immobilier à la recherche d'opportunités immobilières et foncières.

Il est donc nécessaire d'identifier, puis de s'approprier, l'échelle territoriale la plus pertinente pour mener ses actions de marketing territorial. Cela passe souvent par la capacité des « marcor » territoriaux à dépasser l'échelle géographique d'intervention de son institution au profit d'une aire géographique plus cohérente sous l'angle économique<sup>1</sup>. Il s'agit donc de distinguer le marketing de l'offre proposée par l'organisme de promotion économique du marketing du territoire pris comme un tout. Lorsqu'un territoire décide de s'appuyer sur une échelle économique cohérente, il marque aussi son passage symbolique à une démarche nettement plus « orientée client ». En effet, pour évaluer leurs investissements, les entreprises s'intéressent en priorité à un espace économique cohérent au regard des marchés et non pas à un espace géographique issu d'un découpage administratif. C'est pourquoi, plus l'entreprise prospectée est internationale, plus cette logique de pertinence économique du territoire est fondamentale pour les territoires afin de présenter une offre pertinente. Le défi est donc de rassembler les acteurs de l'offre territoriale afin de produire ensemble une analyse puis une stratégie marketing collective.

## **S'organiser et organiser la démarche**

Réussir une démarche de marketing territorial repose sur la constitution d'une équipe motivée et organisée. La présence d'une agence de développement économique place celle-ci en situation « naturelle » de support à cette démarche, même si elle doit pour cela parfois agir sur une aire géographique différente de celle de son périmètre habituel. Mais, l'agence ne peut pas et ne doit pas agir seule. Son action doit passer par la mobilisation des acteurs économiques clés. Il faudra également constituer une importante base d'informations économiques et concurrentielles afin de faciliter et renforcer la démarche d'ensemble de marketing territorial.

La dimension méthodologique et organisationnelle est grande. Le risque d'éparpillement ou de perte est grand si l'équipe projet n'adopte pas une démarche d'organisation permettant de réduire le degré de complexité de l'exercice marketing. Le Plan d'Actions Attractivité, actuellement en cours en Ile-de-France, s'inscrit dans cette perspective.

## Mobiliser les acteurs pour construire et agir collectivement

L'environnement concurrentiel des territoires s'est transformé sous plusieurs aspects. Tout d'abord, on constate un accroissement très sensible du nombre d'agences et d'associations en charge de promouvoir leurs territoires. Selon le cabinet Ernst & Young, 2000 agences opèrent en Europe. Au nombre, s'ajoute désormais la compétition par les compétences puisque certaines d'entre elles ont engagé ou déjà réalisé un vaste mouvement de professionnalisation et d'identification précise des avantages comparatifs de leurs territoires. Enfin, on assiste également à démarches associatives entre acteurs, voire à des fusions d'agences, afin de rester visible sur « l'échiquier international ». Mieux dotés, ces nouveaux concurrents sont devenus extrêmement performants.

Dans ce contexte, les démarches individuelles de promotion et prospection deviennent de plus en plus difficiles à rentabiliser. Il est nécessaire de faire évoluer son portefeuille d'actions, notamment par le développement des actions collectives aux dépens des actions individuelles. L'expression « chasser en meute » devient particulièrement adaptée à ce nouveau contexte, dès lors que l'on se donne de claires règles du jeu !

Le marketing territorial n'échappe pas à ce mouvement vers la dynamique collective car, pour être pleinement efficient, il va s'agir désormais de parvenir à réussir la mobilisation des acteurs clés du territoire pour toutes les étapes de la démarche : de la conception de la stratégie marketing jusqu'à la conduite de l'action. Le rôle du marketeur territorial sera double : réussir la mobilisation collective tout au long de la démarche et jouer, par moment, son rôle d'opérateur parmi les autres.

Le mode d'organisation universelle de cette démarche collective n'existe pas car il varie selon les contextes. On peut néanmoins constater quelques lignes forces. Le mode d'organisation retenu à Lyon n'est pas unique, d'autres formes d'actions collectives existent en fonction des contextes locaux. Ainsi, dans certains cas, c'est l'agence de développement qui porte cette démarche collective du fait de l'implication des acteurs publics et privés dans la gouvernance de l'agence. Ce positionnement s'explique par le fait que les agences ont généralement été constituées dans la perspective d'être le « guichet unique » des investisseurs étrangers dans sa zone géographique de compétence.

## Créer de la confiance :

La confiance est un ciment essentiel en marketing territorial. Elle doit se retrouver à plusieurs niveaux :

- En amont, c'est-à-dire entre les acteurs porteurs de l'offre territoriale, mais aussi plus globalement sur l'ensemble de la chaîne des acteurs contribuant à la promotion et l'accueil d'investisseurs ;
- Dans la relation entre l'investisseur potentiel et les acteurs du territoire.

La confiance ne se crée pas instantanément, il faut lui laisser le temps de s'installer et de s'épanouir ! Sachant que l'introduction d'un climat de confiance n'est pas toujours une dynamique spontanée, il est

essentiel que le coordinateur de la démarche de marketing mette tout en œuvre pour qu'elle s'installe au sein de l'équipe mobilisée pour construire, puis mettre en œuvre cette démarche.

### **Etre transparent**

La transparence est une pratique nécessaire en matière de construction d'une stratégie collective de marketing territorial. Tout au long du processus, tous les partenaires impliqués doivent avoir accès à l'ensemble des informations disponibles. L'utilisation d'outils tels que les blogs, extranet, réseaux sociaux ou wiki facilitent désormais le partage de l'information nécessaire au travail collectif et ceci à moindre coût. Ce devoir de transparence doit se retrouver également lorsque la stratégie marketing a été approuvée par les partenaires clés. Certes, le plan de marketing stratégique doit rester dans le domaine confidentiel, pour ne pas diffuser sa stratégie à ses concurrents, mais nombre d'orientations globales doivent être accessibles à tous. L'accès à l'information doit être identique sur le volet opérationnel c'est-à-dire pour le suivi du déroulement des actions et le bilan des actions collectives.

### **S'appuyer sur la stratégie économique territoriale**

De l'avis de la plupart des responsables d'agences de développement économique et de services de développement économique, concevoir et piloter une stratégie marketing est facilitée si le territoire dispose en amont d'une stratégie économique territoriale. Trois exemples illustrent ce 7ème principe : l'efficacité des agences londonienne, En Ile-de-France et A Caen, la démarche Norlanda en matière d'attractivité internationale,

### **Placer la satisfaction du client au cœur de la démarche**

Le marketeur territorial doit avoir pour ambition de placer la compréhension et la satisfaction des attentes des clients<sup>3</sup> au cœur de la démarche. Il est impératif de « penser client ». Ce faisant, on ira chercher dans l'offre territoriale ce qui répond aux attentes du client plutôt que de chercher à valoriser à tout prix l'offre territoriale dans son ensemble

## **3-2 La notion de produit région :**

Cette section a pour objectif d'identifier le contenu de concept « produit pays » après la présentation du champ de recherche et de montrer la place qu'occupe notre problématique face à ce concept et au sein de la théorie marketing.

### **3-2-1 Cadre d'analyse :**

Le concept « produit pays » se base essentiellement sur trois concepts, l'économie de service, le marketing relationnel et le marketing industriel. Maintenant, on présente le lien entre le concept « produit pays » et les trois concepts.

La notion d'économie de service se réfère aux transformations observées dans les économies modernes au cours de ces dernières années. Comme le relèvent Giarini<sup>1</sup> et Kostecki, ces mutations sont liées à un

---

<sup>1</sup> Orio. Giarni, "the service economy: challenges and opportunities for business firms, marketing strategies for services", pergamon press, 1994, P23-40.

certain nombre de phénomènes moteurs tels que la globalisation, la déréglementation Et le changement technologique.

La croissance forte du secteur des services, comparativement aux autres secteurs de l'économie, est une tendance observable dans la plupart des pays développés. Parallèlement à cette vision sectorielle il est possible de montrer que les fonctions de services dominant de plus en plus l'ensemble des activités économiques. Selon Giarini, pour chaque produit acheté la composante industrielle dépasse rarement le 30% du prix final, les 70% restants représentant le composant service. D'un point de vue marketing, cela signifie que les attentes du client sont susceptibles de s'exprimer non plus en termes de produit ou de service en tant que tel, mais en termes de performance globale associée à une prestation. Dans le cas de l'achat d'un bien, le client considère la performance réelle de ce bien en prenant en compte non seulement son coût à l'achat, mais en y intégrant également l'ensemble des autres paramètres susceptibles de faire varier le niveau de la performance (temps d'apprentissage, maintenance, réparation, etc.). Comme le souligne Kostecki<sup>1</sup>, c'est alors l'utilisation et la performance des systèmes qui déterminent la valeur perçue par le client.

En se basant sur ce dernier constat, il semble que la séparation entre le secteur industriel d'un côté et celui des services de l'autre soit quelque peu dépassée. À cet égard, plusieurs auteurs soulignent le caractère arbitraire de cette séparation et la nécessité d'adopter un autre angle de vue. Il s'agit de considérer l'entreprise comme une organisation agissant en tant que prestataire de services à destination de ses clients. D'un point de vue managérial, adopter cet angle de vue est essentiel dans la mesure où il permet de comprendre la façon dont le client perçoit l'organisation. Dans cette perspective, le service n'est plus seulement un élément auxiliaire de l'offre. Il se trouve véritablement au cœur de la relation qui s'établit entre une organisation et ses clients et constitue la composante centrale nécessaire à la satisfaction des besoins du client.

L'adoption d'une telle perspective a des conséquences importantes en termes managériaux. Elle présuppose que toute organisation reconnaisse la nécessité d'agir comme « producteur » d'une performance plus que comme producteur d'un produit/service en tant que tel. Cette performance ne peut être délivrée au client qu'à travers une offre intégrée de produits et de services. En identifiant quatre niveaux dans l'offre d'un produit (produit générique, le produit attendu, le produit augmenté et le produit potentiel) s'inscrit dans la même logique. Le seul produit/service central ne suffit plus, il semble qu'il faille offrir au client des services qui complètent la prestation centrale. Cette notion d'offre intégrée est essentielle dans une économie de service puisqu'elle permet de prendre en compte l'ensemble des attentes des clients. Finalement, cette perspective exige de la part de la firme des efforts accrus en termes d'identification des besoins spécifiques du client et d'adaptation de son offre à ses besoins. On parle alors d'orientations –client pour désigner la place centrale occupée par le client dans les préoccupations de l'entreprise.

Les mutations décrites dans les paragraphes précédents, ayant trait aux attentes du client et à sa perception de la valeur, poussent les entreprises à adopter de nouveaux comportements centrés sur les

---

<sup>1</sup> Michel Kostecki, « nouvelles tendances du marketing des services », revue française du marketing, vol 4, 1994, P25-31.

besoins spécifiques du client et à entretenir de nouveaux types de relations avec la clientèle. La vente consultative, qui implique de la part du producteur une capacité à identifier les attentes spécifiques des clients et à leur offrir une solution sur mesure, prend de l'importance dans plusieurs secteurs d'activités. Le succès de telles stratégies, centrées sur le client, repose sur de nouvelles formes d'organisations favorisant une plus grande flexibilité et sur de nouveaux types de relations entre le fournisseur du service d'une part et ses clients et partenaires de l'autre.

La seconde tendance dans laquelle s'inscrit le concept produit pays est liée à l'émergence d'un nouveau concept en marketing, le marketing relationnel qui tente d'intégrer les mutations relevées précédemment. L'apparition de ce concept est liée au fait que le traditionnel modèle « marketing mix » ne correspond plus aux véritables attentes du marché. Par marketing mix, nous faisons référence à l'ensemble des instruments marketing utilisés par une entreprise en vue d'atteindre ses objectifs. Ces outils sont régulièrement classés dans quatre catégories appelées 4P: produit, prix, communication et la distribution<sup>1</sup>.

Dans le cadre de la typologie des 4P, la firme concentre ses efforts sur la façon d'utiliser les quatre variables à disposition plutôt que sur une compréhension en profondeur des véritables attentes du client. Le paradigme du marketing mix repose donc sur une approche « orientée- producteur » et « orientée- vente » et non sur une approche « orientée- client ». Ainsi, il se trouve loin de l'objectif véhiculé à travers la théorie marketing selon lequel l'entreprise agit en fonction des besoins et des attentes du client sur un marché cible donné.

Dans le cadre du marketing relationnel, le client se trouve véritablement au centre des préoccupations de la firme. La perspective temporelle est plus large, l'objectif de la firme étant de générer des résultats à long terme à travers l'établissement de relations durables avec ses clients. Cette approche prend en compte le caractère interactif des rapports qui s'établissent entre les clients et la firme et considère la construction et la gestion de la relation comme des éléments centraux du processus. D'une perception traditionnelle de type « transaction » véhiculée par le modèle des 4P centrée sur le court terme, on se déplace vers une perception de type « relation » basée sur le long terme.

Parallèlement à la recherche de nouveaux clients, la firme attache une importance croissante au maintien de la clientèle existante. Dans cette perspective, l'offre d'une firme ne se limite plus au seul produit central, mais exige également un ensemble de services supplémentaires qui augmentent la valeur de la prestation, renforcent les liens avec le client et permettent de répondre à ses attentes spécifiques. Le maintien de la clientèle existante semble passer par la création et le développement d'une relation à long terme basée sur un avantage mutuel. Malgré le rôle toujours important joué par les quatre variables du marketing mix, d'autres éléments, tels que la gestion de la relation ou les services supplémentaires occupent une place centrale comme variables clé de succès.

Finalement, les réflexions menées autour du marketing relationnel soulignent l'importance pour une organisation d'adopter une vision large de la notion de relation. En plus des clients, toute organisation se

---

<sup>1</sup> P.Kotler, L.Kevin, B.Dubois, M.Delphine, marketing management, 12<sup>e</sup>édition, Pearson education, 2006, P180.

trouve confrontée à d'autres groupes d'acteurs dont le rôle et l'importance sont souvent considérables. Le développement et l'entretien de relations avec ces différents acteurs sont également nécessaires.

La seconde tendance dans laquelle s'inscrit le concept « produit pays » est liée à l'émergence du marketing industriel. La situation agence de promotion- investisseur, nécessite un certain nombre d'explications, quant à la pertinence d'utiliser une méthodologie marketing. Notre analyse n'a de sens que dans le contexte plus large du processus de choix d'un lieu d'implantation suivi par une entreprise et par conséquent du rôle éventuel joué par des variables marketing durant ce processus. Afin de comprendre l'apparition récente de notre problématique dans le cadre du marketing, il est nécessaire de se référer aux théories de la localisation. Notre propos n'étant pas ici de broser un tableau exhaustif de ces théories, mais plutôt de nous en inspirer en vue de monter l'émergence d'un nouvel objet d'étude en marketing.

Les réflexions menées par les économistes, du début du XIXe siècle jusqu' au milieu du XXe, quant aux problèmes de localisation de l'entreprise, visaient avant tout à insérer cette problématique dans le cadre du modèle concurrentiel néo-classique. Quel que soit l'angle d'analyse adopté, la notion de distance est la variable qui caractérise l'espace et les coûts de transport en sont la traduction monétaire. « Dès lors la localisation de l'entreprise sera un problème de minimisation de coûts de transport entre l'entreprise et les lieux avec lesquels elle échange ou déplace des biens. Bien sûr, une telle conception va éliminer toutes autres différenciation dans l'espace des grandeurs économiques et sociales »<sup>1</sup>.

Les évolutions technologiques rapides dont le secteur du transport a largement profité, montrent combien il est limité de vouloir expliquer la localisation des entreprises par les seuls coûts de transport. Cette variable, autrefois importante, perd aujourd'hui de sa substance au profit d'autres éléments, les entreprises deviennent plus libre de leur mouvement géographique et font face à un choix plus grand de lieux de localisation potentiels. Cette liberté accrue quant au choix d'un lieu d'implantation est liée à un certain nombre d'évolutions économiques. À ce égard, Kostecki décrit plusieurs changements environnementaux affectant le mode de fonctionnement des sociétés de services. L'apparition de nouvelles technologies, la tendance à la déréglementation et le phénomène de globalisation de l'économie sont les plus importants et ont un impact certain sur la localisation des entreprises. Suite à ces transformations, les investisseurs se trouvent face à un éventail plus large de sites d'implantation potentiellement attractifs. Des lieux qui auparavant, pour des raisons de coûts de transport ou de frontières, n'entraient pas en considération dans le cadre de l'analyse menée par un investisseur donné se trouvent soudain en concurrence.

L'ensemble de ces mutations ont conduit à l'apparition d'un environnement de type marketing comprenant un marché concurrentiel constitué d'une partie « client » et d'autre partie « fournisseur » de sites. Il 'agit d'une situation appartenant au champ du marketing industriel, c'est à dire une situation mettant en relation deux organisations « investisseur, pays ». Le tableau sous-dessous met en évidence les similitudes qui existent entre le marketing industriel et la situation à laquelle nous nous intéressons.

---

<sup>1</sup> P.Aydalot, économie régionale et urbaine, economica, 1985, P18

## Tableau N°12 : Marketing industriel et promotion d'un lieu d'investissement

Marketing industriel : spécificités	Promotion d'un lieu d'investissement
Interdépendance fonctionnelle	Synergie nécessaire entre les différents acteurs du système de promotion.
-Complexité du produit	« produit pays » multi attributs.
-interdépendance acheteur- vendeur	Interaction forte : investisseurs- pays
- processus d'achat complexe	Processus de choix complexe.

**Source :** H. Brossard, Marketing d'une région et implantation des investissements internationaux, economica, 1997, P1

Le problème face auquel se trouve le responsable de la promotion d'une région est de savoir comment identifier, améliorer et communiquer les caractéristiques de sa région à des investisseurs cibles. Dans notre situation, le client « investisseur » est une organisation, constituée de professionnels, qui prennent la peine de bien s'informer, qui investissent de façon peu fréquente et qui basent leur choix sur des critères de rentabilité. L'importance des enjeux liés à la décision d'investissement implique souvent un niveau de risque élevé et débouche sur un processus de choix complexe.

Au vu des similitudes qui existent entre notre objet d'étude et des situations analysées dans le cadre du marketing industriel, il est légitime d'envisager la promotion d'un lieu à travers les concepts développés dans ce champ théorique. Plusieurs travaux centrés sur le problème de l'attraction d'investisseurs s'inspirent de cette approche (Wells et Wint<sup>1</sup>). Dans ce contexte et sur la base des réflexions qui précèdent, notre objectif ne revient pas à développer une théorie appliquée à un nouveau champ d'application, mais plutôt à nous concentrer sur deux problématiques actuelles étudiées dans le cadre du marketing industriel.

### 3-2-2 Revue littérature et caractéristique du produit région :

À la différence d'autres biens ou services dont le contour ou les composantes sont facilement identifiables, le « produit pays » nécessite une réflexion plus importante. L'utilité de cette démarche tient au fait notamment que les techniques marketings sont destinées avant tout à des produits /services clairement définis. L'identification du « produit région », envisagée ici sous l'angle de l'agence de promotion et celui de l'investisseur, et l'analyse de ses caractéristiques nous permettent de cerner, d'un point de vue marketing, les variables sur lesquelles il est possible d'agir.

#### Revue littérature :

La définition de la notion de produit, dans le cas d'un lieu d'implantation a fait l'objet de peu de commentaires dans les littératures. Le fait de concevoir un lieu et de façon plus spécifique un lieu d'investissement comme un produit repose sur l'existence d'un marché. Les régions se concurrencent sur le marché des lieux d'investissement en vue d'attirer certains investisseurs sur leur sol.

<sup>1</sup> L.T.Wells et A.G.Wint, OP-CIT,P26-47

Plusieurs réflexions s'inspirent du traditionnel modèle des 4P. les auteurs diffèrent quant au nombre de variables à conserver, certains en conservent quatre (produit, communication, distribution et prix). (Watzke, Mindak et Kostecki), alors que d'autres ignorent la variable distribution, l'objet de la transaction, le lieu d'implantation, étant par définition fixé dans l'espace (wells et wint) dans cette perspective, le « produit » est considéré comme un des éléments du mix.

Pour Kostecki<sup>1</sup>, le « produit région » représente l'une des variables du marketing mix et fait référence essentiellement aux éléments pouvant être attachés de façon additionnelle aux attributs existants de la région ainsi qu'à la mise en valeur de ses potentialités et de ses caractéristiques. Certaines composantes, tels que le climat ou la taille du marché sont des éléments sur lesquels la région ne peut intervenir. D'autres attributs sont susceptibles d'être modifiés, telles que les infrastructures de transport ou les qualifications de la main-d'œuvre. Par produit, il faut donc entendre l'ensemble des variables qui peuvent être modifiées en réponse aux attentes des investisseurs, en vue de créer un climat d'investissement favorable. Certaines régions envisagent une réorganisation totale et par conséquent remettent en cause un grand nombre de variables, alors que d'autres se concentrent sur des ajustements mineurs.

Pour Watzke et Mindak<sup>2</sup>, le « produit pays » inclut un paquet d'incitations, de l'information particulière diffusée par l'agence de promotion aux investisseurs potentiels et, dans certains cas, des études spécifiques destinées à des investisseurs particuliers. Ainsi, le « produit » offert va bien au-delà des sites d'implantation potentiels. De façon implicite, ces auteurs introduisent une distinction importante entre deux niveaux du « produit pays ». La première dimension se réfère au produit même, soit aux caractéristiques de la région d'accueil, y compris le paquet d'incitations ; la seconde a trait à la valeur ajoutée par l'agence de promotion au processus de choix mené par l'investisseur.

#### **Caractéristiques du produit région :**

Dans les paragraphes suivants nous mettons en évidence les principales caractéristiques du « produit pays ». Les implications qu'elles peuvent avoir d'un point de vue marketing sont discutées ultérieurement

- **Prestation complexe :**

Le lieu d'implantation peut être considéré comme un panier d'attributs ou faisceau de services devant répondre à un certain nombre d'attentes de l'investisseur, c'est à dire comme une prestation. Certains auteurs parlent de méta produit par analogie à la vente de gros projets. La complexité de la prestation est liée avant tout au nombre d'attributs face auxquels se trouve l'investisseur et par conséquent à la difficulté qu'il a à identifier et à évaluer la prestation dans sa totalité<sup>3, 4</sup>

- **Prestation dépendant de plusieurs fournisseurs :**

Le lieu d'implantation en tant qu'offre à l'investisseur n'est de loin pas sous contrôle total de l'agence de promotion qui est chargée avant tout de sa « commercialisation ». La qualité de la prestation dépend de la collaboration d'un grand nombre de partenaires, publics ou privés, participant à l'offre de services. On parle

---

<sup>1</sup> Micheal. Kostecki, « nouvelles tendances du marketing des services », OP-CIT, P26

<sup>2</sup> E.G.Watzke et A.W.Mindak, « marketing – oriented planning in public administration: the case of the state development agency », international journal of public administration, vol9, P153-192.

<sup>3</sup> Lendrevie, Mercator, Dalloz, 6 édition, 2000, P683-686.

alors de système de promotion, dans lequel l'agence de promotion représente l'un des éléments centraux. L'agence chargée de la promotion de la région doit donc s'appliquer à organiser le système de promotion et à encourager les différents acteurs (état, différents services publics, établissements bancaires, assurances) à participer à la « vente » de la région comme lieu d'investissement. La valeur de la prestation dépend directement de la bonne adéquation de ces différents partenaires. Comme le soulignent Puri et Sashi<sup>1</sup>, lorsque différents produits/ services en provenance de différents fournisseurs sont nécessaires pour satisfaire les besoins du client, afin d'être en mesure de développer une solution intégrée comprenant l'ensemble des attributs requis. Sur la base des deux points précédents, on montre que le « produit » région est unique, non standardisé. Il se rapproche d'une prestation sur mesure, élaborée en fonction des attentes spécifiques de chaque investisseur.

- Prestation exigeant une implication forte de l'investisseur :

Le choix d'un nouveau lieu d'investissement correspond à une situation dont le niveau d'implication de l'investisseur est élevé. En effet, la décision est plus souvent irrévocable, de nature stratégique et financièrement importante. En outre, le décideur se trouve, en général, face à plusieurs possibilités d'investissement qui ont pour effet d'accroître son niveau d'incertitude<sup>2</sup>.

- Prestation qui évolue dans le temps :

L'investisseur est sujet aux modifications qui peuvent survenir dans la région d'accueil. Le plus souvent, le choix du lieu d'implantation constitue un « contrat » à long terme entre ces deux parties. Or, les caractéristiques de la région changent avec le temps, de façon absolue, mais aussi relativement à d'autres lieux d'implantation concurrents devenus plus/moins compétitifs. On se trouve donc en présence d'un objet dynamique. La réflexion menée sur les particularités d'un lieu d'investissement nous permet de mettre en évidence les limites quant à l'utilisation du concept de « produit » lorsqu'on se réfère à un lieu d'investissement. Bien que nous soyons conscient de ce fait et pour des raisons purement pratiques, nous conserverons dans la suite de ce travail le vocable de « produit région » pour désigner la partie de l'offre régionale

### **3-2-3 Les perspectives et les implications du concept produit région :**

Comme l'ont souligné plusieurs auteurs, s'intéresser au « produit pays » revient à analyser les attributs de l'offre sur lesquels l'agence de promotion ou toute autre autorité compétente est susceptible d'agir (wells et wint<sup>3</sup>, kostecki). Dans cette perspective, les attributs qui constituent le « produit pays » peuvent être regroupés en quatre catégories correspondant à différents degrés d'intervention de l'agence de promotion.

---

<sup>1</sup> S.J.Puri et C.M.Sashi, « anatomy of a complex computer purchase », industrial marketing management, vol23, 1994, P17-27

<sup>2</sup> D.Michel, R.Salle et J.P.Valla, marketing industriel : stratégies et mise en œuvre, economica, 2000, P86

<sup>3</sup> L.T.Wells et A.G.Wint, « marketing a country promotion as tool for attracting foreign direct investment », OP-CIT, P8-10

**Tableau N°13 : Les différents niveaux du « produit pays »**

Types d'attributs	Intervention marketing	Exemple
Non modifiables	Faible : communication	- climat
Modifiables à long terme	Faible : communication, parfois participation de l'agence de promotion à la définition de la nouvelle politique.	- formation
Modifiables à court terme	Moyenne : communication, parfois personnalisation de l'attribut, négociation, intermédiaire	- incitations
Sur mesure	Forte : services aux investisseurs	- recherche de terrains

**Source:** H. Brossard, Marketing d'une région et implantation des investissements internationaux, economica, 1997, P41

Cette représentation nous permet de mettre en évidence les niveaux sur lesquels l'agence de promotion est en mesure d'agir et les moyens dont elle dispose en vue d'influencer le comportement de l'investisseur durant son processus de choix. On remarque qu'une grande partie des éléments composants l'offre sont fixes (climat ou taille du marché) ou modifiables uniquement dans une perspective à long terme (système éducatif, infrastructures). Leur modification est liée le plus souvent aux politiques de développement économique élaborées par les pouvoirs publics. Pour ce type d'attributs, l'intervention de l'agence de promotion se limite à communiquer la présence /absence de ces éléments aux investisseurs et parfois à participer à l'élaboration de ces politiques ou à sensibiliser les décideurs locaux aux attentes des investisseurs étrangers.

Plus l'on se rapproche d'attributs modifiables à court terme (incitations, réglementation), plus l'on se dirige vers le véritable niveau d'intervention de l'agence de promotion, c'est à dire les services à destination de l'investisseur. Il s'agit d'attributs sur lesquels l'agence de promotion est en mesure d'intervenir en fonction des attentes particulières de chaque investisseur. Dans le contexte d'économie de service, le dernier niveau de l'offre a un rôle considérable à jouer, dans la mesure où ce sont les services offerts par l'agence de promotion qui permettent de se rapprocher le plus des attentes de l'investisseur et de lui offrir une solution sur mesure. Sur la base de ce qui précède, on montre que l'agence de promotion est en mesure d'agir principalement sur deux variables :

- La variable promotion/communication visant à développer /renforcer l'image de la région et à pousser les investisseurs à s'y installer ;
- La variable services visant à offrir aux investisseurs une prestation sur mesure et une aide durant tout leur processus de choix.

Adopter l'angle de vue du client équivaut à définir le « produit pays » à partir de la perception de l'investisseur qui ne recherche pas un lieu d'investissement, mais un accès à de nouvelles opportunités, c'est à dire une solution sur mesure. Le « produit pays » est alors envisagé en termes d'améliorations de la position concurrentielle que l'investisseur est susceptible de réaliser à travers sa nouvelle implantation. Du point de vue de l'agence de promotion, adopter cet angle de vue équivaut à placer l'investisseur au centre de ses préoccupations. Le développement d'une orientation-client, exige de la part de l'agence, non seulement une compréhension en profondeur des attentes du client, mais également une structure organisationnelle qui corresponde à sa logique et à ses besoins.

L'avantage principal représente l'élément central recherché par l'investisseur à travers sa nouvelle implantation. Cet avantage se réfère à des opportunités s'exprimant essentiellement en termes de marché, de réduction de coûts, et d'accès à un savoir-faire. Il s'agit des facteurs de localisation qui satisfont les principales motivations de l'investisseur. On parle de facteurs must, c'est à dire de facteurs devant nécessairement faire partie de l'offre (regardez le deuxième chapitre).

Les avantages périphériques peuvent être nombreux et se rapportent aux facteurs de localisation que l'investisseur souhaite voir figurer dans l'offre. Certains avantages périphériques sont nécessaires pour que l'investisseur puisse jouir de l'avantage principal, d'autres représentent un plus par rapport à l'avantage principal. Dans, plusieurs cas, l'avantage principal ne constitue pas la raison pour laquelle l'investisseur choisit un site particulier plutôt qu'un autre, le choix entre plusieurs régions offrant un avantage principal équivalent se fait à la marge, à partir de la comparaison d'autres critères.

Le troisième niveau d'attente se réfère aux prestations de l'agence de promotion. Les services aux investisseurs sont les moyens mis à disposition de l'investisseur étranger par l'agence de promotion ou par des tiers, agissant pour le compte de cette agence en vue de faciliter l'évaluation du lieu d'implantation et l'installation sur ce lieu. C'est essentiellement à travers ce troisième niveau de l'offre que chaque région est en mesure de personnaliser son offre et de proposer à l'investisseur une solution intégrée et sur mesure.

#### **Les implications marketing du produit région :**

Tel que nous avons défini le « produit pays », nous nous trouvons en présence d'un objet de transaction se rapprochant de la notion de produit augmenté développé par Levitt<sup>1</sup>. Cette conception incorpore les différentes caractéristiques de la région comme lieu d'implantation, plus communément appelées facteurs de localisation, un paquet d'incitations financières et fiscales, ainsi qu'un ensemble de services susceptibles de faciliter l'implantation de l'investisseur. Elle prend en compte le fait que le seul « produit central » ne suffit plus et qu'il est nécessaire de concevoir son offre en termes de performance globale.

---

<sup>1</sup> T.Levitt, « marketing success through differentiation of anything », Harvard business studies, january-february, 1980, P83-91.

**Tableau N°14 : Le « produit pays » : caractéristiques et implications marketing**

Caractéristiques	Implications pour l'investisseur	Implications marketing
Prestation complexe	- Offre difficilement identifiable	-Communiquer l'offre, faciliter son évaluation et insister sur l'expérience des investisseurs implantés
-Prestation dépendant de plusieurs fournisseurs	-Difficulté d'accéder directement à l'ensemble des prestations	-Faciliter l'accès aux différents prestataires, créer des synergies à travers une meilleure coordination.
-Prestation à implication forte	-Niveau d'incertitude élevé	-Démontrer à l'investisseur la faisabilité du projet
-Prestation évoluant dans le temps	-Évaluation non immédiate des retombées	-Faciliter l'évaluation de l'offre et fournir un suivi.

**Source** : H. Brossard, Marketing d'une région et implantation des investissements internationaux, economica, 1997, P45

Les caractéristiques du « produit pays » telles que nous les avons définies précédemment ont un certain nombre d'implications tant du point de vue des investisseurs étrangers que du point de vue des agences de promotion. Par analogie aux modèles ayant trait au processus d'achat suivi par une organisation, on est en droit de penser que l'investisseur, du fait de l'enjeu et de la difficulté qu'il a à évaluer les différentes possibilités d'implantation, procède à une recherche active d'informations et attend des différents lieux d'accueil un certain niveau d'assistance.

Ces caractéristiques ainsi que le degré d'intervention limité de l'agence de promotion nous permettent de montrer combien il est légitime de se pencher premièrement sur le rôle que peuvent jouer des services supplémentaires dans le cadre d'un processus de choix complexe et deuxièmement sur les modes de collecte d'informations suivis par les investisseurs, c'est à dire sur l'importance qu'ils accordent à différentes sources d'informations.

### **3-3 Les différentes étapes d'un plan de marketing territorial :**

La démarche méthodologique proposée dans cette section s'inspire de celle développée par le marketing d'entreprise, dont elle transpose et adapte les grands principes. Trois grandes séquences, elles-mêmes désagrégées en 9 étapes, composent la démarche exposée dans ces paragraphes :

- .La première d'entre elles, « établir son diagnostic », vise précisément à poser les éléments d'analyse sur la situation et les possibilités offertes au territoire. Elle comprend 5 étapes ;

- La seconde séquence, « définir ses choix stratégiques » (étapes 6 et 7), traite de la façon de positionner au mieux le territoire dans son contexte concurrentiel : se donner une ambition et construire « une promesse » ;
- La troisième et dernière séquence, « dresser son plan d'actions » (étapes 8 et 9), présente les modalités de marketing opérationnel et d'organisation dans le temps des outils et actions retenues.

Cette démarche peut paraître longue et complexe mais elle est nécessaire pour relever le défi de la professionnalisation de l'approche des agences performantes.

### **3-3-1 Etablir le diagnostic de la région :**

Nous présentons dans cette section la première séquence (diagnostic de la région). Cette dernière constituée par plusieurs étapes :

- Lancer l'information au cœur de la démarche ;
- Analyser les marchés ;
- Etudier l'environnement des marchés ;
- Evaluer la position concurrentielle de l'offre territoriale ;
- Synthétiser l'évaluation de l'offre territoriale au regard de la demande.

Nous analysons dans les paragraphes ci-dessous les différentes phases.

#### **🚦 Etape 1 : Placer l'information au cœur de la démarche :**

La connaissance simplifie tout Elaborer une stratégie de marketing territorial suppose de placer l'information, et plus généralement la connaissance, au cœur de la démarche. C'est une mission de veille permanente dont on utilisera les produits à chacune des étapes de cette démarche. L'acquisition, le traitement et l'analyse de l'information sont des savoir-faire stratégiques à maîtriser. Plus précisément, il s'agit de se donner la capacité de :

- Recenser l'information sur l'offre territoriale ;
- Collecter toutes les données et informations pertinentes sur les marchés (concurrence, demande et environnement);
- Analyser pour repérer les variables qui auront un véritable impact;
- Segmenter les marchés jugés intéressants de façon à obtenir des groupes le plus homogène possible entre eux et hétérogènes les uns des autres.

Cette activité a pour but de créer de la connaissance directement utile à la démarche d'ensemble, c'est-à-dire qu'il faut avoir suffisamment d'informations pour atteindre cet objectif sans tomber dans le risque d'aboutir à un état de surabondance. Cet équilibre est délicat à atteindre et maintenir car il peut y avoir la tentation de la part des équipes marketing de recueillir toujours plus d'informations, mais sans utilisation évidente en aval.

Pour mener à bien cette première étape, plusieurs outils et méthodes classiques sont mobilisables :

- La recherche documentaire et la mise en place d'outils de veille et d'intelligence économique et territoriale;
- L'utilisation et la réalisation études qualitatives ;
- L'utilisation et la réalisation d'études quantitatives.

Pour chacun des grands marchés à analyser, on pourra utiliser les quatre grands critères suivants de segmentation:

- Les critères sociodémographiques, géographiques et économiques ;
- Les critères de personnalité et de style de vie ;
- Les critères comportementaux : statut, personnalité, quantités, rentabilité ;
- Les critères d'avantages recherchés par les clients.

Ces méthodes et outils permettront d'analyser dans de bonnes conditions l'offre, la demande et les facteurs d'environnement. A noter que l'existence d'un service dédié à la « Production, gestion et utilisation de la connaissance » est un atout indéniable pour les territoires qui en sont dotés.

## **Etape 2 : Analyser les marchés :**

Une fois l'équipe constituée et plusieurs séries essentielles de données rassemblées, l'étape suivante consiste à procéder à l'analyse des marchés. A ce stade, il est nécessaire de tenir compte d'un élément essentiel : les études de marché sont coûteuses en temps et moyens. Afin d'optimiser cette activité, il est nécessaire de concentrer au mieux le champ de l'analyse, notamment en cernant préalablement les marchés pour lesquels le territoire envisage de se positionner.

Il est donc nécessaire de procéder à une première segmentation grossière des marchés afin de restreindre le champ couvert par l'analyse des marchés. Ceci consiste à évaluer les segments de marché pour lesquels le territoire agit déjà ou envisage de le faire. Sur quelles bases est-il nécessaire de fonder cette segmentation ?

Traditionnellement, le marketing distingue trois motifs principaux de segmentation : Répondre aux attentes des clients mieux que ne le font les concurrents c'est-à-dire des segments de marché pour lesquels on pense que l'offre du territoire est mieux à même de répondre aux attentes des prospects que les concurrents;

La volonté d'accueillir des entrepreneurs se retrouve chez un nombre croissant d'agences, celles-ci opérant d'ailleurs des contextes économiques très différents : régions en cours de désertification, grandes métropoles mondiales (Londres, Singapour), villes universitaires (Grenoble, Cambridge, Boston, etc.).

- Exploiter de nouvelles opportunités de marché : volonté de différenciation face à la concurrence notamment en analysant de nouveaux marchés (par exemple, les sociétés de l'Internet ou des biotechnologies il y a quelques années);
- Concentrer ses forces et choisir son lieu de bataille : logique de concentration pour des marchés sur lesquels on souhaite défendre des positions acquises (par exemple, maintenir la première place mondiale.

La mobilité des activités économiques se généralise. Les grands marchés potentiels de flux sur lesquels peut se positionner un territoire sont :

- L'implantation et le développement d'entreprises : secteurs, filières, fonctions ;
- Le rachat et la reprise d'entreprises ;
- L'ancrage des entreprises ;
- L'accueil d'associations et organisations internationales ;
- L'accueil d'entrepreneurs et de porteurs de projets de création d'entreprises ;
- L'accueil de populations spécifiques comme les étudiants, les retraités ou des marchés très spécifiques comme les « touristes religieux » ou les entrepreneurs issus d'un pays spécifique<sup>1</sup>;
- L'accueil d'actifs spécifiques comme les chercheurs, créatifs, etc ;
- L'accueil de consommateurs pour des activités de shopping ;
- L'accueil d'activités de tourisme et de loisirs ;
- L'accueil de grands événements culturels et touristiques ;
- L'accueil de grands événements et rencontres professionnels ;
- L'accueil de grands équipements (infrastructures spécifiques, équipements de recherche, antennes universitaires, plate-forme technologique, etc.).
- 

Traditionnellement, les marketeurs territoriaux se sont intéressés aux marchés liés à la mobilité des entreprises, puis à leur ancrage dans le tissu économique. Progressivement, avec la mobilité croissante des facteurs de production, ils se sont intéressés à de nouveaux marchés tels que l'accueil de grands événements professionnels. La volonté d'accueillir des entrepreneurs se retrouve chez un nombre croissant d'agences, celles-ci opérant d'ailleurs des contextes économiques très différents : régions en cours de désertification, grandes métropoles mondiales.

Au-delà des deux grands marchés principaux, on constate également le développement de micro marchés qui correspondent généralement à de nouvelles activités à forte mobilité telles que des centres de formation et universités d'entreprises, des établissements étrangers d'enseignement supérieur, des écoles internationales pour cadres expatriés, etc.

A noter que cette réflexion rejoint celle de Greg Clark<sup>2</sup>, ancien directeur de la London Development Agency (LDA). Les marchés adressés par les agences s'élargissent pour couvrir tout ou partie des marchés recouvrant une problématique d'attractivité, tourisme d'agrément à part. Dans les prochaines années, il est certain que les marketeurs territoriaux<sup>3</sup> s'intéresseront également fortement aux marchés des univers virtuels. L'objectif sera de promouvoir les opportunités d'affaires dans ces univers liés au « territoire physique », mais dont les activités ont de fortes retombées sur l'économie réelle (création de

---

<sup>1</sup> Il est possible d'élargir ce ciblage lorsqu'il y a la volonté d'accueillir de nouveaux habitants, notamment pour accompagner une stratégie locale d'accroissement de la population ou, au contraire, lutter contre un phénomène de désertification des campagnes.

<sup>3</sup> <http://marketing-territorial.over-blog.com>.

valeur des entreprises des contenus numériques, data centers, infrastructures de télécommunication, etc.).

Ces nouvelles cibles des marketeurs territoriaux seront :

- Les internautes et avatars ;
- Les activités de e-business opérant dans le monde virtuel ;
- Les organisateurs d'événements professionnels dans les espaces virtuels ;
- Les cybercommerçants.

La littérature est abondante en matière de méthode à mettre en œuvre pour mener des analyses de marché. Nous ne les développerons donc pas ce point ici. Il est également possible d'acquérir ou de faire réaliser des études de marché par les nombreux cabinets de consultants qui interviennent sur les marchés de la mobilité des entreprises, des investissements immobiliers ou des événements professionnels. A noter qu'en France, l'AFII, en se fondant sur son observatoire, met gratuitement à disposition des agences des études sur certains marchés liés à la mobilité des entreprises internationales.

Dans cette seconde étape, mener une étude de marché va consister à rassembler pour chaque segment retenu :

- Un ensemble de données quantitatives afin de mesurer l'importance, la structure et l'évolution de ce marché. Classiquement pour la mobilité des entreprises, on essayera d'évaluer le nombre de projets, les emplois concernés voire même le montant cumulés des investissements. On s'intéressera également aux secteurs d'activité, aux fonctions et aux pays d'origine et lieux de destination. Le marché peut être actuel ou potentiel (estimation des évolutions possibles). Ces analyses peuvent être extrêmement poussées, notamment afin de déterminer les lieux précis d'origine des investissements ;
- Un ensemble de données et d'informations qualitatives portant sur les comportements des investisseurs, leurs facteurs de localisation, leurs perspectives de développement, etc. A titre d'illustration, le graphique suivant synthétise les résultats de l'enquête annuelle IPD – ARD qui est menée auprès des investisseurs immobiliers actifs en Ile-de-France. Les résultats présentés croisent les critères de décision des investisseurs classés par niveau d'importance avec l'appréciation portée sur l'Ile-de- France (atout fort, atout, faiblesse).
- Une analyse du système d'interactions entre les acteurs exerçant une influence sur la vente du territoire auprès de l'entreprise : réseau de présence à l'étranger (bureaux de l'AFII ou Ubi France par exemple), circuits de circulation de l'information, prescripteurs, journalistes, experts, chambres de commerce, réseaux professionnels, etc.

A l'issue de cette seconde étape, le marketeur territorial doit être en mesure d'avoir rassemblé les informations quantitatives et qualitatives pour les marchés qu'il a souhaité analyser.

### **Etape 3 : Etudier l'environnement des marchés**

Plusieurs éléments d'environnement peuvent agir sur la situation et les dynamiques des marchés retenus dans l'étape précédente. Par exemple, appartenir ou non à la zone euro en Europe est un facteur d'environnement différenciant entre le Royaume- Uni et la France.

Ces environnements peuvent jouer un rôle stratégique pour stimuler ou freiner le marché :

- L'environnement démographique ;
- L'environnement politique ;
- L'environnement économique ;
- L'environnement naturel ;
- L'environnement scientifique, technologique ou technique ;
- L'environnement politique, institutionnel et réglementaire ;
- L'environnement culturel.

En fonction des besoins identifiés, ces éléments d'environnement peuvent faire l'objet d'une analyse spécifique de marketing territorial.

### **Etape 4 : Evaluer la position concurrentielle de l'offre territoriale**

L'évaluation de la position concurrentielle de l'offre territoriale s'effectue en 4 sous étapes que nous allons détailler successivement : l'étude de l'offre territoriale, l'étude de l'offre des concurrents, la compétitivité qualitative de l'offre territoriale et la compétitivité – prix du territoire.

#### • **L'étude de l'offre territoriale :**

Par étude de l'offre territoriale, on entend ici l'évaluation des caractéristiques de l'environnement d'affaires que l'on entend « vendre » aux cibles envisagées. Ce sont les ressources clés du territoire. Cette offre territoriale est un méta-produit complexe qui combine:

- Des caractéristiques internationales et nationales qui s'appliquent au territoire telles que la réglementation, le droit du travail, la fiscalité, les incitatifs nationaux, etc. ;
- Des caractéristiques physiques, géographiques, infrastructures, fiscaux, etc. qui composent les attributs du territoire ;
- Des services d'accompagnement des acteurs économiques. Par exemple, la gamme des services des agences de développement pour l'implantation d'entreprises internationalement mobiles ;
- Des éléments financiers et de rentabilité liés à l'analyse des coûts d'investissement et de fonctionnement.

Les attributs de l'offre territoriale sont souvent fixes (climat, situation géographique, etc.) ou visqueux c'est-à-dire modifiables uniquement sur longue période (armature urbaine, tissu économique, main d'œuvre, etc.). Néanmoins, on peut trouver dans l'offre territoriale des attributs modifiables à court terme comme les aides et incitations ou la gamme des services proposés qui permettent d'offrir de la flexibilité et de la différenciation

Cette méthode permet d'analyser systématiquement les composantes clés de l'offre territoriale d'une région, d'un département ou d'une agglomération. Pour chacune des treize composantes de la méthode, il va s'agir de recenser les attributs de l'offre.

Ce travail sera mené pour chaque segment étudié afin de déterminer, pour chacun d'entre eux, la nature des forces et faiblesses de l'offre qualitative du territoire. L'analyse économique des forces et faiblesses de l'offre proposée repose bien évidemment sur des données et facteurs mesurables et objectifs, mais aussi sur des analyses subjectives comme les perceptions.

Une attention toute particulière sera accordée aux pôles de compétitivité qui peuvent jouer un rôle fondamental dans la mise en valeur de filières économiques et compétences clés du territoire. En complément de l'analyse Cerise Revait ® par marché, il sera nécessaire de se donner une vision synthétique et transversale afin de proposer une vision globale des atouts du territoire. Exprimé autrement, il s'agit de déterminer la carte d'identité des atouts du territoire pour l'ensemble des secteurs et cibles. L'exemple suivant d'Amsterdam peut illustrer ce qui est attendu.

- **L'étude de l'offre des concurrents**

L'analyse précédente de l'offre territoriale doit être menée simultanément avec une évaluation de la concurrence extérieure. La sélection des territoires concurrents sera effectuée individuellement pour chacun des marchés retenus sauf si le marketeur souhaite retenir une liste commune de concurrents pour l'ensemble des marchés. Cette sélection des concurrents reposera bien entendu sur les analyses quantitatives de marché, mais également sur les perceptions des clients actuels ou potentiels du territoire.

La sélection d'agences performantes dans d'autres territoires sera également menée, notamment lorsqu'il y a de « bonnes pratiques » qui ont été identifiées. Ceci sera confronté à l'offre.

- **La compétitivité qualitative de l'offre territoriale**

Sur la base des analyses précédentes, on pourra construire un tableau de synthèse des atouts de l'offre du territoire au regard de l'aire retenue de concurrence.

**Tableau N°15: Première synthèse : la compétitivité qualitative de l'offre territoriale**

Segments	C E R I S E R E V A I T R	Synthèse : atouts de l'offre
Seg. 1		Faible à élevée
Seg. 2		Faible à élevée
(...)		Faible à élevée
Seg. n		Faible à élevée

**Source** : V. Gollain, CDEIF, Réussir son marketing territorial en neuf étapes, Club, 2008, P2

- **La compétitivité prix du territoire :**

La compétitivité du territoire ne porte pas uniquement sur les caractéristiques qualitatives de son offre (produit territorial / services proposés). L'analyse des coûts constitue également un critère fondamental de décision.

A ce stade, il est nécessaire d'évaluer les coûts et leurs structures en distinguant l'étape de l'investissement et les frais de fonctionnement. Cette analyse devra s'effectuer pour chaque segment de marché retenu et à chaque fois sous forme comparative vis-à-vis des concurrents.

Afin de faciliter les comparaisons, les cabinets de conseil utilisant ce type de méthode proposent des méthodes de simulation financière par segment de marché. En matière de localisation d'entreprises, il est possible de simuler sa compétitivité – prix en se fondant sur des analyses financières pour des cas d'entreprises réels ou des projets simulés. Parmi celles disponibles, l'étude KPMG, disponible sur Internet, propose les éléments de méthode pour mener cette analyse financière

**L'analyse des coûts de localisation d'une entreprise selon KPMG**

- Main d'œuvre
- Salaires et traitements
- 42 types de fonction
- Charges sociales obligatoires
- Caisse de retraite publique
- Assurance maladie publique
- Assurance maladie / accident au travail
- Assurance chômage
- Cotisations pour avantages sociaux offerts par l'employeur
- Temps payé non travaillé (jours fériés et vacances)
- Assurance maladie privée
- Autres avantages sociaux
- Installations
- Terrain industriel
- Construction industrielle
- Location de bureaux
- Frais d'amortissement
- Frais de financement (intérêts)
- Transport
- Routier
- Aérien
- Maritime
- Services publics
- Electricité

- Gaz naturel
- Télécommunications
- Impôts autres que le revenu sur le capital
- Fonciers
- Ventes et transactions
- Mutation immobilière
- Autres taxes locales
- Impôts sur le revenu
- Fédéral
- Régional (état, province)
- Local

**Tableau N°16 : L'analyse des coûts de localisation d'une entreprise selon KPMG**

TABLEAU 3.56 — MISE À L'ESSAI DE PRODUITS									
Mise au point et à l'essai de systèmes électroniques — Coût par élément (milliers de \$ US)									
	Europe					Amérique du Nord		Asie-Pacifique	
	Allemagne	France	Italie	Pays-Bas	Royaume-Uni	Canada	États-Unis	Japon	Singapour
<b>Chiffres d'affaires</b>	10 689	9 111	8 797	8 677	9 967	9 416	10 400	10 338	6 814
<b>Coûts</b>									
- Salaires et traitements	4 811	3 495	3 468	4 142	4 081	4 666	4 945	4 545	2 772
- Cotisations obligatoires	1 030	1 513	1 019	349	522	265	495	798	324
- Cotisations facultatives	1 439	701	1 128	1 558	1 672	985	1 352	523	660
- Main-d'œuvre et avant. sociaux	7 279	5 710	5 615	6 049	6 275	5 916	6 793	5 865	3 756
- Location de bureaux	646	813	432	671	1 233	908	903	1 554	736
- Transport	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Services publics	177	116	171	158	117	113	126	255	174
- Intérêt et amortissement	355	341	369	355	177	275	244	410	267
- Impôts/taxes (excep. sur bénéf.)	-	44	150	(604)	-	89	129	58	1
- Coûts non-sens. à l'emplac.	1 259	1 259	1 259	1 259	1 259	1 259	1 259	1 259	1 259
<b>Bénéfice avant impôts</b>	972	829	800	789	907	855	945	937	621
- Impôts sur le bénéfice <sup>1</sup>	410	75	581	236	(13)	(34)	184	359	123
Taux réel	42,1 %	9,1 %	72,6 %	29,9 %	(1,4 %)	(4,0 %)	19,6 %	38,4 %	19,6 %
<b>Bénéfice après impôts</b>	563	754	219	553	919	889	761	577	499
<b>Coûts annuels totaux</b>	10 127	8 358	8 577	8 124	9 048	8 527	9 639	9 761	6 315
<b>Indice (É.-U. = 100,0)</b>	<b>105,1</b>	<b>86,7</b>	<b>89,0</b>	<b>84,3</b>	<b>93,9</b>	<b>88,5</b>	<b>100,0</b>	<b>101,3</b>	<b>65,5</b>
<b>Rang</b>	<b>9</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>1</b>

Source : KPMG, 2008, « Choix concurrentiels 2008 », KPMG, <http://www.kpmg.fr> et <http://www.choixconcurrentiels.com>.

### Etape 5 : Synthétiser l'évaluation de l'offre territoriale au regard de la demande et des conditions de marché

Sur la base des 4 étapes précédentes, et pour chaque segment de marché étudié, on pourra construire un tableau de synthèse permettant de construire un indice synthétique sur le niveau d'opportunité à accorder au segment étudié. Cette grille synthétise pour chaque segment analysé, les critères suivants :

- Attrait du marché (étape 2) notamment à partir de la taille du marché existant et potentiel à 5 ans (nombre de projets mobiles, emplois, investissements financiers, etc.) ;
- Opportunités de l'environnement (étape 3) ;
- Compétitivité de l'offre territoriale à partir de l'analyse de l'offre de la région ;
- Compétitivité prix du territoire (étape 4).

**Tableau N°17 : Grille d'analyse complète des segments**

Segments de marché	Attrait des marchés 1	Opportunités de l'environnement 2	Compétitivité de l'offre territoriale 3	Compétitivité prix 4	Synthèse : Niveaux d'opportunité (5)= 1+2+3+4
Segment 1					Faible à élevée
Segment 2					Faible à élevée
(...)					Faible à élevée
Segment n					Faible à élevée

**Source** : V. Gollain, CDEIF, Réussir son marketing territorial en neuf étapes, Club, 2008, P28

On pourra tout de même noter qu'à ce stade, aucun segment de marché n'est définitivement écarté par l'analyse des données menée précédemment.

### 3-3-2 Définir ses choix stratégiques :

« Les vents ne sauraient être favorables à celui qui ne sait où il va » Sénèque Cette seconde séquence permettra de prendre ses choix stratégiques et comprend deux étapes :

- Se donner une ambition en définissant les objectifs stratégiques de moyen et long terme;
- Construire sa promesse en définissant son positionnement

#### **Etape 6 : Se donner une ambition en choisissant les objectifs stratégiques de moyen et long termes**

Réussir sa stratégie marketing suppose de se donner une ambition collective forte à moyen et long termes. C'est en se plaçant dans cette perspective que les actions marketing et économiques seront les plus efficaces.

#### • **La définition des objectifs stratégiques :**

La définition des objectifs stratégiques est une étape importante qui matérialise les choix marketing du territoire. Ces objectifs peuvent être ambitieux mais doivent être proportionnés aux possibilités réelles du territoire telles qu'elles ont été analysées dans la première séquence de la méthode proposée ici.

Ces objectifs marquent également le passage d'une logique de territoire, voire de terroir, à celle d'une logique de produit. Il va falloir se donner des priorités pour promouvoir efficacement la « destination territoriale » proposée. Cette notion de choix est difficile car elle oblige les acteurs territoriaux à comprendre qu'ils n'ont pas vocation à promouvoir leur territoire sous tous ses aspects, mais plutôt à opérer des choix pour attirer les cibles pour lesquelles il a de réels avantages comparatifs (cf. étape 5) mais aussi la capacité d'atteindre les objectifs fixés. Dans un mode global et très compétitif, il y a une nécessité à privilégier une « orientation client », bien positionner son offre et limiter son ambition au regard du principe de réalité ! On pourra noter qu'à ce stade, un conflit potentiel peut apparaître entre les objectifs « d'attractivité », fondés sur la mise en avant des avantages comparatifs, et ceux « d'aménagement du territoire » visant à influencer

durablement le comportement de localisation des entreprises en faveur de lieux moins attractifs mais contribuant à un meilleur équilibre des activités économiques au sein du territoire.

- **Les trois niveaux d'objectifs :**

On distinguera trois catégories d'objectifs pour la stratégie marketing :

- Les objectifs globaux qui concernent le territoire dans son ensemble ;
- Les objectifs par grands segments stratégiques ;
- Les objectifs par sous-segments, gammes de services, etc.

- **Le rôle d'une stratégie de développement économique :**

La définition des objectifs marketings est facilitée si le territoire dispose en amont d'une stratégie économique clairement définie.

- **Elargir ou pas la mission des agences de développement économique et comités d'expansion**

C'est à ce stade que se pose la question de l'élargissement des outils existants à de nouveaux marchés. C'est particulièrement vrai du domaine d'intervention des agences de développement qui sont en charge de mener la politique d'attractivité du territoire et dont l'élargissement des compétences est posé avec l'intensification de la mobilité des acteurs économiques.

#### **Etape 7 : Construire sa promesse en définissant son positionnement**

« Le positionnement est une politique volontariste du territoire qui consiste à choisir où l'on se situe sur un marché, face à quels concurrents et avec quelle proposition de valeur claire pour les clients ». D'après Le Mercator Il va s'agir dans cette septième étape, et sur la base de l'ambition précédente, d'orienter les choix marketing du territoire à moyen terme (trois à cinq ans par exemple) en abordant successivement les options suivantes :

- Le ciblage des segments de marchés à maintenir ou développer : la segmentation marketing ;
- Les grands principes du positionnement ;
- Le positionnement global du territoire ;
- Le positionnement des territoires par segments de marchés cibles ;
- Le positionnement de l'offre territoriale ;
- Le choix d'une stratégie de marque territoriale.

- **Le ciblage des marchés finaux, prescripteurs et relais d'opinion :**

« Segmenter le marché consiste, non pas à s'adresser à un client moyen, mais à reconnaître des groupes différents de clients dans un même marché ».

- **La hiérarchie des cibles**

Le marketing territorial doit bien évidemment s'intéresser à cibler les marchés principaux, mais il ne doit pas se contenter de cette approche. Il va s'agir également d'agir sur l'écosystème autour des activités économiques que l'on souhaite attirer, c'est-à-dire de mener des actions en direction de prescripteurs, relais d'opinion, acteurs du monde professionnel ou encore du grand public.

- **La sélection des segments de marché prioritaires :**

Pour identifier puis sélectionner les segments de marché prioritaires, on partira des résultats de la sélection des segments potentiels (cf. étape 5) auxquels on souhaite s'adresser compte tenu des objectifs définis précédemment (cf. étape 6).

L'identification des segments cibles à retenir peut alors se fonder sur cinq critères principaux :

- Le niveau d'opportunité du segment cible tel qu'il ressort de la séquence 1 (cf. étape 5) ;
- La contribution aux objectifs stratégiques (cf. étape 6) ;
- La volonté politique locale de positionner le territoire sur un segment de marché en cohérence avec une démarche de développement économique structurelle, même si les conditions de marché ne sont pas à priori satisfaisantes. Dans ce cas, les critères d'évaluation devront tenir compte de cette décision ;
- L'impact de ce segment sur le développement économique territorial ou son image de marque. Souvent, les critères du nombre d'emplois ou du montant des investissements attendus sont privilégiés pour évaluer les retombées économiques sur l'économie locale ;
- Les coûts estimés de promotion et de prospection. Ces coûts peuvent varier fortement selon la nature des marchés auxquels souhaitent s'adresser le territoire. Schématiquement, une prospection internationale d'investisseurs coûte nettement plus chère qu'une prospection nationale.

**Tableau N°18 : Grille de sélection finale des segments de marché visés**

Segments de marché	Niveaux d'opportunités	Contribution aux objectifs stratégiques	Volonté politique	Impact économique	Coûts estimés De prospection et Promotion	Sélection finale
Segment 1	Faible à élevée	Faible à élevée				oui/ non
Segment 2	Faible à élevée	Faible à élevée				oui/ non
(...)	Faible à élevée	Faible à élevée				oui/ non
Segment n	Faible à élevée	Faible à élevée				oui/ non

**Source :** Fabrice HATEM, « Le marketing territorial. Principes, méthodes et pratiques », Editions EMS / Corlet Editions, Colombelles, 2007, P 43

A l'issue de la sélection opérée précédemment, les « marketeurs » territoriaux disposent désormais d'une liste précise des segments de marché qu'ils vont cibler.

- **La sélection des prescripteurs et relais d'opinion :**

La relation entre l'offre des territoires et la demande des entreprises est souvent médiatisée par un certain nombre de relais d'opinion et prescripteurs. En effet, l'entreprise peut faire appel à un ensemble de prestataires spécialisés pour faciliter sa prise de décision. Il en est de même pour les territoires puisque la prospection d'entreprises peut passer par un ensemble d'intermédiaires comme des agences, l'AFII, des consultants, etc.

C'est pourquoi, le ciblage des marchés finaux doit s'accompagner d'une stratégie d'identification et de sélection des prescripteurs et relais d'opinion stratégiques pour le territoire. L'identification de ces acteurs est complexe car elle suppose de s'adresser à des individus, plutôt qu'à des entreprises. On mènera essentiellement auprès des cibles identifiées une politique d'influence et de lobbying afin de renforcer la notoriété économique du territoire. Ces acteurs sont extrêmement exigeants et l'information à leur remettre doit être extrêmement précise mais traitée différemment que l'information commerciale destinée à l'activité de prospection auprès des entreprises.

- **La sélection des acteurs du monde économique et du grand public :**

Nous traiterons assez brièvement ce point même s'il mérite une analyse à part entière. A ce moment de la démarche, le marketeur territorial se doit d'identifier les publics cibles parmi ces populations.

- **Exemple**

L'exemple suivant, donné à titre d'illustration, illustre une stratégie possible pour un territoire. Parmi les 12 marchés génériques (cf. étape 2), les marketeurs territoriaux ont retenu 8 marchés cibles, eux-mêmes divisés en sous segments. Des prescripteurs et relais d'opinion ont également été sélectionnés. En revanche, aucune cible n'a été identifiée parmi les acteurs économiques du territoire et la population locale.

**Tableau N°19 : Exemple d'une stratégie de ciblage possible pour un territoire**

Segments	Sélection opérée	Motifs possibles de sélection
<b>Implantation d'entreprises</b>	Filières : Mécanique, automobile, cosmétologie, centre d'appel Zones géographiques : Europe de l'Ouest.	Ces filières sont fortement présentes dans le tissu économique à l'exception des centres d'appel qui ont été sélectionnés comme marché porteur d'avenir.
<b>Rachat et reprise Filières</b>	Filières : Mécanique et Automobile Zones géographiques : France.	Deux filières anciennes avec des Pmi dirigées par une génération en fin d'activité professionnelle.
<b>Ancrage Filières</b>	Mécanique, automobile cosmétologie et centre d'appel	Des filières menacées par des délocalisations internationales.
<b>Accueil d'entrepreneurs</b>	Filière : Mécanique Zone géographique : France.	Manque de jeunes entrepreneurs dans le tissu économique. Contribution aux objectifs stratégiques.
<b>Accueil de Populations Spécifiques</b>	Aucune après évaluation Finale	Manque de moyens financiers.
<b>Prospection de Consommateurs</b>	Consommateurs situés à 2 heures de transport par route.	Présence de magasins d'usine.
<b>Investisseurs Financiers</b>	Filière : Investisseurs Immobiliers Zones géographiques : Europe et Moyen – Orient.	Projet de reconversion d'un site industriel en parc tertiaire pour centres d'appel.
<b>Accueil de Rencontres d'affaires</b>	Organisateur de salons Zone géographique : France.	Projet d'une rencontre d'affaires destinée aux industriels locaux à la recherche de repreneurs.
<b>Prescripteurs</b>	AFII, Ubi France, consultants spécialisés.	Vecteur d'information sur les possibilités offertes par le territoire.
<b>Relais opinion</b>	Experts, leaders, journalistes.	Vecteur d'information sur les possibilités offertes par le territoire.

**Source** : Fabrice HATEM, « Le marketing territorial. Principes, méthodes et pratiques », Editions EMS / Corlet Editions, Colombelles, 200, P 47

Cet exemple, théorique, a pour but d'illustrer la cohérence d'ensemble, et donc la meilleure efficacité, d'une stratégie de ciblage des marchés menée simultanément sous plusieurs angles. On voit également que

ce ciblage peut soutenir une stratégie de développement économique axée sur le renforcement de la compétitivité de « filières d'excellence locales ».

- **Les grands principes du positionnement :**

Le positionnement d'un territoire comporte généralement deux volets complémentaires que les spécialistes du marketing appellent l'identification et la différenciation :

- L'identification est la « famille de territoires » à laquelle l'offre est rattachée dans l'esprit du client, ou en d'autres termes, son univers de référence. Par exemple, New-York est considérée comme une ville globale. Ici la politique de positionnement consiste à définir une place spécifique sur un marché face aux concurrents directs de son offre territoriale (cf. la sélection des concurrents opérés lors de l'étape 4) ;
- La différenciation consiste en une ou plusieurs particularités de l'offre qui la distinguent des autres offres dans l'univers de référence. On utilisera ici les résultats de l'étape 5.

- **Les conditions essentielles pour définir son positionnement :**

Le positionnement du territoire doit satisfaire à 6 conditions essentielles:

- Etre clair et simple ;
- Etre attractif, c'est-à-dire susceptible de satisfaire les attentes des cibles définies;
- Etre crédible ;
- Etre différent ;
- Etre profitable c'est-à-dire attractif pour une « cible de clients » suffisamment large ;
- Etre pérenne, c'est-à-dire suffisamment durable en pouvant résister aux évolutions du marché et de la concurrence.

Il est important de noter que le positionnement exprime une volonté, une politique, et n'est donc pas un résultat. On va désormais détailler la démarche à mettre en œuvre pour établir le positionnement de son territoire sous les 3 dimensions présentées précédemment.

Le positionnement global du territoire renvoie au message d'ensemble que souhaite faire passer le territoire auprès de tous les publics ciblés. C'est une action « généraliste », destinée à vanter l'ensemble des mérites territoriaux, et qui s'adresse à toutes les cibles retenues et plus généralement à toutes les catégories de décideurs.

- **Le positionnement du territoire par segment de marché :**

Après avoir défini le positionnement global du territoire, on va s'intéresser à son positionnement marché par marché. On va donc s'adresser essentiellement aux cibles directes des actions de promotion-prospection. Définir l'axe stratégique principal par segment de marché pour chaque segment de marché retenu, il va s'agir de définir l'axe stratégique principal (cf. tableau 6). On pourra :

- Utiliser les avantages comparatifs du territoire dans une perspective offensive en se fondant sur une logique de différenciation fondée sur la qualité de l'offre territoriale ;
- S'attaquer à des marchés précis, ou segments de marché, en se fondant sur les avantages comparatifs du territoire soit en matière de qualité de l'offre (différenciation spécialisée) soit en matière de coûts (stratégie de coût) ;

- Défendre et étendre ses parts de marché par la mise en valeur de coûts compétitifs.

### Tableau N°20 : définir l'axe stratégique principal

		Avantage concurrentiel	
Champ Concurrentiel	Cible Large	Domination par les Coûts	Différenciation
	Cible Étroite	Stratégie de coût	Différenciation Spécialisée

**Source:** Michael PORTER, « *Competitive Advantage* », Free Press, New York, 1985, P85

- **Préciser l'aire géographique de son positionnement**

Pour chacun des segments retenus, on va définir la zone géographique dans laquelle s'effectue le positionnement. Schématiquement, on pourra retenir 6 zones géographiques :

- La niche ;
- Le marché local et régional ;
- Le marché national ;
- Le marché européen ;
- Les marchés de grands ensembles pan-régionaux ;
- Le marché global.

**Tableau N°21 : Exemple de positionnement**

Segments	Rappel de la sélection Opérée	Positionnement
Image	NS	L'excellence du territoire
Implantation	Mécanique, automobile, cosmétologie, centre d'appel	Bassin d'emploi d'excellence en France avec des infrastructures modernes et des équipements technologiques Reconnus
Rachat et reprise	Mécanique, automobile	Opportunités offertes par des entreprises à la recherche de repreneurs.
Ancrage	Mécanique, automobile, cosmétologie, centre d'appel	Bassin d'emploi d'excellence
Accueil de porteurs de projets de Création d'entreprises	Mécanique	Bassin d'emploi d'excellence avec services d'appui à la création d'entreprises
Prospection de Consommateurs	Consommateurs situés à 2 heures de transport par Route	L'argument prix des produits disponibles à l'achat auprès des magasins Discounters
Investisseurs Financiers	Investisseurs immobiliers	Vieillessement du parc immobilier offrant des opportunités de marché.
Accueil de Rencontres d'affaires	Organisateur de salons	Mise en avant de filières économiques d'excellence pouvant servir de support à la création de nouveaux événements professionnels.
Prescripteurs	Sera défini ultérieurement	Sera défini ultérieurement

**Source** : V. Gollain, CDEIF, Réussir son marketing territorial en neuf étapes, Club, vol1,2008, P41

- **Le positionnement de l'offre territoriale**

Le positionnement de l'offre territoriale va venir en support du positionnement du territoire pour chaque marché ciblé à travers une démarche transversale. Le positionnement de l'offre territoriale obéit à une stratégie indirecte vis-à-vis des marchés cibles. Elle va consister à positionner le territoire auprès des prescripteurs ou vecteurs d'informations (cf. 4.2.1).

Ces publics recherchent une information technique mais sont rarement intéressés par une information d'ordre commerciale telle que celle proposée aux entreprises. Ils sont plus sensibles à une information technique et généraliste sur le territoire leur permettant de qualifier son profil concurrentiel, ses dynamiques et d'identifier les sources d'informations qu'ils pourront éventuellement utiliser en cas de nécessité. Cette démarche transversale est d'autant plus importante que le nombre de segments ciblés est important.

On verra ultérieurement que les actions mises en place pour toucher relèvent essentiellement du champ des politiques d'influence visant, à travers la diffusion. D'informations, à les transformer en vecteur de notoriété du territoire, voire même en prescripteur.

- **Le choix d'une marque territoriale**

On a pu constater depuis plusieurs années que les territoires innovent dans le domaine des marques et développent ce que l'on pourrait appeler des politiques de marque ou « city branding ». L'objectif, à travers la marque territoriale, est de créer de la valeur pour les « clients visés » mais aussi pour l'offreur territorial.

Pour un territoire, la création d'une marque est un moment stratégique, pas toujours nécessaire, car cette décision est fortement engageante pour l'avenir du fait des dépenses d'investissement et de fonctionnement nécessaires pour s'imposer sur le marché.

A travers le nom de marque, les territoires s'expriment, parlent de leur originalité et de leur compétitivité. La politique de marque peut donc servir de support à la stratégie de positionnement. Plusieurs objectifs sont possibles :

- Valoriser des espaces touristiques;
- Valoriser des produits ou services;
- Valoriser des lieux, infrastructures ou événements;
- Valoriser une démarche de qualité;
- Valoriser un territoire de façon multidimensionnelle.

Les marques territoriales permettent également de favoriser l'action collective c'est à dire rassembler les acteurs économiques et territoriaux derrière une « marque ombrelle » collective, et donc distincte d'un acteur donné. Les pôles de compétitivité sont tous entrés très rapidement dans cette logique de marque.

Une fois la stratégie et les objectifs établis, le positionnement du territoire réalisé, cette 3ème séquence marque le passage à la phase de « marketing opérationnel ». Elle comporte deux étapes :

- Construire « sa partition » par le mix marketing (étape 8) ;
- Planifier pour optimiser : le rôle du plan d'actions (étape 9).

Il va s'agir de construire, piloter et coordonner un plan d'actions répondant aux priorités précédemment définies. Ceci consiste également à déterminer les moyens et l'organisation à mettre en place.

### **3-3-3 dresser son plan d'actions**

Une fois la stratégie et les objectifs établis, le positionnement du territoire réalisé, cette 3ème séquence marque le passage à la phase de « marketing opérationnel ».

Elle comporte deux étapes :

- Construire « sa partition » par le mix marketing (étape 8) ;
- Planifier pour optimiser : le rôle du plan d'actions (étape 9).

Il va s'agir de construire, piloter et coordonner un plan d'actions répondant aux priorités précédemment définies. Ceci consiste également à déterminer les moyens et l'organisation à mettre en place.

- **Etape 8 : Construire « sa partition » par le mix marketing**

Cette huitième étape est extrêmement opérationnelle puisqu'il s'agit de construire le plan marketing du territoire. On détaillera, en préalable, les 8 variables de marketing mix que nous proposons de retenir dans la démarche de marketing territorial. Par la suite, on s'intéressera à définir les stratégies de marketing mix adaptées à chacun des choix de positionnement retenus dans l'étape 7 :

- Le marketing mix pour chaque segment de marché ;
- Le marketing mix de l'offre territoriale auprès des prescripteurs;
- Le marketing mix de la politique de communication auprès de toutes les cibles retenues.

Enfin, on pourra finaliser cette 8ème étape par la mise en cohérence des actions proposées pour répondre aux 3 choix de positionnement.

- **Les variables du mix marketing territorial :**

La définition d'une stratégie de conquête des marchés passera par la mise en œuvre d'actions qui doivent être combinées pour gagner en efficacité et impact. Historiquement, le marketing opérationnel définissait 4 catégories d'actions possibles : Prix, Produit, Placement et Promotion (règle des « 4 P »). Aujourd'hui, le nombre d'axes s'est accru dans la littérature marketing. Nous en proposerons huit en matière de marketing territorial, tous n'ayant pas d'ailleurs la même importance. Le mixage de ces actions au sein de la stratégie marketing se dénomme « mix marketing ».

Ces huit variables s'analyseront au regard des segments visés et des zones géographiques. Pour construire son plan d'action marketing, on s'appuiera sur 8 variables : les

« 7 P » auxquels on ajoutera le « I » d'Influencer. Les 8 variables suivantes du mix marketing territorial sont particulièrement utiles pour construire le plan d'actions adapté à chacune des cibles retenues : Produit, Prix, Promotion, Placement, Pouvoir politique, Opinion publique, Plaisir du client et Influence. Les deux premières concernent l'offre que le territoire va faire à ses clients potentiels. Les deux suivantes visent à stimuler directement les résultats en matière

La politique du couple « Produit territorial / Services » consiste, pour répondre aux attentes des clients, à organiser la mise en valeur de l'offre territoriale en association avec une gamme de services. Il va s'agir tout d'abord de promouvoir les performances et avantages de l'environnement d'affaires proposé par le territoire. On utilisera les résultats de l'analyse Cerise Revait® qui ont permis d'identifier les atouts comparatifs face aux concurrents (cf. étapes 4 et 5). Il s'agira, ultérieurement, de transformer ces atouts en arguments de vente du territoire. A cette démarche de mise en valeur des avantages comparatifs de l'offre, on associera les prestations de services proposées par le territoire aux cibles visées. On retrouve ici les services classiques des agences de développement aux investisseurs (services à l'implantation, recherche de partenaires, identifications de sites d'implantation, recherche d'aides publiques, service « après-vente », etc.), mais aussi leurs nouvelles prestations, souvent plus sophistiquée et collaboratives. Les services à prendre en compte recouvrent également ceux proposés par les partenaires de l'agence de développement, et même, plus

généralement certaines prestations offertes par des sociétés privées dans la région (service spécifique de relocalisation immobilier par exemple). L'offre des pôles de compétitivité est également importante à intégrer. Il est important de noter que l'on va s'intéresser prioritairement au couple « offre territoriale / services associés » tel qu'il est perçu par le client, plutôt que par les offreurs.

La politique de Prix consiste souvent à influencer directement ou indirectement sur les coûts d'investissement initiaux, voire sur les coûts de fonctionnement. La politique de prix est plus complexe à définir pour un territoire que pour une entreprise. Il est difficile techniquement et budgétairement d'agir sur le coût des espaces et des services. Dans ce contexte, le marketeur territorial n'a pas les moyens de tenir une politique de prix au sens de celle susceptible d'être mise en œuvre par les entreprises. Il n'agit qu'à la marge et dans la plupart des cas, son degré d'action est faible. Ainsi, il n'est possible d'agir que sur certains niveaux de coûts présents sur le territoire à travers des politiques de services gratuits ou subventionnés, d'immobilier à prix préférentiel, de subventions spécifiques, de crédits d'impôts, d'avances remboursables, de prestations de services négociées dans le cadre de « welcome package », etc. Cette gamme d'actions est par ailleurs de plus en plus encadrée par les règles européennes, même si des régimes dérogatoires existent. La politique marketing ne recherchera pas toujours à jouer la carte des « prix bas ». Au contraire, on peut même exploiter la valeur de la marque pour justifier des prix élevés (cf. Stockholm comme localisation « haut de gamme »).

La politique de Promotion et de communication territoriale. Il s'agit des moyens explicites ou implicites utilisés pour retenir l'attention de la demande potentielle. Les outils de communication sont nombreux et peuvent être classés en cinq catégories (Kotler, Keller, Dubois, Manceau, 2006) : la publicité (messages TV, presse, radio, brochures, posters, présentoirs, films, site Internet,...), la stimulation des décisions (jeux et concours, animations, stands, etc.), le parrainage et la communication événementielle (promotion d'une cause, d'un événement sportif, culturel, économique), les relations publiques (dossiers de presse, communiqués, interviews, événements) et le marketing direct (catalogues, mailings, magazines, télémarketing, e-mailings, etc.). Ces actions contribuent aussi à créer et entretenir le capital marque du territoire.

La politique de Placement : distribution et vente. On va s'intéresser ici aux choix possibles afin de rendre l'offre territoriale accessible aux clients, notamment à travers l'intensification des efforts des équipes commerciales. Ceci renvoie tout d'abord au choix d'un mode d'organisation des équipes chargées de la promotion-prospection d'activités économiques : création d'une équipe « commerciale », utilisation des services de consultants, création d'un réseau de vente appuyé sur des lieux (antennes d'une agence à l'étranger par exemple), utilisation d'un réseau partenaire (Etat, Région), profil de compétences des chargés d'affaires embauchés (spécialistes sectoriels, spécialistes pays, experts, généralistes, ...), etc. Pour mener une action à l'international, la présence et l'efficacité d'un réseau commercial sont également stratégiques. Pour la prospection d'investisseurs étrangers, de multiples réseaux existent. Aux réseaux mis en place par les agences nationales, s'ajoutent aujourd'hui des réseaux opérés par les collectivités territoriales, chambres de commerce, agences de développement, etc. En fonction des effets d'opportunité liés aux réseaux déjà en

place, des stratégies particulières se développent. Au-delà du mode d'organisation des équipes commerciales, il va s'agir aussi de choisir les actions clés de la politique de prospection (présence sur salons, mailing et e-mailing, road-show, etc.), ceci en lien avec les outils de promotion. Cette activité de « placement » est souvent au cœur de l'activité des agences de développement en charge d'attirer des entreprises sur le territoire.

A noter que pour certains auteurs cette politique de placement inclue également le volet infrastructures c'est-à-dire la capacité à rendre le territoire accessible aux clients potentiels.

La politique s'appuyant sur le Pouvoir politique local<sup>1</sup> : il va s'agir ici d'utiliser l'action politique en appui à la mise en œuvre de la politique marketing. L'exemple le plus connu de cette pratique tient à l'utilisation d'élus pour des opérations de lobbying, des tournées (« roads-shows »), des réceptives presses ou lors de manifestations de promotion économique. C'est ainsi que le salon de l'immobilier d'entreprise MIPIM est devenu un lieu prisé par les élus qui y viennent promouvoir tous les ans les projets économiques et urbains de leurs agglomérations. Les coopérations économiques tissées par des institutions publiques avec d'autres métropoles ou régions peuvent également servir de base à la construction d'actions spécifiques. Enfin, il n'est pas rare que les élus soient fortement mobilisés pour soutenir l'accueil d'événements économiques, culturels ou spécifiques. Cette implication permet au marketeur territorial de mobiliser les outils de communication institutionnels des élus au bénéfice de ses actions.

La politique s'appuyant sur l'Opinion Publique recouvre les actions de sensibilisation menées en direction ou avec le grand public. On pourra ainsi utiliser les mouvements de l'opinion publique pour conforter des messages marketing. Ainsi, l'appétence de certaines populations pour les nouveaux usages des technologies de l'information ou les énergies vertes est ainsi régulièrement exploitée par les pays et régions du Nord de l'Europe en soutien de leurs politiques d'attractivité. Cette politique consiste également à promouvoir les qualités de son territoire auprès de ses habitants et ses actifs afin de les impliquer dans la politique d'attractivité menée, notamment en les « transformant » en ambassadeurs et prescripteurs du territoire.

La politique fondée sur le Plaisir du Client consiste à « être à l'écoute » des forces économiques déjà présentes afin de satisfaire leurs attentes et obtenir ainsi leur fidélité. Cette politique recouvre un ensemble d'outils destinés à obtenir cette fidélité au territoire : clubs, rencontres régulières, informations personnalisées, club d'ambassadeurs du territoire, visites régulières, service en charge de la gestion de grands comptes, services personnalisés, etc. L'activité de « service après-vente » menée par les agences de développement auprès des investisseurs récemment implantés relève de ce type d'action. Ces actions de fidélisation rencontrent un succès croissant du fait de l'évolution de certains marchés qui poussent les territoires à accentuer leurs efforts en faveur de la fidélisation des entreprises plutôt que de se polariser sur la prospection de nouvelles activités de plus en plus difficiles à attirer.

La politique d'Influence comprend l'ensemble des actions destinées à convaincre le réseau d'accompagnement des entreprises (chambres consulaires, consultants, conseillers à l'internationalisation,

---

<sup>1</sup> Voir notamment l'ouvrage de Kotler, Haider et Rein (1993).

organismes publics, experts, « hommes d'influence », etc.) des avantages du territoire. On va chercher à modifier les visions et comportements individuels ou collectifs des acteurs pour soutenir et développer le territoire, mais aussi mobiliser des soutiens (Thibault, 2006). Cette politique d'influence peut, parfois, paraître superflue. En fait, elle est essentielle. En effet, la décision prise en faveur ou défaveur d'un lieu s'appuie sur la mobilisation de réseaux (professionnel, gouvernemental, amical, associatif, etc.) autour du décideur. C'est pourquoi il est essentiel de « sensibiliser » ce réseau doit être sensibilisé aux « charmes économiques » du territoire promu. C'est une stratégie d'image, mais aussi et surtout une stratégie d'influence qui renvoie à des outils et méthodes d'intelligence économique et de lobbying. De l'avis des spécialistes, cet écosystème autour des acteurs économiques est assez peu sensible aux outils de communication fondés sur de la séduction. Ses membres recherchent d'abord une information objective, « traçable » et factuelle. L'argumentation doit s'appuyer sur la valorisation du territoire dans son ensemble, ses filières mais aussi des atouts de son offre territoriale.

- **La définition des axes stratégiques du mix marketing**

Dans toute stratégie marketing, les 8 variables précédentes du mix marketing peuvent être présentes et jouer chacune un rôle utile ; mais elles n'auront pas pour autant une place identique. Certaines d'entre elles joueront un rôle dominant, notamment lorsqu'elles permettront de donner à la stratégie marketing un avantage concurrentiel. C'est pourquoi, avant de formuler de manière précise sa politique, le marketeur territorial va devoir définir la place respective de chacune d'entre elles. Plus précisément, il s'agira de pouvoir choisir parmi huit familles de stratégie marketing : Le marketing mix axé sur la politique de produit. Ici on va mettre en avant les spécificités du produit territorial et des services associés. Ceci signifie que l'on va accentuer au sein de la stratégie marketing la mise en avant du couple « produit / services ». Les avantages comparatifs des territoires seront promus, par exemple par la mise en avant de compétences particulièrement reconnues, d'équipements particuliers tels que des plateformes technologiques, des réseaux à haut débit, etc.

On pourra également valoriser les services programmés par les agences notamment lorsqu'ils affirment une nette différenciation face à la concurrence. Les autres critères de marketing mix sont plus atténués. La région emblématique de cette politique est certainement Stockholm qui justifie les coûts élevés d'une implantation dans la capitale suédoise par la mise en avant d'un environnement d'affaires particulièrement porteur pour identifier et tester les marchés d'avenir. C'est particulièrement le cas pour les usages des technologies de l'information dont les marketeurs suédois vantent les usages avancés de la population locale.

Le marketing mix axé sur la politique de prix va lui s'appuyer essentiellement sur la compétitivité prix des facteurs de production (travail et capital). Des incitations fiscales particulièrement compétitives peuvent également être promues. Ce fut le cas pour les Pays-Bas ou la Suisse pour l'accueil de quartiers généraux C'est le cas de certaines villes de l'Europe de l'Est et plus généralement de nombreuses zones de Chine et du Sud-Est asiatique.

Le marketing mix axé sur politique de placement ou force de vente va consister à concentrer ses moyens sur la puissance commerciale notamment pour aller au contact des prospects et dépasser ses concurrents. En support de cette stratégie, on mobilisera les 7 autres critères. Cette stratégie, dite également “push”, est mise en œuvre par l’AFII qui a accentué son réseau commercial depuis 2006.

Le marketing mix axé sur la marque et la politique de communication va se fonder sur une politique de séduction internationale afin de créer de la notoriété. C’est une stratégie que l’on peut qualifier de « pull ». La ville de Barcelone ou l’émirat de Dubaï s’inscrivent dans cette perspective.

Le marketing mix axé sur le pouvoir politique local est plus rare. Il peut s’agir d’une politique très ciblée vers des instances politiques nationales ou européennes afin de satisfaire des objectifs très particuliers. Par exemple, l’accueil d’activités publiques délocalisées ou d’un grand équipement public.

Le marketing mix fondée sur l’opinion publique recouvre une stratégie destinée à promouvoir l’attractivité d’un territoire à une population qui peut être jugée comme insuffisamment réceptive à cette idée et donc être un frein à une politique ultérieure tournée vers l’extérieur.

Le marketing mix de fidélisation va consister à mobiliser une part importante des moyens afin d’obtenir la fidélité des entreprises présentes. Le marketing mix d’influence se caractérise par une stratégie qui privilégie les actions à destination des prescripteurs et relais d’opinion. Elle s’avère stratégique lorsque le territoire cherche à attirer des talents, investisseurs financiers, créatifs, etc.

- **La gamme possible des actions :**

Les actions possibles en matière de marketing territorial sont extrêmement nombreuses et peuvent être distinguées entre celles relevant d’une utilisation dans les médias ou le « hors médias ». La campagne de communication médias renvoie généralement à un objectif de promotion généraliste ou ciblée sur un marché précis. On distingue généralement 5 catégories de supports. Les marketeurs territoriaux combinent généralement ces supports dans le cadre d’un plan média.

**Tableau N°22 : Les actions Hors Médias**

Supports	Objectifs	Exemples
<b>Événementiel</b>	Créer et développer une marque Territoriale Provoquer adhésion et identification de la marque; action de type « pull » Promotion ciblée du territoire et Prospection	Sponsoring, grandes manifestations, partenariat; colloques, forum, festival, séminaires à l'étranger, opérations dans les gares, trains TGV ou aéroports, journées « portes ouvertes », etc.
<b>Relations Presse</b>	Créer et développer une marque Territoriale Promotion généraliste ou ciblée	Point presse dans un événement, point presse spécifique sur des résultats ou actions, etc.
<b>Salons et congrès professionnels</b>	Promotion ciblée Prospection	Stand individuel ou collectif, actions de prospection d'entreprises, conférences, animations, convention d'affaires, goodies, etc.
<b>Matériel promotionnel</b>	Fidéliser, conquérir Action de type « pull »	Catalogues, argumentaires, brochures et plaquettes; lettres; magazines territoriaux, kit de communication, cadeaux de bienvenue, etc.
<b>Road - Shows</b>	Promotion ciblée Prospection	Tournées dans d'autres régions, visites d'entreprises et centres de recherche, accueil de délégations spécifiques
<b>Diminution du coût du produit territorial</b>	Faire investir et « tester le marché »	Aides financières spécifiques à durée limitée, avances remboursables, etc.
<b>Prospection ciblée</b>	Prospection	Intelligence économique (identification prospects), actions directes vers prospects
<b>Marketing direct</b>	Conquérir de nouveaux investisseurs; fidéliser les nouveaux arrivés; entretenir des relations de long terme	Mailing; newsletter; fax mailing; e-mailing
<b>Internet</b>	Attirer, conquérir, fidéliser	Sites Internet et blogs, référencement, affiliation; bandeaux; bannière, marketing viral, Internet 3D
<b>Suivi de groupes cibles</b>	Fidéliser	Club d'entreprises, gamme de services post-implantation, etc.
<b>Incubation d'entreprises</b>	Attirer, faire tester le marché	Incubateurs pour entrepreneurs étrangers, Services « hors murs », etc.

**Source** : V. Gollain, CDEIF, Réussir son marketing territorial en neuf étapes, Club, Vol1, 2008, P54.

• **Définir la stratégie mix par segment de marché :**

Au cœur de la stratégie de mix marketing territorial, se trouvent les segments de marché ciblés et pour lesquels des actions stratégiques doivent être menées.

Cette activité recouvre sept sous-étapes successives :

- Rappeler les orientations stratégiques et définir l’horizon de programmation ;
- Définir les zones géographiques prioritaires ;
- Affiner les cibles pour chacune des zones géographiques ;
- Créer des arguments pour chacune des cibles ;
- Concrétiser les objectifs stratégiques par le marketing mix ;
- Poursuivre sa stratégie de marketing mix d’attaque des marchés par l’identification des actions prioritaires ;
- Finaliser le choix des actions prioritaires.

• **Rappeler les orientations stratégiques et définir l’horizon de programmation**

Poser les bonnes bases et rappeler les orientations stratégiques Pour chaque segment de marché retenu, il est nécessaire de définir une feuille de route qui commence par le rappel des axes stratégiques retenus pour le positionnement. Sur cette base, et à partir des éléments rassemblés lors des étapes 1 à 5, on rappellera également les éléments clés à mettre en avant sur quatre dimensions : attrait des marchés, opportunités de l’environnement, avantages retenus de l’offre territoriale et compétitivité-prix. Enfin, la promesse faite sera rappelée

**Tableau N°23 : Grille de synthèse du discours marketing par segment**

Rappel axe strat par	Attrait des marchés à mettre en	Opportunités retenues de l’environnement	Avantages retenus de l’offre territoriale	Compétitivité prix retenue	Synthèse : la promesse
Segment 1					
Segment 2					
(...)					
Segment n					

Source : V. Gollain, CDEIF, Réussir son marketing territorial en neuf étapes, Club, vol1, 2008, P56

• **Définir l’horizon des actions :**

Une fois posé le rappel des orientations stratégiques, il sera nécessaire de définir l’horizon temporel des actions marketing à construire. Généralement le calendrier retenu de préparation est celui de l’année, période jugée souvent trop courte pour construire des actions efficaces. La devise marketing « la réputation c’est la répétition » s’applique à ce stade, c’est pourquoi il est préférable de se donner un horizon de programmation des actions plus lointain (3 ans), mais en se fixant des modes d’ajustements des actions dans le temps. Par exemple, certaines actions peuvent être retenues à l’horizon de trois ans, d’autres pouvant faire l’objet d’une programmation annuelle.

**Tableau N°24 : Grille de synthèse des zones géographiques retenues**

Marchés						
Segments	Niche	Marché local & régional	Marché national	Marché européen	Marché subrégionaux	Marché global
Segment 1						
Segment 2 (...)						
Segment n						

**Source :** V. Gollain, CDEIF, Réussir son marketing territorial en neuf étapes, Club, vol1, 2008, P57

- **Définir les zones géographiques prioritaires**

Pour chacun des segments retenus précédemment, on définira les zones géographiques à privilégier pour les actions. A partir du découpage proposé par le Mercator®, les zones géographiques peuvent être détaillées en six catégories :

- La niche : c'est un marché restreint qui peut être, soit limité à une zone géographique restreinte (par exemple, l'industrie du cinéma à Los Angeles), soit dispersé à travers le monde (entrepreneurs d'entreprises de biotechnologie, établissements d'enseignement supérieur, prix Nobel de physique).
- Les marchés locaux ou régionaux : c'est un marché restreint à l'échelle d'une région ou d'un département d'un même pays (par exemple : les entreprises implantées en Ile-de-France sont souvent prospectées par les autres régions françaises).
- Les marchés nationaux ont des caractéristiques propres à chaque pays qui s'expliquent par de multiples raisons. Un territoire peut mener des actions marketing sur ces différents marchés mais avec des adaptations pour chacun des pays. L'agence de développement de la Jordanie a défini une stratégie de promotion prospection en direction de plusieurs pays dont la France.
- Le marché européen peut dans certains cas faire l'objet d'une stratégie marketing uniforme ;
- Les marchés subrégionaux correspondent aux grandes zones économiques mondiales correspondant à des marchés relativement homogènes : pays de l'OCDE, ALENA, ASEAN, Union Européenne, etc.
- La stratégie marketing peut être déclinée pour chacune de ces grandes zones géographiques.

Enfin, le marché global signifie une stratégie internationale indifférenciée selon les pays touchés à travers la planète. La stratégie marketing n'est pas adaptée pays par pays.

En remplissant le tableau précédent à partir des données rassemblées lors de l'analyse de marché (étape 2), le marketeur territorial doit être en mesure d'identifier la liste des zones géographiques à retenir comme prioritaires pour chaque marché.

- **Affiner les cibles pour chacune des zones géographiques**

Pour chacune des zones géographiques privilégiées par segment de marché, il s’agit désormais de préciser les cibles. Par exemple, un territoire ayant choisi de cibler l’industrie automobile peut privilégier la prospection de constructeurs en Allemagne et d’équipementiers en Chine. Parmi les exemples relevés en France de cette pratique de ciblage, celui de Limousin Expansion est particulièrement intéressant. En effet, cette agence financée par le Conseil régional du Limousin est un acteur important du milieu économique.

**Tableau N°25 : Grille de synthèse des cibles dans les zones géographiques retenues**

Marchés						
Segments	Niche	Marché local & régional	Marché national	Marché européen	Marché subrégionaux	Marché global
Segment 1	Oui /Non	Affinage des Cibles	Affinage des cibles	Affinage des cibles	Affinage des cibles	Affinage des cibles
Segment 2	Oui /Non	Affinage des Cibles	Affinage des cibles	Affinage des cibles	Affinage des cibles	Affinage des cibles
(...)	( )	( )	( )	( )	( )	( )
Segment n	Oui /Non	Affinage des Cibles	Affinage des cibles	Affinage des cibles	Affinage des cibles	Affinage des cibles

**Source** : V. Gollain, CDEIF, Réussir son marketing territorial en neuf étapes, Club, vol1, 2008, P58

Parmi ses actions phares, se trouve le programme APOGEE qui comprend différents services proposés aux porteurs de projets de créations d’entreprises imaginées dans d’autres régions françaises. Pour atteindre l’objectif fixé par le Conseil régional de 72 entreprises détectées au minimum et accompagnées en 2007, l’agence a déployé de nombreuses actions pour identifier des porteurs de projets situés dans d’autres régions françaises. Parmi elles, l’agence a mené des actions de prospection auprès des bénéficiaires de soutiens publics localisés dans d’autres régions françaises.

- **Créer des arguments pour chacune des cibles**

Pour chacun des segments retenus, et à partir des éléments rassemblés dans le 5.1.1, il sera nécessaire de construire une argumentation solide en faveur du territoire, celle-ci pouvant être adaptée par zone géographique.

**Tableau N°26 : Grille de synthèse de l'argumentation construite pour les cibles retenues dans les zones géographiques sélectionnées**

Marchés Segments	Zone géographique A	Zone géographique B	Zone géographique C
<b>Segment 1</b>	Détail des cibles prioritaires et des argumentations Associées	Détail des cibles prioritaires et des argumentations associées	Détail des cibles prioritaires et des argumentations associées
<b>Segment 2</b>	Détail des cibles prioritaires et des argumentations Associées	Détail des cibles prioritaires et des argumentations associées	Détail des cibles prioritaires et des argumentations associées
(...)			
<b>Segment n</b>	Détail des cibles prioritaires et des argumentations Associées	Détail des cibles prioritaires et des argumentations associées	Détail des cibles prioritaires et des argumentations associées

**Source** : V. Gollain, CDEIF, Réussir son marketing territorial en neuf étapes, Club,vol1, 2008, P59

- **Concrétiser les objectifs stratégiques par le marketing mix ou marketing opérationnel**

Croiser axes stratégiques du mix marketing avec le positionnement global L'axe dominant du mix marketing défini précédemment va désormais être rapproché de celui de la stratégie de positionnement afin d'affiner les orientations globales de politique de marketing opérationnel.

**Tableau N°27 : Croiser axe stratégique et 7P**

Stratégie de Politique de	Différenciation	Spécialisation	Concentration
<b>Positionnement globale</b>	Rappel des éléments de positionnement global		
<b>Produit</b>	Traits originaux du couple « produit territorial / services » Ex : Welcome package, pôles de compétitivité, universités prestigieuses, etc.	Avantages du territoire proposés aux activités innovantes Ex : incubateur d'entreprise dédié à des investisseurs des BRIC	Mis en avant des avantages comparatifs pour garder les parts de marché. Ex : mise en avant des atouts de l'offre
<b>Prix</b>	Niveaux de prix ou incitatifs spécifiques (ex. « zone franche »)	Compétitivité prix du territoire pour les activités ciblées.	Identification d'avantages Spécifiques
<b>Placement</b>	Création d'une équipe dédiée spécialisée sur les filières porteuses d'avenir	Création d'une expertise forte en mesure de « dialoguer » avec les « prospects ».	Intensification du réseau sur les sources d'investissement les plus productives
<b>Promotion</b>	Gamme d'actions vantant le caractère exceptionnel du Territoire	Actions ciblées de promotion	Actions visant à conserver sa part de marché (« who else ?)
<b>Pouvoir politique</b>	Position politique sur un facteur important du marché	Implication politique dans le développement des activités ciblées	Implication des politiques auprès des activités déjà Implantées
<b>Opinion Publique</b>	Mouvement favorable de l'opinion public (ex ; usages de l'Internet à Stockholm) ou actions en direction de la population locale (objectif d'implication et mobilisation	Mise en avant des mouvements positifs de l'opinion (par ex : développement durable)	Mobilisation de l'opinion publique (What if ?)
<b>Plaisir du client</b>	Service après-vente spécifique, Club des entreprises implantées	Création de clubs spécialisés, animation ciblée, etc.	Actions renforcées
<b>Influence</b>	Accentuation du message de différenciation auprès de cibles influentes	Accentuation du message de spécialisation auprès d'un nombre restreint de cibles influentes.	Accentuation du message de concentration auprès de ces cibles.

**Source** : V. Gollain, CDEIF, Réussir son marketing territorial en neuf étapes, Club, vol1, 2008, P60

- **Poursuivre sa stratégie marketing mix d'attaque des marchés par**

L'identification des actions prioritaires Dans cette sous-étape, on va désormais, pour chacun des segments retenus, définir ses actions prioritaires. Cette sélection sera opérée en identifiant la gamme possible des actions, mais aussi en tenant compte du bilan des actions déjà menées pour profiter des effets d'expérience

**Tableau N°28 : Liste des actions possibles pour la stratégie mix pour chaque couple « segment de marché / cible »**

Composantes	Liste des tâches à effectuer et budget consacré
<b>Produit</b>	rappel de l'argumentation construite pour le segment pour la cible services associés
<b>Prix</b>	rappel des atouts prix retenus pour la cible identification des actions et coûts
<b>Promotion</b>	définition d'un plan de communication média spécifique au couple « segment de marché / cible » identification des actions et coûts
<b>Placement</b>	- mobilisation de l'équipe commerciale et du réseau identification des actions d'un plan de prospection et coûts gamme de services proposée aux entreprises et clients
<b>Pouvoir politique</b>	identification des actions de sensibilisation à mener et des actions impliquant la mobilisation des élus à des fins de promotion cout
<b>Opinion publique</b>	identification des actions de sensibilisation de l'opinion publique cout
<b>Client</b>	Identification des actions en faveur de la fidélisation cout
<b>Influence</b>	Identification des actions d'influence cout

Source : V. Gollain, CDEIF, Réussir son marketing territorial en neuf étapes, Club, vol1, 2008, P61

- **Choisir les actions pour chacun des marchés**

Le travail précédent va permettre d'identifier une liste d'actions à mener que l'on pourra également regrouper en fonction de chacune de cibles et des zones géographiques Chaque action sera évaluée en fonction de son degré de priorité. La démarche retenue étant par nature partenariale (cf. les 8 principes fondateurs), il est nécessaire à ce stade de préciser les acteurs impliqués action par action et le rôle de chacun. La détermination d'un leader par action est un acte essentiel à la bonne réussite du projet. Décrire chacune des actions pré-retenues Chaque action pourra être décrite de façon synthétique en rappelant :

- Les cibles visées ;
- Le budget ;

- La contribution à la stratégie et aux objectifs stratégiques (étape 6) ;
- Les partenaires concernés et le pilote de l'action.

Les indicateurs de suivi et d'évaluation Confronter le profil global des actions pré-retenues aux orientations stratégiques. A ce stade, le profil des actions pré-retenues pourra être confronté à la stratégie de mix-marketing retenue (cf. tableau 14). Si l'on constate un trop fort décalage entre les actions proposées (nombre d'actions et coûts) avec le profil des actions attendues, il sera alors nécessaire de procéder à un ajustement avant d'aller plus loin dans la démarche.

**Tableau N°29: Exemple de tableau de synthèse pour un segment**

Zone géographique A		Zone géographique B		Toute zone géographique
Cible 1	Cible 2	Cible 1	Cible 2	Cible 1
				Action T.1.1
Action	Action	Action	Action	Action T.1.2
A.1.1	A.2.1	B.1.1	B.2.1	
Action		Action	Action	
A.1.2		B.1.2	B.2.2	
Action		Action	Action	
A.1.3		B.1.3	B.2.3	
			Action	
			B.2.4	

**Source** : V. Gollain, CDEIF, Réussir son marketing territorial en neuf étapes, Club, vol1, 2008, P62

### • Finaliser le choix des actions prioritaires

Il est nécessaire avant de passer à l'évaluation globale des coûts et à la sélection des actions, de chercher à créer des synergies entre les actions pour diminuer les coûts et améliorer l'efficacité d'ensemble.

Ce travail est essentiel car il va permettre de réconcilier la logique d'ensemble des marchés avec celle plus individuelle, élaborée marché par marché. Cette opération s'effectue par zone géographique mais aussi par catégorie d'actions. Cette opération s'effectuera tout d'abord au sein de chacune des zones géographiques. Par exemple, on pourra décider d'élaborer une brochure commune à plusieurs segments. De même, une campagne d'e-mailing pourra être globalisée au lieu d'être menée à l'échelle de chacun des segments de marché, surtout s'il y a des destinataires communs ou un opérateur commun (négociation globale du prix de sa prestation). Ainsi, au lieu de procéder à deux envois séparés de brochures aux mêmes cibles, on pourra fusionner ces actions pour aboutir à une action commune.

A la fin de cette étape, et dans le but d'attaquer les marchés ciblés, le marketeur territorial dispose d'un portefeuille d'actions cohérentes et réparties par segments et zones géographiques.

## Tableau N°30 : Exemple de portefeuille d'actions

	Zone A	Zone B	Zone C	Zone D	Toutes Zones
Segment 1	Liste des actions				
Segment 2	Liste des actions				
(...)	Liste des actions				
Segment n	Liste des actions				

**Source** : V. Gollain, CDEIF, Réussir son marketing territorial en neuf étapes, Club, vol1, 2008, P63

- **Exemple pour un segment de marché**

A l'issue du travail réalisé précédemment, il est possible de résumer et lister l'ensemble des actions prévues pour une filière sur la période de temps retenue pour cette démarche. Pour la filière des technologies de l'information de l'aire métropolitaine fictive de Markeville, on pourrait aboutir au plan suivant :

**Tableau N°31 : Synthèse de la politique de marketing international de Markeville**

Eléments du mix-marketing	Objectifs et actions clés retenues	Résultats escomptés
<p><b>Produit</b> Caractéristiques clés à mettre en avant : créativité, innovation, puissance économique, acteurs mondiaux, culture, centres de décision, chaîne complète, mobilisation des acteurs, aides publiques, usages avancés des nouvelles techno de l'information (cf. Triple play).</p>	<p>Présenter la richesse économique du cluster TIC « TICM » de Markeville pour s'affirmer comme un leader créateur de valeur. Création d'un Welcome Package adapté aux publics visés.</p>	<p>Doubler le nombre d'entreprises implantées annuellement à l'horizon de 3 ans.</p>
<p><b>Prix</b> Markeville, située en Europe de l'Ouest, n'est pas une région « low cost » mais elle propose des avantages importants aux activités de R&amp;D</p>	<p>Se positionner sur les créneaux de l'innovation, de la créativité et des usages avancés. Mise en avant d'une aide financière spécifique</p>	<p>Implantation d'activités technologiques et accueil d'entrepreneurs high tech</p>
<p><b>Distribution</b> Missions à l'étranger Utilisation des partenariats Présence sur salons en direct ou par des Partenaires Accueil délégations</p>	<p>Utiliser les forces de l'association et des nombreux partenaires pour diffuser par plusieurs canaux nos messages.</p>	<p>Se positionner assez rapidement parmi les principaux clusters mondiaux : territoire et acteurs clés. Effets de la notoriété du pôle sur les adhérents. Développement international facilité pour les adhérents.</p>
<p><b>Communication internationale</b> Mise en avant de la marque « TICM » Plan média : kit presse Plan hors média : plaquette, kit salon, site Internet</p>	<p>Développer un ensemble de communication efficace avec l'aide des partenaires du pôle</p>	<p>Accroissement de la notoriété de la marque du cluster local et retombées induites.</p>
<p><b>Influence</b></p>	<p>Promouvoir le cluster TIC auprès de relais d'opinion d'organisations internationales et des experts prescripteurs.</p>	<p>Intensifier la politique de communication auprès d'un public « expert ».</p>
<p><b>Nombre d'actions</b> 15 actions prévues sur 2 ans Coût global : 1 million d'euros</p>	<p>Stratégie de marketing mix fondé sur le développement d'une offre de services (40% des dépenses) et d'incitations fiscales (30%) appuyée par une politique de communication (20%) et des actions diverses (10%)</p>	<p>Accroissement rapide des entreprises accueillies.</p>

**Source** : V. Gollain, CDEIF, Réussir son marketing territorial en neuf étapes, Club, vol1, 2008, P64

• **Définir la stratégie mix de l'offre territoriale**

Définir la stratégie mix de l'offre territoriale reprend les grandes étapes définies pour les marchés et ne sera donc pas redéveloppée dans les pages suivantes :

- Approche transversale des grands avantages comparatifs du territoire tels qu'ils ressortent de la première séquence ;
- L'identification des prescripteurs et relais d'opinion dans les zones géographiques sélectionnées (cf. tableau 19) en tenant compte des marchés ciblés précédemment ;

- La création d'arguments spécifiques à chacune des cibles prescripteurs et relais d'opinion;
- L'identification et la sélection des actions prioritaires à mettre en œuvre.

**Tableau N°32 : Identification des prescripteurs et relais d'opinion dans les zones géographiques sélectionnées**

Marchés Segments	Zone géographique A	Zone géographique B	Zone géographique C
Prescripteur 1	Identification des prescripteurs et relais d'opinion	Identification des prescripteurs et relais d'opinion	Identification des prescripteurs et relais d'opinion
Prescripteur 2	Identification des prescripteurs et relais d'opinion	Identification des prescripteurs et relais d'opinion	Identification des prescripteurs et relais d'opinion
Prescripteur 3	Identification des prescripteurs et relais d'opinion	Identification des prescripteurs et relais d'opinion	Identification des prescripteurs et relais d'opinion

**Source** : V. Gollain, CDEIF, Réussir son marketing territorial en neuf étapes, Club, vol1, 2008, P65

- **Définir la stratégie mix globale**

La stratégie mix globale est essentiellement une stratégie de communication visant toutes les cibles (marchés ciblés, prescripteurs et relais d'opinion) afin d'améliorer nettement la notoriété du territoire. Les zones géographiques d'intervention seront données à partir de celles définies tant pour l'attaque des marchés cibles que pour la promotion de l'offre territoriale. Les actions mises en œuvre sont également des actions médias et hors médias.

- **Mettre en cohérence l'ensemble des actions**

A ce stade, il s'agit essentiellement d'effectuer une dernière mise en cohérence des actions retenues pour attaquer les marchés cibles, sensibiliser les prescripteurs / relais d'opinion et gagner en notoriété d'image. Il s'agit essentiellement de rechercher d'éventuels effets combinés. Ce sont essentiellement les actions qui relèvent de la promotion – communication qui sont concernées par la recherche d'économies d'échelle et d'effets croisés.

**Tableau N°33 : Panorama complet des actions planifiées**

	Zone géographique A	Zone géographique B	Zone géographique C	TOTAL
<b>Segment 1</b>	Action A11 Action A12 Action A21	Action B11 Action B21 Action B31 Action B32	Action C11	Nombre d'actions Budget total
(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
<b>Total</b>	Nombre d'actions Budget	Nombre d'actions Budget	Nombre d'actions Budget	Nombre d'actions Budget

**Source** : V. Gollain, CDEIF, Réussir son marketing territorial en neuf étapes, Club, vol1, 2008, P65

On pourra également répartir les coûts des actions dans un tableau récapitulatif par moyens d'actions afin d'obtenir une répartition différente des moyens engagés pour parvenir aux objectifs recherchés.

#### **Etape 9 : Planifier pour optimiser : le plan d'actions**

Le processus d'élaboration de la stratégie marketing mené jusqu'à présent débouche, lors de cette neuvième étape, sur la rédaction du plan détaillé du marketing territorial. Cette étape est cruciale car ce plan servira de « feuille de route » pour les marketeurs territoriaux. Comme l'écrit Malcom McDonald, « il va s'agir de faire en sorte que ce qui est envisagé survienne réellement ».

Concrètement, cette neuvième et dernière étape comprend plusieurs phases successives : rédiger de manière synthétique le plan de marketing territorial, rappeler les éléments calendaires, élaborer les tableaux de bord de suivi du plan d'actions et préparer les éléments d'évaluation des actions déjà réalisées.

- **Rédiger le plan marketing :**

Il va s'agir de rédiger le plan marketing du territoire sur une base pluriannuelle qui rappellera les objectifs poursuivis et les actions programmées.

Plus précisément, ce plan de marketing territorial peut comporter les étapes suivantes :

- Rappel des constats ;
- Choix stratégiques généraux ;
- Positionnements du territoire globalement mais aussi par marché cible et pour l'offre territoriale ;
- Résumé des actions et de leurs coûts.

Afin d'offrir une vue récapitulative, l'ensemble des actions retenues précédemment sera également organisé dans un tableau de synthèse (Cf. : tableau 20) qui croisera la liste des segments retenus avec les zones géographiques elles aussi sélectionnées. L'analyse des coûts ne sera pas absente de ce plan marketing synthétique puisqu'une première analyse des coûts sera ainsi possible par pays cible et par segment.

**Tableau N°34 : Panorama complet des actions planifiées**

	Zone géographique A	Zone géographique B	Zone géographique C	TOTAL
<b>Segment 1</b>	Action A11 Action A12 Action A21	Action B11 Action B21 Action B31 Action B32	Action C11	Nombre d'actions Budget total
(...)	(...)	(...)	(...)	(...)
<b>Total</b>	Nombre d'actions Budget	Nombre d'actions Budget	Nombre d'actions Budget	Nombre d'actions Budget

**Source** : V. Gollain, CDEIF, Réussir son marketing territorial en neuf étapes, Club, vol1, 2008, P67

On pourra également répartir les coûts des actions dans un tableau récapitulatif par moyens d'actions afin d'obtenir une répartition différente des moyens engagés pour parvenir aux objectifs recherchés.

**Tableau N°35 : Profil budgétaire des actions marketing : approche par moyens d'actions**

	Produit	Prix	Promotion	Placement	Pouvoir politique	Opinion Publique	Plaisir du Client	Influence	Coût total
<b>Segment 1</b>									
<b>Segment (...)</b>									
<b>Segment n</b>									
<b>Stratégie Globale</b>									
<b>Stratégie offre territoriale</b>									
<b>Coût global</b>									

**Source** : V. Gollain, CDEIF, Réussir son marketing territorial en neuf étapes, Club, vol1, 2008, P67

Le document de marketing territorial ainsi rédigé pourra faire l'objet d'une déclinaison « grand public » afin d'assurer la promotion du plan d'actions sans dévoiler trop précisément son contenu.

- **Construire le calendrier précis des actions de la première année :**

L'ensemble des actions retenues sont ensuite placées dans un calendrier prévisionnel afin de constituer, de façon détaillée, le plan d'actions marketing de l'année à venir. Les actions planifiées pour les années suivantes seront intégrées dans une feuille de route provisoire.

## Tableau N°36 : Calendrier prévisionnel des actions planifiées

Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Aout	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
Action A11		Action C11		Actions A12 et B32	Actions B11 et B31			Action B21		Action A21	

**Source** : V. Gollain, CDEIF, Réussir son marketing territorial en neuf étapes, Club, vol1, 2008, P68

- **Assurer le suivi en continu du plan d'actions :**

Le plan prévisionnel précédent va être suivi dans la durée afin de suivre le déploiement des actions, mais aussi dans le but d'adapter ce programme à de nouvelles opportunités ou des difficultés de mise en œuvre. Il est donc nécessaire de mettre en place rapidement les moyens et outils de suivi du plan d'actions et plus généralement de la stratégie marketing. Pour répondre aux besoins de flexibilité, des solutions alternatives pourront être envisagées en amont pour limiter les effets négatifs de la non-réalisation de telle ou telle action.

- **Prévoir une évaluation du plan d'actions de l'année écoulée :**

Avant que le plan d'actions de la première année ne soit achevé, le marketeur territorial va s'engager dans une démarche d'évaluation des actions déjà menées au cours de la première année. Cette perpétuelle interaction avec les retours de « terrain » est essentielle car elle permet à la démarche de marketing territorial de bénéficier au mieux des effets d'expérience. Le marketeur territorial s'engagera ainsi avec des éléments solides dans la construction de la seconde année du plan.

## **Conclusion :**

À travers ce chapitre, nous avons tenté de présenter les concepts fondamentaux nécessaires à la compréhension de l'orientation marketing de l'état. Pour ce faire, nous avons partagé ce chapitre en trois : la première section est consacrée à la présentation de concept de marketing territorial. La deuxième section est destinée à la présentation du concept « produit pays ». Commençons par présenter une revue de la littérature. Ensuite, on a présenté les caractéristiques du « produit pays ». Finalement, on a présenté les perspectives et les implications du « produit pays ». Dans La troisième section, on a analysé les différentes étapes pour établir un plan marketing territorial.

Ce chapitre nous a permis de trouver les résultats suivants : Premièrement, on a défini le « produit pays » comme le fait de concevoir un lieu de façon plus spécifique un lieu d'investissement comme un produit repose sur l'existence d'un marché. Les pays se concurrencent sur le marché de lieu d'investissement en vue d'attirer certains investisseurs sur leur sol. Plusieurs réflexions s'inspirent du modèle du 4P. Ce chapitre nous a permis aussi de connaître les grandes lignes d'une méthode de marketing territorial utilisable par les agences de développement et collectivités territoriales pour répondre à la diversité de leurs besoins. Cette méthode comporte une phase de réflexion précédant celle de l'action afin d'optimiser les chances de succès au regard de moyens consacrés. La démarche proposée est construite autour de 9 étapes regroupées en 3 séquences. 8 principes préalables sont également proposés. L'orientation client et la primauté de l'action collective sont essentielles. Les 8 principes préalables ne sont pas développés à titre superflu. Ils sont essentiels à la réussite de la démarche d'ensemble. Trop d'initiatives de marketing territorial ont été lancées sur la base minimale de confiance nécessaire à leurs réussites.

## **Le quatrième chapitre : Le processus du choix d'un lieu d'implantation**

## **4 - Le quatrième chapitre : le processus du choix d'un lieu d'implantation**

### **Introduction :**

C'est au milieu des années soixante que la décision d'implantation à l'étranger est envisagée comme un processus dans la littérature spécialisée. La décision d'implantation est la conséquence d'une série de sous-décision (Aharoni, 1966)<sup>1</sup>. Depuis, de nombreuses recherches ont mis en évidence le caractère multi-stade du processus de choix d'un lieu d'implantation suivi par un investisseur. Le risque inhérent au choix d'un nouveau lieu d'implantation permet d'expliquer en partie la durée parfois élevée du processus. Il est par conséquent nécessaire de cerner le comportement de choix d'un investisseur afin de déterminer les différentes phases du processus et par conséquent les différents services susceptibles de faciliter la démarche entreprise par l'investisseur.

Nous présentons dans ce chapitre les différentes phases pour choisir un lieu d'implantation et les différentes sources d'information utilisées par l'investisseur et finalement on a présenté le rôle et l'importance de l'agence de promotion pour attirer les investisseurs étrangers :

### **4-1 Processus de choix d'un lieu d'implantation et le processus de négociation :**

D'après les recherches effectuées dans le cadre de la théorie de la localisation, le processus de choix d'un nouveau site ne peut faire l'objet d'une modélisation précise (Aydalot 1985)<sup>2</sup>. Il obéit cependant à un certain nombre de comportement qui sont ceux d'une entreprise dont les objectifs s'expriment avant tout en termes financiers et de marché. Aujourd'hui comme vingt-cinq ans auparavant, la solution recherchée demeure néanmoins toujours la même : identifier la localisation la plus rentable (Coffee 1994)<sup>3</sup> en fonction d'un certain nombre de contraintes et d'objectifs

A ce stade, il est important de mentionner que la plupart des études citées dans cette section traitent du processus de choix suivi par de plus petites firmes est moins connu. Seules quelques études ont été consacrées au processus suivi lors du premier choix d'un lieu d'implantation par un investisseur. Ahroni (1966) définit le processus décisionnel qui conduit au choix d'un lieu d'investissement comme un processus social dynamique et continu influencé par les différents membres de l'organisation. De plus, ce processus est soumis à un certain nombre de contraintes : stratégie, ressources, buts et besoins des membres. Le choix d'un nouveau lieu d'implantation représente parfois une décision « fréquente », c'est le cas notamment de sociétés à forte croissance, mais le plus souvent il s'agit d'un processus relativement rare, voire unique dans la vie de l'entreprise. Dans tous les cas néanmoins, l'effet d'apprentissage demeure faible et le processus ne

<sup>1</sup> Y-AHARONI, "how to market a country", Columbia journal of world business, vol1,1966,P41-49

<sup>2</sup> P-AYADALOT, Economie régionale et urbaine, Paris, Economica, 1985, P14-17

<sup>3</sup> H-COFFET, "location Factors: Business As usual, more or less", Site Selection, February ,P34-38

peut être considéré sur des bases nouvelles et en fonction de critères qui évoluent. Il est rare qu'une compagnie puisse développer une forme de routine dans ce domaine.

Le processus en général assez long prend place dans un environnement incertain s'expliquant par le manque d'informations dont dispose l'entreprise. Texier (1992<sup>1</sup>) propose une durée moyenne de dix-huit mois, Rees (1974)<sup>2</sup>, une durée moyenne de vingt-quatre mois. Ces grandeurs n'ont qu'une valeur indicative, puisque certains projets s'étalent sur plusieurs années, alors que d'autres sont réalisés en moins de six mois. Dans d'autres cas indépendamment des moyens mis en œuvre ou de la taille de l'entreprise, Les projets sont rapidement conduits. En comparaison avec les travaux mentionnés ci-dessus, ces résultats semblent indiquer une tendance au raccourcissement de la durée moyenne du processus.

Ces variations s'expliquent parfois par les contraintes d'ordre temporelles auxquelles sont soumis les investisseurs. La durée de processus semble être également liée au type de de projet, aux moyens mis en œuvre et au degré d'expérience de l'investisseur en matière de choix.

**Tableau N°37 : Relation durée du processus- type de projet/expérience**

Type	Production	Distribution	Recherche
Objectifs	Diversification du marché Dilution des risques	consolidation du système de distribution	Avoir accès à des chercheurs de talent Réduire les couts de developpement du software
Critères de localisation	langue anglaise masse critique infrastructure	fiscalité procédure douanière présence de partenaires	cout global main d'œuvre qualifié Qualité de vie
Expérience	faible (4ans expérience)	moyen (neuf ans d'expérience)	bon (onze ans d'experience)
Durée	30 ans	6 mois	6 mois

**Source:** H. Brossard, Marketing d'une région et implantation des investissements internationaux, economica, 1997, P19

Les grandes sociétés semblent différer des plus petites, non quant au degré de formalisation du processus, mais plutôt quant aux moyens mis en œuvre. Les taches étant les mêmes quelle que soit la taille de l'entreprise ce sont donc les moyens affectés à la réalisation de ces taches qui diffèrent. Dans le cas de grandes multinationales, la comparaison des sites est basée sur un nombre de régions plus élevée. Dans le cas de plus petites sociétés, une seule personne est chargée de l'ensemble de processus de choix alors que dans de plus grands groupe. Une équipe de plusieurs personnes est constituée. Le processus entier est sous-traité à un consultant. Ces éléments vont dans le sens des résultats obtenus lors de recherches centrées sur l'analyse de sociétés de plus petite taille Dans ce contexte, le choix d'une implantation nouvelle constitue souvent une décision unique dans la vie de l'entreprise. Elle incombe en général à une poignée de personnes appartenant à la direction et ne fait pas l'objet d'une procédure formalisée.

<sup>1</sup> L-Texier, "Peut-on parler de marketing territorial", revue d'économie régionale et urbaine, vol1, 1993, P141-160

<sup>2</sup> J-Rees, "Decision making, the growth of the firm and the business environment", Hamilton, new york, 1987,P189-212

Les préférences personnelles sont plus susceptibles d'apparaître dans les petites compagnies bien qu'elles puissent se manifester également dans les grandes multinationales. Les éléments caractéristiques d'un processus de choix varient non seulement en fonction de la taille de l'entreprise mais également en fonction du type de projet et du niveau d'expérience de la société en matière d'implantation. Dans le cas des filiales de ventes qui comprennent en général une à deux personnes c'est le lieu d'habitation de la personne chargée du bureau de vente à l'étranger qui semble déterminer le lieu d'implantation.

Le processus de choix semble différer selon la taille de l'entreprise. Bien que nous soyons conscient de ce fait et dans la mesure où cet élément ne représente qu'un outil d'analyse, nous décrivons ci-dessous un processus structuré ne correspondant pas à l'ensemble des sociétés confrontées à la recherche d'un site d'implantation. Cette formule a l'avantage de mettre en évidence l'ensemble des éléments clés d'un processus de choix.

#### 4-1-1 Les différentes phases du processus de choix :

Il est intéressant de mentionner les similitudes qui existent entre le processus de choix d'un lieu d'investissement tel qu'il est décrit ci-dessous et le comportement d'achat des organisations en milieu industriel. Pour Webster et Wind (1972)<sup>1</sup>, le comportement d'achat en milieu organisationnel correspond à un processus complexe comprenant plusieurs personnes des objectifs multiples et des critères de décision potentiellement conflictuels. Il s'étend en général sur une longue période de temps, nécessite une phase de collecte d'informations auprès de différentes sources et implique de nombreuses relations inter-organisationnelles.

**Tableau N°38 : Processus de choix d'un lieu d'implantation et processus d'achat en milieu industriel**

Choix d'un lieu d'investissement	Marketing industriel
Reconnaissance d'un problème et constitution de l'équipe chargée du projet	Identification des besoins
Détermination et spécification des caractéristiques	Etablissement des spécifications
Sélection d'un échantillon de régions	Identification des solutions
visites de sites -négociations	Evaluation des solutions
choix du site	
Implantation et fonctionnement	choix du fournisseur

**Source :** Webster et Y.Wind, « a general model for understanding organizationnel buying behavior », journal of marketing, vol 36,P12-1, P17

Plusieurs auteurs ont souligné l'importance qu'il y a à comprendre le processus de choix suivi par un investisseur, notamment dans la perspective d'une région cherchant à mieux adapter sa stratégie marketing aux différentes phases du processus (Aharoni, 1966 ; Blair et Premus 1987<sup>2</sup>. Wells et Wint 1990<sup>1</sup>). Avant de

<sup>1</sup> F-Webster et Y-Wind, "A general model for understanding organizational behavior", journal of marketing, vol36, P12-19

<sup>2</sup> J-Blair et P-Robert, "Major Factors in industrial location: a review", economic development quarterly, vol 1,P72-85

décrire ces phases, il est utile de s'interroger sur les raisons qui poussent une organisation à considérer la possibilité de s'implanter à l'étranger.

**Les éléments à l'origine du choix d'un nouveau site :**

La reconnaissance et la compréhension des motivations qui sous-tendent à la recherche d'un nouveau lieu d'implantation sont importantes puisque très souvent elles déterminent les critères de choix du site Aharoni 1966 a mis en évidence des forces susceptibles de conduire l'entreprise à envisager l'ouverture d'un nouveau site à l'étranger.

**Tableau N°39 : Processus de choix d'un lieu d'implantation et processus d'achat en milieu industriel**

Individuels	Événementiels
Intérêts, Instinct, envie de l'un des dirigeants Différents départements	Recherche de compétences Amélioration d'une position concurrentielle
Client- fournisseur- banque-ami -gouvernement agence de promotion	Amélioration de la structure des coûts suivi un concurrent suivi un client ouverture d'n nouveau marché

**Source :** Y.Ahroni, « how to market a country », columbia journal of world business, vol1,1966, P47.

Ce sont le plus souvent différentes forces internes et externes à l'organisation qui poussent une société à prendre en considération l'ouverture d'un nouveau site à l'étranger. Cette décision peut être liée soit à la vision d'un individu ou groupe d'individus au sein de l'entreprise a de l'évolution future, ou alors à un événement particulier. Ainsi la chute du mur de Berlin a poussé les investisseurs à considérer l'Europe de l'Est avec un grand intérêt.

**La reconnaissance d'un problème :**

La décision portant sur le choix d'un nouveau lieu d'implantation fait partie d'une décision stratégique beaucoup plus large. Cette dernière s'intègre dans un plan de développement de l'entreprise qui inclut notamment : (I) la reconnaissance d'un manque de capacités futures (II) la prise en considération des différentes options susceptibles de remédier à ce manque (extension sur le site actuel, création d'un nouveau site) et (III) le processus de choix définitif du nouveau site le contexte plus large dans lequel s'inscrit la décision de s'implanter à l'étranger peut être illustré à travers trois exemples :

Au début des années 80, la fonction service après-vente de Digital, dans le cadre de sa planification stratégique, s'interroge sur le problème suivant. Le développement des nouvelles technologies permet entre

<sup>1</sup> L-Wells et A-Wint, OP-CIT, 1990,P18

autre de fournir un nouveau type de service après-vente : les services à distance, sur la base de constat, Digital décide de construire un nouveau centre de service à distance qui regroupe des ingénieurs de haut niveau en provenance des différents centres de services après-vente répartis en Europe

Au début des années 80, la fonction service après-vente de Digital, dans le cadre de sa planification stratégique, s'interroge sur le problème suivant Le développement des nouvelles technologies permet entre autre de fournir un nouveau type de services après-vente : les services à distances. Sur la base de constat, Digital décide de construire un nouveau centre de service à distance qui regroupe des ingénieurs de haut niveau en provenance des différents centres de services après-vente répartis en Europe

Finalement, l'entreprise peut adopter différents comportements face à un problème à priori identique : l'accès à un nouveau marché. Deux cas extrêmes apparaissent souvent : dans le premier l'investisseur décide d'investir de façon importante dans son projet, dans le second il crée une petite unité qui se développera en fonction des opportunités futures et des résultats obtenus .dans des cas , l'implication de l'entreprise est différente et par conséquent aussi bien la quantité que le type d'informations nécessaires à la prise de décision sont susceptibles de varier.

#### **L'équipe chargée de conduire le projet :**

L'analyse précédente le choix du lieu d'implantation est conduite en général par une équipe, task force ou project team et dirigée par un chef de projet. Elle mobilise plusieurs départements de l'entreprise et comprend principalement des personnalités de niveau hiérarchique élevé. La direction du projet peut être confiée à des personnalités en provenance de différentes horizons :

- Dans le cas où les compétences existent à l'interne c'est-à-dire dans les sociétés disposant de moyens importants, une équipe est constituée autour d'un chef de projet désigné au sein de l'organisation
- Dans le cas de plus de plus petites sociétés ne disposent pas de ressources suffisantes (temps qualifications) , une personne externe est engagée spécialement dans un le but de conceptualiser et mener à terme le projet d'implantation. Par ce biais, l'entreprise désire contrôler l'ensemble du processus cette personne ne dispose en général pas d'une équipe fixe pour le sconder dans sa tâche, mais demeure en rapport étroit avec l'ensemble des fonctions concernées de l'entreprise (finance marketing)
- D'autres sociétés sous-traitent une partie ou parfois l'ensemble du processus à un consultant (KH)

Le chef de projet se trouve au cœur du processus et reçoit une quantité importante d'inputs (informations, pressions, influence) de la part d'un grand nombre d'acteurs (compagnie, différentes régions, consultant et environnement externe en général). le rôle du chef de projet consiste à déterminer la région d'accueil qui correspond le mieux aux attentes de l'investisseur et à persuader les dirigeants de la société « investisseur » que la décision qui va être prise sera la plus efficace.

A partir des différentes entrevues que nous avons menées, il semble que la vente du site lui-même. La personne chargée du projet recherche par conséquent non seulement de l'information qui lui permette de rendre crédible, voir incontournable le projet qu'il défend mais également un appui externe. Le chef de projet est souvent soumis à de fortes pressions internes consécutives aux responsabilités liées à sa mission.

Dans le cas où une équipe est constituée, sa composition varie selon la phase de processus. Certaines personnes interviennent durant tout le processus. Certaines personnes interviennent durant tout le processus (finance, production, juriste, ressources, humaines) alors que d'autres n'interviennent que temporairement peu d'études se sont penchées sur des problèmes analogues au centre d'achat en milieu industriel, dans le contexte du choix d'un lieu d'investissement (voir Schmenner 1982)<sup>1</sup>, tels que : la composition de l'équipe, les éléments déterminant la composition de l'équipe, et la nature des modèles d'influence parmi les membres. Le type d'organisation de l'entreprise (taille de groupe, degré de centralisation) ainsi que le genre d'activité (capital intensive, labor intensive) détermine en général le choix des membres (direction centrale, direction de la filiale) et la structure (centralisée, divisionnelle) de l'équipe chargée de la sélection de site. A partir des études de cas, deux remarques peuvent néanmoins être faites en ce qui concerne « l'équipe chargée d'un projet d'implantation » comparativement à la notion de « centre d'achat ». La nature stratégique du choix d'un nouveau lieu d'investissement implique premièrement une participation de la direction générale et deuxièmement une influence plus grande des stratégies par rapport aux techniciens ;

A ce stade de l'analyse, les cas présentés ci-dessus nous permettent de faire les remarques suivantes. Premièrement, il existe différentes formes de « cellule d'achat » allant d'une personnalité chargée de l'ensemble de projet à un groupe structurés autour d'un chef de projet. Cette personnalité centrale présente dans tous les cas considérés exerce en général une influence importante sur le choix définitif du site. Elle est à la recherche non seulement de l'information, mais également d'appuis hors de l'organisation. Cette réflexion s'explique notamment par le fait que la décision quant aux choix du lieu d'implantation fait l'objet de nombreuse négociation à l'interne. Le chef de projet est par conséquent soumis à de nombreuse pressions, deuxièmement, dans le cas où une équipe est constituée, la composition du groupe varie selon les phases du projet et selon le type de problème envisagé. Troisièmement, des tierces parties interviennent parfois dans le processus.

Du point de vue de la région qui cherche à attirer des investisseurs les exemples présentés ci-dessus signifient qu'il est important que chaque personne qui compose l'équipe soit en mesure de recevoir les informations dont elle a besoin. L'identification de (s) la personne (s) clé (s) représente un élément essentiel de succès ou d'échec d'une campagne d'attraction d'investissement menée par une agence de promotion. Il est par conséquent nécessaire d'identifier les différents rôles joués à l'intérieur de l'équipe et les attentes des différents acteurs qui la composent. Le rôle de l'agence ne semble cependant pas devoir se cantonner à la

---

<sup>1</sup> R-SCHMENNER, Making Business location decisions, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 1982,P9

seule activité de distribution d'informations. Le responsable du projet recherche souvent de véritables alliés à l'extérieur. La dimension relationnelle peut donc jouer un rôle considérable.

### **Le rôle joué par les consultants :**

Certaines compagnies confient une partie ou l'ensemble du processus à un bureau de consultant spécialisé en matière d'implantation. Les services offerts par un consultant se rapprochent de la notion de service « facilité » qui se réfère à des entreprises dont l'objectif est de faciliter les transactions entre un « acheteur » (l'investisseur) et un « vendeur » (la région) (pour une analyse conceptuelle plus fine).

L'existence de sociétés de conseil résulte d'une imperfection du marché : la quantité limitée d'informations à disposition des acteurs. Afin de prendre une décision optimale, l'investisseur à la recherche d'un nouveau lieu d'implantation et la région à la recherche d'entreprises étrangères sont au bénéfice d'une information partielle quant aux opportunités et cibles existantes. Dans ce contexte, il existe une opportunité pour un acteur supplémentaire de devenir expert sur ce marché. En vue de réduire cette imperfection et par analogie au modèle conceptuel proposé par Maister Et Lovelock (1982)<sup>1</sup>, il est possible de mettre en évidence trois fonctions principales assumées par un consultant sur le marché de l'implantation. Ces activités sont destinées à deux cibles : les investisseurs et les régions. Dans les paragraphes qui suivent, nous nous intéressons uniquement aux activités de service à destination des investisseurs étrangers.

Le stock d'informations dont dispose le consultant représente l'élément central de l'offre. L'investisseur potentiel qui s'adresse à une société de conseil recherche une liste de régions susceptibles de répondre à ses attentes ainsi qu'un certain nombre d'éléments caractérisant les régions sélectionnées qui lui permettent de prendre une décision optimale. L'accès direct et centralisé à ce type d'informations est le premier service proposé par la société de conseil. Parallèlement, à ce simple échange d'informations. Le consultant est en mesure de fournir un service de conseil, c'est-à-dire, une assistance, lors de la préparation et de définition du contour du projet puis lors de l'évaluation de la différente possibilité qui se présentent à l'investisseur (identification, analyse, estimation et pondération des différents facteurs économiques et non économiques pris en compte). Dans la plupart des cas, l'investisseur ne se sent pas compétent dans l'appréciation des différentes options et recherche l'assistance d'un expert. Finalement, le consultant offre des services ayant trait à l'exécution même de la transaction. Il peut s'agir aussi bien de la conduite de négociations avec les autorités, que de la prise en charge des tractations auprès des différents services gouvernementaux en vue d'obtenir l'ensemble des autorisations ou permis nécessaires ou démarrage. Il est possible de classer les consultants actifs en matière d'implantation selon deux dimensions :

- Le niveau de couverture géographique ;
- La position occupée par les services aux investisseurs dans le portefeuille d'activité.

---

<sup>1</sup> D-Maister, C-Lovelock, "managing facilitator , services", sloon management review, summer, P19-31

Les prestations fournies par les différentes catégories d'intervenants diffèrent quelque peu. Les consultants à vocation internationale, sont en général en mesure de réaliser des études comparatives à l'échelle mondiale. Ils disposent non seulement d'une connaissance pointue du domaine mais également de base de données détaillées. A l'inverse, les petits cabinets à vocation régionale disposent de ressources moindres et sont en général plus proches de leur marché. Ils offrent des prestations limitées à une région ou à un pays et entretiennent souvent des liens plus étroits avec le gouvernement et les agences de promotion de la région où ils sont implantés. L'information fournie est plus ciblée et conditionnée avant tout au métier de base (conseil, avocat, expert fiscal)

Quel que soit le type de consultant choisi par l'investisseur, les objectifs poursuivis à travers une telle collaboration peuvent être énoncés de la façon suivante :

- Assurer une certaine objectivité au processus en engageant des personnes « neutres », hors agences de promotion ou en confiant au consultant la réalisation d'une étude devant servir de base de comparaison

#### Tableau N°40 : Type de consultant en matière de processus de choix

Expertise / service	Service principal	Service annexe
Expertise internationale	Spécialité international	Généralist international
Expertise régionale	spécialité régional	Généralist régional

**Source:** H. Brossard, Marketing d'une région et implantation des investissements internationaux, economica, 1997, P68

- Avoir accès à des ressources et à des compétences dont l'entreprise ne dispose pas à l'interne ;
- Etre en présence de personne adoptant le même angle de vue et le même langage que l'investisseur ;
- Gager le temps.

#### Détermination et spécification des caractéristiques :

Que la position des deux régions considérées par rapport à ces critères. Sur la base de cette réévaluation le site durant cette phase, l'investisseur a pour objectif de déterminer et de quantifier/qualifier les facteurs clés de localisation. Le nombre d'éléments à prendre en considération rend cette phase particulièrement complexe. A titre d'exemple, la société Isméca a élaboré une liste comprenant plus de cent trente facteurs à évaluer. Parmi ces cent trente rubriques, seules celles ayant trait à des facteurs clés. (Proximité du client, infrastructures du transport, main-d'œuvre, caractère attractif du site en termes de qualité de vie et paquet d'incitations gouvernementales) font l'objet d'une analyse fouillée. Les autres éléments, par exemple infrastructure hôtelière ou infrastructure scolaire pour les enfants du personnel expatriés doivent néanmoins pris en compte. Certaines organisations disposent d'une liste de facteurs. Fréquemment, les investisseurs distinguent les facteurs importants, qui doivent figurer sur le nouveau site, des facteurs qui le sont moins

(must list) : leur présence sur le site est désirée, mais elle n'est pas jugée indispensable. Cette seconde catégorie contient en général des éléments qui ont une fonction d'arbitrage. Tous les facteurs sont importants car ils ont été identifiés pour ce projet spécifique. Il s'agit de critères génériques, divisibles en sous critères quantifiables. Dans l'ensemble des cas considérés, chaque facteur doit pouvoir être évalué et pondéré. La définition claire de chaque facteur est indispensable, dans l'ensemble des cas considéré, chaque facteur doit pouvoir Etre évalué et pondéré. La définition claire de chaque facteur est indispensable, dans la mesure où l'investisseur obtient une grande quantité d'information ne pouvant être comparée immédiatement

#### **Sélection d'un échantillon des régions :**

Le plus souvent, des contraintes de temps ou de budget poussent les investisseurs à ne considérer qu'un nombre restreint d'options. C'est alors « la meilleures » ou « la moins mauvaise » d'entre elles. Qui est retenue. Cette volonté de réduire le niveau de complexité a été décrite par Stafford<sup>1</sup> qui montre que le processus de choix est très rapidement simplifié par les décideurs :

- La dimension temporelle est simplifiée à travers des projections dans le futur ;
- La dimension spatiale est simplifiée par le fait que de nombreux emplacements dans le monde ne sont jamais envisagés.

Le nombre de sites considérés s'élève en général à moins de six. Très souvent, la présence d'agences de promotion permet aux investisseurs de considérer un nombre plus élevé de sites potentiels. Fréquemment et parallèlement aux facteurs clés, l'investisseur procède par imitation en identifiant les régions ayant déjà attiré des investisseurs du même type. C'est le cas par exemple des centres de production de composante informatique (Irlande-Ecosse) ou d'unité de mémoire pour (Malaisie). Cette pratique a été relevée par plusieurs auteurs et vise à réduire le niveau d'incertitude, en identifiant des normes de comportement de type follow the leader suivi par des grandes sociétés américaines. Il montre que dans certains cas de figure (situation d'oligopole et d'incertitude élevée) une telle stratégie se justifie.

Dans un second temps, l'investisseur procède parfois à une micro sélection lui permettant d'éliminer un certain nombre de lieux . ce second tri repose sur de l'information détaillée collectée sur chacune des régions auprès de différentes sources. Sur la base des facteurs de localisation préalablement définis et pondérés un classement des régions est établi en fonction duquel le choix est effectué.

A cet égard, les filiales déjà présentes dans une région potentielle d'accueil peuvent représenter une source d'informations importante. Cette source d'informations ne doit pas être consultée trop rapidement afin d'éviter d'éventuels conflits internes. Dans certains cas, plusieurs localisations sont proposées mais avec toute évidence un a priori positif très fort pour l'une des possibilités. Le cas d'une société active dans le domaine de l'électronique est à cet égard significatif visé par cette société est de regrouper dans un centre

---

<sup>1</sup> H-STAFFORD, "the anatomy of the location decision: content analysis of case studies";edited by Hamilton,1974,P169-188

unique un nombre élevé d'ingénieurs de haut niveau. Le site choisi doit disposer d'un réseau de télécommunication développé et doit être suffisamment attractif en termes de qualité de vie. Sur cette base, cinq lieux sont retenues : (Bruxelles, Düsseldorf, un lieu aux Pays bas, un lieu en région parisienne et un lieu sur la Côte d'Azur. A la lecture du choix des régions retenues, on se rend compte de l'hétérogénéité de l'échantillon. En effet, un seul de ces lieux est plus particulièrement attractif en termes de qualité de vie, celui situé sur la Côte d'Azur. C'est finalement le lieu qui est choisi.

#### **Visite de sites-négociations :**

Après n'avoir retenu qu'un nombre limité de lieux, l'investisseur procède à une analyse en profondeur et à une comparaison de ces lieux en simulant plusieurs scénarios. Ces analyses de type quantitatives (valeur actuelle nette, taux de rendement interne) sont le plus souvent complétées par des analyses basées sur de critères qualitatifs qui permettent de confirmer ou d'informer le choix final demeure avant tout une décision de jugement.

Au vue du rôle crucial joué par la phase de négociations, le maintien de deux à trois sites concurrence est une pratique courante des investisseurs qui cherchent ainsi à accroître leur pouvoir de négociation et à obtenir de meilleures conditions d'implantation. Une approche méthodique de la phase de négociations est d'autant plus importante en Europe que les agences de promotion disposent d'un pouvoir souvent réel. Dans tous les cas considérés, les investisseurs ont eu des contacts fréquents avec les agences de promotion des pays gouvernementales diffère d'un projet à l'autre sans qu'il soit possible de déterminer des critères discriminants précis. Les négociations semblent se limiter à quelques aspects de l'implantation tels que le site (délai, emplacement, possibilité de s'étendre, amélioration des infrastructures), les incitations, les permis (main d'œuvre, environnement, terrain à bâtir) ou le financement d'un programme de formation de la main d'œuvre. Parallèlement aux négociations, l'investisseur procède à plusieurs visites de sites répondant à trois objectifs :

- Vérifier la validité des données déjà rassemblées et confirmer les premières impressions;
- Compléter les connaissances et obtenir des informations plus qualitatives sur le site

(Climat d'affaires, gouvernement, aménités) ;

- Etablir ou renforcer des contacts avec de personnes clés (autorités, agences de promotion, industriels, prestataires de services et investisseurs étrangers déjà implantés).

Dans un certain nombre de cas, la comparaison des sites, en général semblables quant aux critères Must conduit l'investisseur à considérer de nouveaux critères qui n'avaient pas encore été pris en compte

précédemment (Texier 1992)<sup>1</sup>. En outre, d'autres paramètres de type want sont susceptibles d'intervenir comme critères de choix à la marge

### **Choix final :**

Au vu des analyses effectuées, l'investisseur est en mesure de choisir le site d'implantation définitif. Le niveau hiérarchique auquel est pris la décision finale varie selon la culture de l'entreprise, son mode d'organisation (géographique, par produit), l'importance du projet en termes financiers

L'impact qu'il peut avoir sur la marche générale du groupe et la taille de la société. Ce type de décision nécessite en général l'aval d'un niveau hiérarchique élevé. Dans le cas des grandes multinationales, la prise de décision semble être soumise à des règles plus strictes que dans le cas de plus petites compagnies. Dans un premier temps, la division élabore une proposition de projet, comprenant une description générale du projet ainsi qu'une première évaluation financière. Le niveau auquel est prise la décision est fonction du montant estimé de l'investissement

- Au-dessous de 20 millions euro, le projet est soumis incombent directement à la division qui autonome dans son choix ;
- Entre 20 et 40 millions euro, le projet est soumis à l'approbation de deux représentants du comité exécutifs ;
- Entre 40 et 200 millions d'euro, le projet est soumis à l'approbation de l'ensemble du comité exécutif.
- Pour les investissements de plus de 200 millions d'euro la décision incombe à cinq membres du conseil d'administration.

Une fois le projet initial accepté, une étude détaillée est réalisée. Dans le cas où le projet détaillé ne dépasse pas de 30 % projet la proposition initiale, il peut être accepté par la division. Par contre, s'il y'a un dépassement de plus de 30%, le projet doit passer à nouveau devant un comité composé selon les mêmes critères que ceux discutés ci-dessus.

Après avoir choisi le site, il faut procéder à l'implantation effective en respectant certaines contraintes de budget et surtout de temps. Il est également nécessaire de noter l'importance de la période qui suit l'implantation. C'est véritablement à ce moment que l'investisseur se rend compte de l'opportunité de son investissement. Certaines sociétés, une fois la première évaluation faite, entament de nouvelles études d'implantation et reprennent les négociations avec les autorités en vue de rendre leur implantation encore plus profitable.

---

<sup>1</sup> Texier, OP-CIT, P63

#### **4-1-2 le pouvoir de négociation entre FMN et pays hôte :**

La politique de libéralisation et de promotion de l'investissement direct étranger (IDE), engagée depuis le milieu des années 80 et soutenue par les organisations internationales, rompt avec une longue tradition de restrictions, en particulier dans les pays en voie de développement. Au demeurant, cette ouverture n'a pas empêché le maintien de pratiques de facto et sectorielles : ainsi, un pays comme l'Inde dispose encore aujourd'hui d'une législation limitant la propriété du capital étranger dans l'industrie.

Peut-on faire l'économie politique de ces obstacles à l'investissement direct ? La question que mérite d'être posée, dans la mesure où les principaux modèles de délocalisation - à l'image de la théorie transactionnelle et de la théorie éclectique - considèrent les restrictions à l'IDE comme exogènes et n'étudient pas en tant que tel leur genèse et leurs déterminants.

Un courant d'analyse - dénommé « théorie du pouvoir de négociation » - appréhende justement ces restrictions comme le résultat d'un compromis entre les préférences de la FMN et celles du pays d'accueil. Cette approche a connu une postérité paradoxale : si bien peu de travaux aujourd'hui s'inscrivent stricto sensu dans le cadre du bargaining power, l'idée même d'une divergence d'objectifs entre la FMN et les autorités locales s'est avérée très féconde, suscitant de nombreuses contributions. Plus précisément, trois directions de recherches contemporaines semblent prévaloir :

- La question du bien-être retiré par le pays d'accueil est posée, dans sa relation à la forme de la délocalisation : en particulier, un investissement à 100% une jointe venture et une cession de licence ont-elles le même impact sur le pays hôte ?
- Les déterminants du pouvoir de négociation sont aujourd'hui conjugués avec l'approche transactionnelle de la firme multinationale pour expliquer les formes de la délocalisation ;
- Initiée par Vernon avec la thèse de la « négociation obsolète », l'étude de la dynamique du pouvoir de négociation a été récemment reprise dans le cadre de la théorie des jeux et de la théorie transactionnelle.

#### **🚦 Le conflit d'objectifs entre FMN et le pays hôte :**

Le conflit d'objectifs possible mais non nécessaire entre la FMN et le pays hôte peut être mis en évidence, en comparant l'impact de différentes formes de délocalisation sur le bien-être du pays hôte et sur le profil de la firme multinationale. Le modèle de Tang et Yu (1992)<sup>1</sup> montre précisément que le mode de pénétration optimal pour le pays hôte ne coïncide pas avec celui qui maximise le profit de la firme multinationale. Les auteurs envisagent quatre modalités de pénétration d'un marché par la firme multinationale :

---

<sup>1</sup> B-BERNARD et R-Gouia, OP-CIT, P72

- L'investissement à 100% (noté FDI) ;
- La cession de licence à une forme locale (noté EL) ;
- La jointe venture avec une firme locale (noté JV) ;
- La jointe venture accompagnée d'une cession de licence à la firme locale (JVL).

Pour chaque mode de délocalisation, les auteurs calculent le profit retiré par la FMN et le bien être (surplus du consommateur + surplus du producteur local) qui en résulte pour le pays hôte.

La fonction de demande inverse du pays hôte s'écrit :

$$Q = e^{* - p}$$

Avec Q, la quantité

P, le prix et \*, la part du capital détenue par la FMN ( $0 < * < 1$ )

On note V le profit de la filiale : dans le cas d'une jointe venture, le profit retiré par le partenaire local s'écrit donc  $(1 - *) V$ . le cout unitaire de production est constant et égal à C lorsque la FMN cède une licence, elle perçoit un certain pourcentage (noté f) de royalties sur chaque unité produite :

La fonction de bien-être du pays hôte s'écrit :

$$W = (2 - *) e^{* - 1 - c - f}$$

Il apparaît que w est une fonction croissante de \* et décroissante de f.

Partant de ces hypothèses, Tang et Yu<sup>1</sup> calculent les niveaux de bien-être et de profit correspondant aux différents modes de pénétration. Dans le cas où la cession de licence est perpétuelle et où la joint-venture prend la forme d'une equity joint-venture, les auteurs montrent que l'ordre de préférence du pays hôte est représenté par l'inégalité suivante :

$$W_{jv} > W_{fdi} > W_{v1} > W_{el}$$

Cette hiérarchie des modalités de pénétration s'explique aisément :

- La cession de licence est la plus mauvaise solution pour le pays hôte, dans la mesure où la firme locale supporte un cout unitaire égal à  $c + f$  qui réduit le niveau de production et donc le surplus des consommateurs. La joint-venture et l'investissement à 100% ne supportent pas cette distorsion ;
- La joint-venture est plus avantageuse que l'investissement à 100% car elle génère un surplus pour le producteur local, égal à  $(1 - *) V$  ;

<sup>1</sup> B-BERNARD et R-Gouia, OP-CIT, P73

- La JVL est moins avantageuse que l'investissement à 100% car elle conduit à un niveau de production plus faible, compris tenu de l'augmentation du coût de production engendré par f ;

Si le premier choix du pays hôte se porte sur la joint-venture, il n'en va pas de même pour la FMN : cette dernière souhaite toujours procéder à un investissement à 100%, qui lui permet de s'approprier la totalité du profit généré par la filiale. Un conflit sur les modalités d'implantation surgit entre les deux parties, qui explique pourquoi

Le pays hôte met en place des restrictions à l'investissement direct : dans la cas présent, le pays d'accueil peut imposer à la forme multinationale de pénétrer le marché en concluant une jointe venture avec une firme locale. Mais les restrictions à l'investissement direct ne sont possibles que dans la mesure où le pays d'accueil dispose d'un pouvoir de négociation vis-à-vis de la firme multinationale ; elles ne peuvent être trop contraignantes, sous peine de dissuader tout investissement étranger.

Le bénéfice net d'un investissement direct pour le pays d'accueil est donc une fonction croissante puis décroissante du niveau de restrictions : au-delà d'un certain seuil, les fortes restrictions à l'IDE réduisent le bénéfice net, dans la mesure où la FMN limite son engagement dans le pays. Quant au profil retiré par la firme multinationale, il est une fonction décroissante du niveau de restrictions à l'IDE. Entre un niveau minimal de restrictions et un seuil maximal, au-delà duquel la firme multinationale s'abstient d'investir, quelle solution va prévaloir ? nous retrouvons la une situation de monopole bilatéral, caractérisée par l'indétermination du résultat final. La théorie

Du pouvoir de négociation montre précisément que le niveau de restrictions adopté dépend du pouvoir de marchandage de la firme multinationale par rapport au pays hôte.

### **Les déterminants du pouvoir négociation (l'approche statique) :**

La question des déterminants du pouvoir de négociation a suscité un foisonnement d'études empiriques, qui par-delà leur diversité présente plusieurs points communs :

- Les PVD et les NPI constituent leur principal domaine d'investigation, dans la mesure où ils se sont longtemps caractérisés par des restrictions juridiques à l'IDE ;
- L'objet de la négociation est souvent réduit à la propriété du capital, notamment dans les tests économétriques : le recours à cette variable dépendante s'explique par sa visibilité, bien que les auteurs insistent sur les limites d'une telle approximation.

#### **A) Les déterminants du pouvoir négociation de la FMN :**

Les premiers tests économétriques de la théorie du pouvoir de négociation ont porté sur le rôle des avantages spécifiques de la FMN. Ainsi Fagre et Wells <sup>1</sup> évaluent les caractéristiques des firmes

---

<sup>1</sup> N-Fagre et I-Wells, "bargaining power of multinationals and host governments", journal of international business, 1982, P9-24

multinationales qui influent sur l'issue de la négociation avec le pays d'accueil, cette dernière étant assimilée au contrôle du capital de la filiale. Le pouvoir de négociation de la firme multinationale est mesuré comme la différence entre le degré de propriété souhaité et le degré de propriété observé, comme la FMN peut aspirer à une participation locale, en dehors de toute pression du pays d'accueil, le degré de propriété désiré correspond à celui observé dans les filiales de la FMN implantée dans la CEE ou n'existe aucune restriction à la propriété de l'investissement direct et dans les autres filiales de la FMN opérant à l'intérieur du pays considéré. Le pouvoir de négociation de la firme multinationale est une fonction croissante :

- Du niveau technologique de la firme FMN mesuré par la part du chiffre d'affaires affectée aux dépenses de R&D ;
- De la différenciation du produit mesurée par la part du chiffre d'affaires affectée aux dépenses de publicité ;
- De la destination de la production, mesurée par la part des exportations de la filiale : plus la filiale a tendance à exporter sa production, moins elle est dépendante du marché local et plus elle dispose d'un pouvoir de négociation vis-à-vis du pays d'accueil ;
- Du montant de capital investi, mesuré par les actifs de la filiale ;
- De la diversification de la production de la filiale : la diversité des biens produits par la filiale nécessite de fortes aptitudes au management qui peuvent faire défaut au pays hôte.

Au cours du processus de négociation, la firme multinationale peut également menacer de s'implanter dans un pays tiers, il nous semble que cette variable revêt aujourd'hui une grande importance, en particulier au niveau des pays développés : les FMN font 'monter les enchères », en mettant en concurrence les pays appartenant à une même zone géographique. Empiriquement, le pouvoir de négociation de la FMN doit être d'autant plus fort que les pays limitrophes sont « semblables » et donc substituables.

## **B) Les déterminants du pouvoir de négociation du pays hôte :**

A la suite de Fagre et Wells, des variables pays ont été introduites dans les tests économétriques, aux côtés de variables représentant le pouvoir de négociation de la FMN. En effet, l'existence d'une discordance entre l'avantage compétitif de la firme et l'avantage comparatif du pays d'origine permet au pays hôte de bénéficier d'un pouvoir de négociation quant aux conditions d'entrée de la firme multinationale.

Ainsi Lecraw (1984)<sup>1</sup> introduit « l'attractivité de territoire » comme variable indépendante, mesurée à partir de données d'enquêtes auprès de dirigeants des filiales. De manière plus systémique, Kobrin (1987)<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Lecraw, D. J.. Bargaining power, ownership and profitability of subsidiaries of transnational corporations in developing countries. *Journal of International Business Studies*, Spring-Summer: 1984, 27-43.

<sup>2</sup> S-Kobrin, "testing the bargaining hypothesis in the manufacturing sector in developing countries", international organization, Automne, 1987, P609-637

appréhende le pouvoir de négociation du pays hôte sur la base de variables telles que le nombre d'habitants, le niveau du PNB par tête, et les capacités technologiques et managériales du pays.

En plus de son avantage comparatif, le pays hôte peut tirer parti de la structure de marché dans laquelle évolue la firme multinationale pour renforcer sa position dans la négociation. En effet, plus le marché présente une configuration concurrentielle, plus le pays hôte est en mesure de « faire monter les enchères », et ce deux manières :

- Le pays hôte peut mettre en concurrence les firmes postulantes, à l'image de l'Inde lors du conflit qui l'a opposé à l'IBM. Certains tests économétriques introduisent d'ailleurs une variables indépendantes représentant l'intensité de la concurrence ;
- Le pays hôte peut créer une firme autochtone destinée à se substituer à la firme multinationale.

**Tableau N°41 ; Pouvoir de négociation et propriété du capital les principaux tests**

Auteur (s)	Echantillon	Periode	Variables indépendantes	Type d'analyse	R <sup>2</sup>
Fagre et Wells 1982	filiales US en Amérique latine	1975	6 variables de firmes	En coupe	0,14
Lecraw 1984	US filiales dans l'ASEAN	non précisée	7 variables de firmes et 2 variables de pays	En coupe	0,63
Kobrin 1987	563 filiales dans 49 PVD		6 variables de firmes et 11 variables de pays	En coupe	0,23
Gomes Casseres 1995	1877 filiales US dans le monde	1975	8 variables de firmes et 4 variables de pays	En coupe	0,185
Vachani 1995	877 filiales US et europe en Inde	1973-1988	9 variables de firmes	longitudinale	0,41
Pan 1996	4233 JV en Chine	1979-1992	7 variables de firmes et 3 variables de pays	En coupe	0,47

**Source:** H. Brossard, Marketing d'une région et implantation des investissements internationaux, economica, 1997, P73

### C) Pouvoir de négociation et couts de transaction :

Il revient à Gomes-Casseres (1989)<sup>1</sup> d'avoir séparé empiriquement les variables qui relèvent du pouvoir de négociation de celles qui relèvent d'une analyse transactionnelles. La difficulté principale réside dans le fait que ces deux approches mobilisent souvent les mêmes déterminants ; par exemple, l'intensité des dépenses de R&D renforce le niveau d'ownership de la FMN sur sa filiale :

<sup>1</sup> Gomes-Casseres, B.. Ownership structure of foreign subsidiaries: Theory and evidence. *Journal of Economic Behavior and Organizations*, 11: 1989, 1–25.

- Dans la mesure où la technologie est difficilement transférable (optique transactionnelle) ;
- Dans la mesure où la détention de technologies affecte positivement le pouvoir de négociation de la FMN.

Afin de distinguer ces deux effets, Gomes-Casseres étudie le niveau *downership* dans deux catégories de pays : les pays qui disposent d'une législation restrictive en matière de propriété du capital et les pays « ouverts ». La régression proposée prend la forme suivante :

$$Y = A_0 + (A_1 - A_0) D + B_0 X + (B_1 - B_0) DX$$

Avec Y, le niveau *downership* de la filiale;

D : une variable muette, égale à 1 si la filiale est implantée dans un pays « restrictif » et 0 autrement.

X : une variable indépendante, qui peut affecter à la fois la préférence de la FMN et son pouvoir de négociation.

On voit aussitôt que, dans un pays ouvert ( $D=0$ ), on a un modèle transactionnel fondé uniquement sur les préférences des firmes ; si  $B_0$  est proche de 0, la variable X influe peu sur le choix de la FMN en matière de propriété du capital. Dans un pays à législation restrictive, si  $(B_1 - B_0) = 0$ , la variable X a le même effet que dans un pays ouvert : c'est donc que X n'influe pas sur le pouvoir de négociation. Si  $(B_1 - B_0) \neq 0$ , cela signifie que la variable X affecte à la fois les préférences de la FMN et son pouvoir de négociation. Gomes-Casseres teste son modèle sur un échantillon de firmes américaines et aboutit à une conclusion assez sévère pour la théorie du pouvoir de négociation : 8 variables sur le 12 influent uniquement sur les préférences de la FMN. Parmi les variables qui affectent le pouvoir de négociation, nous trouvons :

- La taille de l'investissement : comme le supposait déjà Fagre et Wells (1982)<sup>1</sup> dans leur étude pionnière, plus l'investissement est important, plus la FMN dispose d'un pouvoir de négociations ;
- L'attractivité du territoire, qui renforce le pouvoir de négociation du pays hôte.

#### La thèse de la « négociation obsolète » approche dynamique :

Dès lors que la firme multinationale s'est implantée dans le pays hôte, qu'advient-il de son pouvoir de (re) négociation au cours du temps ? L'étude de la dynamique des relations entre FMN et pays d'accueil trouve son point de départ dans la contribution de Vernon (1971)<sup>2</sup> sur la négociation obsolète. Selon cet auteur, le pays hôte va tirer parti de l'asymétrie temporelle et des coûts irrécouvrables (*sunk costs*) engagés par la FMN pour imposer une révision des modalités d'implantation en sa faveur. Cette thèse, très prisée dans les années 70 alors que se développe un mouvement d'expropriation et de rationalisation, a suscité plusieurs développements théoriques, qui empruntent deux directions principales :

<sup>1</sup> Fagre et Wells, *OP-CIT-P17*

<sup>2</sup> R- Vernon, *Sovereignty at bay*. New York, NY: Basic Books. 1971, P54

- Les firmes multinationales ne sont-elles pas en mesure d'anticiper cette inconsistance des politiques en matière d'IDE ?
- Compte tenu des anticipations des FMN comment le pays hôte peut-il crédibiliser son engagement à ne pas renégocier les modalités d'implantation ?

#### A) La thèse originale de la négociation obsolète :

Plusieurs études empiriques semblent conforter la thèse de Vernon. Ainsi, les gouvernements du Venezuela et du Chili ont augmenté progressivement les taxes sur le profit des firmes multinationales, respectivement dans le domaine du pétrole et du cuivre, tandis que certains pays en développement procédaient à la nationalisation des filiales ou à la création de firmes nationales concurrentes. Plus récemment, Vachani (1995) montre que la thèse de la négociation obsolète est vérifiée pour l'Inde : entre 1973 et 1988, les firmes étrangères voient décliner leur part dans le capital de leurs filiales, suite à l'érosion de leur pouvoir de négociation.

Paradoxe ment, la thèse de Vernon est passée à la postérité, moins en raison de son énoncé – quelque peu simpliste – que des interrogations théoriques qu'elle a soulevées :

La démonstration de Vernon s'appuie sur l'exemple du secteur primaire (ressources naturelles), lequel présente une configuration très particulière : les techniques d'extraction y sont relativement standards, ce qui permet au pays hôte – une fois expropriée la firme multinationale de produire seul. Qui plus est, la phase préalable d'exploration est assimilable à la découverte d'une information sur la localisation d'un gisement : une fois cette information connue, l'activité de recherche n'a plus lieu d'être. Si l'on considère l'implantation d'une filiale dans le domaine de la haute technologie, où les techniques de production sont complexes et où l'innovation présente une dimension tacite et incrémentale, le pays hôte peut-il exiger une renégociation du contrat en sa faveur sans se pénaliser lui-même.

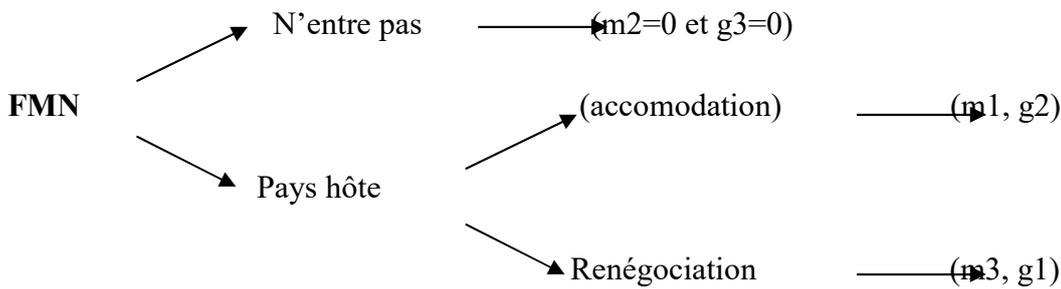
La thèse de Vernon n'opère également aucune distinction selon les types de firmes (taille, pays d'origine etc), alors même que plusieurs travaux empiriques mettent en évidence une différenciation inter firmes dans la renégociation (Vachani 1995)<sup>1</sup>. Qui plus est, Vernon n'indique rien quant à la nature de l'intervention gouvernementale (expropriation, taxation, etc) et quant à la date de la renégociation ;

L'argumentation de Vernon ne repose sur aucune hypothèse comportementale (notamment de la firme multinationale) et sur aucune spécification de l'environnement informationnel. En effet, si l'on suppose que l'information est parfaite et complète, la FMN est en mesure d'anticiper la renégociation : comme le met en évidence le jeu sous forme extensive représenté à la figure ci-dessous, la FMN s'abstient alors d'investir et

---

<sup>1</sup> S- Vachani, . Enhancing the obsolescing bargain theory: A longitudinal study of foreign ownership of US and European multinationals, *Journal of International Business Studies*, 26(1), 1995, 159–180.

l'équilibre du jeu correspond au paiement  $((m_2, g_3))$ . On voit donc que la thèse de Vernon suppose implicitement une asymétrie informationnelle entre le pays hôte et la firme multinationale.



**Note :**  $m$  et  $g$  représentent respectivement le paiement de la firme multinationale et celui du pays hôte ; il est opposé que :  $m_1 > m_2 > m_3$  et  $g_1 > g_2 > g_3$

L'analyse de Vernon s'inscrit dans le cadre d'un jeu à deux périodes : que se passe-t-il si l'on suppose que l'interaction entre le pays hôte et la FMN est répétée sur un horizon fini de plus de deux périodes ou sur un horizon infini ?

### B) Le comportement de la FMN face à la renégociation :

Lorsque la FMN anticipe la renégociation, elle peut agir pour l'éviter ou pour en amoindrir les conséquences. Dans cette perspective, la firme multinationale peut développer trois types de stratégies.

En premier lieu, la firme multinationale choisit de pénétrer le pays hôte, en privilégiant un mode flexible de délocalisation, qui évite les pertes consécutives à la renégociation. Cette situation correspond sur la figure précédente :

$$m_1 > m_3 > m_2$$

$$g_1 > g_2 > g_3$$

La firme multinationale limitera par exemple son engagement en capital, en pénétrant sous la forme d'une alliance minoritaire ou d'une cession de licence. Ainsi, dans une étude sur les filiales implantées en Chine, Shan (1991) montre que le pourcentage du capital de la joint-venture détenu par le partenaire étranger est une fonction décroissante de la durée d'accord. De même, sur la base d'une enquête par questionnaire, Kim et Hwang (1992) soulignent le rôle joué par l'évaluation du risque pays dans le choix du mode d'entrée de la firme multinationale : lorsque les chances de renégociation du contrat sont élevés, la FMN a tendance à pénétrer le marché par une cession de licence et non par une filiale à 100% ou une jointe venture.

Ce comportement de prudence vaut également dans le cas d'une politique d'attrait des investissements directs : Murtha (1993) montre que certains pays subventionnent les producteurs locaux, afin d'inciter les FMN à les adopter comme sous-traitant. Mais une telle politique augmente le cout de transaction pour la FMN : cette dernière, en s'approvisionnant auprès des fournisseurs locaux, court le risque d'une renégociation du contrat si les subventions sont supprimées, Dans ces conditions, elle préférera internaliser l'opération ou recourir à des sous-traitants extérieurs au pays hôte pour éviter les pertes liés à une renégociation.

En second lieu, la FMN choisit un mode de délocalisation qui rende non profitable pour le pays hôte la renégociation. En particulier, la FMN s'implantera dans des activités pour lesquelles le pays hôte ne dispose pas de capacités d'apprentissage, ce qui correspond sur la figure précédente :

$$g_2 > g_1 > g_3$$

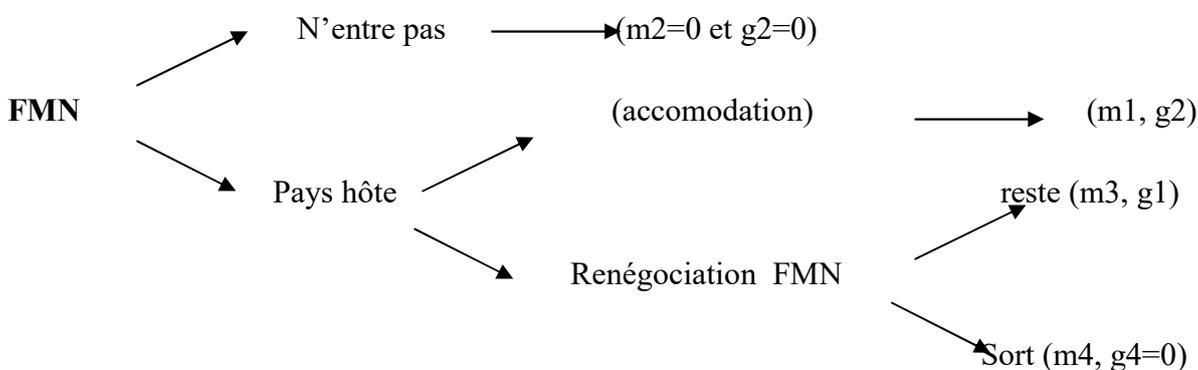
$$m_1 > m_2 > m_3$$

Ainsi les filiales de FMN opérant sur des segments où le changement technologique est rapide s'avèrent moins exposées à l'opportunisme du pays hôte. En dernier lieu, la firme multinationale peut menacer de désinvestir du pays hôte et se s'implanter dans un pays tiers, en cas de renégociation, une telle situation sur la figure ci-dessous :

$$g_1 > g_2 > g_4 \geq g_3$$

$$m_1 > m_2 > m_4 > m_3$$

Une telle configuration suppose que la firme multinationale ne soit pas prisonnière de couts irrécupérables (sunk costs).



### C) L'engagement du pays hôte à ne pas renégocier :

Comme le met en évidence la figure précédente, en situation d'information parfaite, et complète, la FMN s'abstient d'investir. Comment le pays hôte peut-il éviter cette situation sous optimale ?

Une première solution consisterait à stipuler dans le contrat initial un dédommagement  $D$ , en cas de renégociation, tel que :  $D > (g_1 - g_2)$ . Mais une telle solution contractuelle n'est guère crédible, dans la mesure où le pays hôte est à la fois juge et parti, comme le note justement Veugelers (1993).

En second lieu, le pays hôte peut se « lier les mains », en prenant en charge les coûts irrécupérables liés à la délocalisation ; ce faisant, il crédibilise la stratégie de sortie de FMN, en cas de renégociation. Murtha (1993)<sup>1</sup> montre ainsi que le risque de renégociation est limité lorsque les fournisseurs locaux de la firme multinationale s'engagent dans des investissements spécifiques. Une dernière configuration doit être envisagée, où le jeu entre la firme multinationale et le pays hôte est :

- Répété sur plus de deux périodes ( $T > 2$ ) : à chaque période, le pays hôte se trouve face à une nouvelle firme multinationale, qui a le choix entre investir ou ne pas investir. On a donc  $n$  firmes, avec  $n = T$  ;
- Caractérisé par une information incomplète : les firmes multinationales ne connaissent pas les gains retirés par le pays hôte d'une renégociation.

Dans ces conditions, la firme multinationale  $i$  se forge une croyance sur le comportement du pays hôte, en observant les actions passées du gouvernement à l'égard des  $(i-1)$  FMN implantées. On voit ici que le choix du pays hôte – à une période donnée entre « renégocier » et « être accommodant » n'influe pas seulement sur le paiement de la période mais aussi sur les paiements futurs. Nous retrouvons ici la notion de réputation : en se comportant de manière loyale avec les premières firmes installées, le pays hôte modifie positivement les croyances des FMN suivantes :

Bien entendu, cette stratégie de réputation dépend de manière cruciale du taux d'actualisation du pays hôte :

- Si ce dernier est « impatient », il préfère sacrifier les gains futurs et renégocier dès la première implantation.
- Si le futur est peu déprécié, le gouvernement se comporte de manière loyale à chaque période, sauf à la dernière période du jeu ;
- Pour des valeurs intermédiaires du taux d'actualisation, on peut montrer que le pays hôte se comporte loyalement avec les premières FMN puis décide de renégocier.

Les restrictions juridiques à l'IDE n'ont plus cours aujourd'hui dans les pays développés, tandis que les PVD et les NPI ont considérablement assoupli leur législation : est-ce à dire pour autant que la théorie du

---

<sup>1</sup> Murtha, "CEO Experiences: Effects on the Choice of FDI Entry Mode", journal of management studies, Jun 2006, P4-19

pouvoir de renégociation est « datée » ? Rien n'est moins sûr, dans la mesure où les mesures juridiques ne rendent pas compte de la totalité du phénomène des restrictions à l'IDE.

Une approche en termes de pouvoir de négociation pourrait apporter un éclairage intéressant sur ces pratiques restrictives comme ces obstacles à l'IDE relèvent de comportements discrétionnaires de la part des pouvoirs publics, ils doivent résulter par nature d'un processus de marchandage entre FMN et les autorités locales et la multiplication des alliances internationales.

## **4-2 Collecte d'informations et décision d'investissement :**

Cette section est consacrée au processus de collecte d'informations suivi par un investisseur durant Le processus de choix d'un nouveau lieu d'implantation et l'analyse du processus de collecte d'informations suivi par un investisseur s'inspire du corps théorique développé dans le cadre du processus d'achat suivi par une organisation.

### **4-2-1 Collectes d'informations : composante centrale du processus de choix :**

Dans le cas du choix d'un nouveau lieu d'implantation, l'information collectée semble occuper une place centrale dans la mesure où elle doit permettre à l'investisseur d'évaluer plusieurs régions afin d'éliminer les projets ne s'adaptant pas à la stratégie générale de l'entreprise ou qui apparaîtraient inacceptables (notamment en termes de risque, de rentabilité et /ou de qualité de certains facteurs). Le choix d'un nouveau lieu d'implantation, peut être considéré comme un problème de choix complexe. Les caractéristiques des lieux envisagés sont souvent difficiles à évaluer et très souvent, l'investisseur est confronté à de multiples solutions potentiellement intéressantes. En outre, la sélection d'un site se caractérise par l'implication forte des personnes qui prennent part au processus décisionnel, le niveau hiérarchique élevé des personnes qui y participent et la variété de leurs attentes en termes d'informations collectées.

L'ensemble des caractéristiques du « produit pays » « regardez le troisième chapitre », placent l'investisseur dans une situation incertaine, du fait notamment des conséquences graves pouvant découler d'un mauvais choix, ces deux éléments (incertitude et conséquences) ont été identifiés comme deux des composantes majeures du risque perçu<sup>1</sup>. Finalement, des caractéristiques propres à notre situation tels les prix élevés de la transaction, la durée de l'engagement, les effets indésirables potentiels et les implications multiples de la prise de décision ont été identifiés comme autant d'éléments contribuant à accroître le risque perçu<sup>2</sup>. Dans une telle situation et par analogie à d'autres domaines de recherche de façon intensive de l'information à l'extérieur. L'information collectée doit permettre au décideur de réduire l'incertitude qui entoure de façon plus ou moins importante toute décision d'investissement, qu'il s'agisse de facteurs dits quantitatifs ou qualitatifs.

---

<sup>1</sup> W.Kent, « referrals between professional service providers », industrial marketing management, vol 16,1987,P191-199

<sup>2</sup> D.Michel,R.Salle et J-P.Valla, Marketing industriel stratégies et mise en œuvre, economica, 2000,P86

Parallèlement à cette observation, il est nécessaire d'étendre notre réflexion au concept de prise de décision par un individu et par conséquent de se reporter à la thèse de la rationalité limitée développée par Simon. En parlant de « système de décision et d'information subjectivement rationnel », Simon se place au niveau du décideur en tant que personne. Dans ce contexte, les acteurs au sein de l'organisation –dans notre cas le décideur et l'ensemble des membres de l'équipe chargée du projet- ne décident pas de façon mécanique d'une combinaison de moyens visant à maximiser leurs objectifs, mais arrêtent leur recherche dès qu'ils ont trouvé une solution pertinente et satisfaisante. La rationalité est alors limitée par le manque d'informations et le coût engendré par sa collecte. La maximisation et la recherche d'un optimum cèdent le pas à la solution viable.

Cette tendance est d'autant plus marquée qu'il s'agit de situations complexes, peu ou pas structurées et nécessitant par conséquent beaucoup de perspicacité et de jugement de la part des décideurs. À cet égard, Simon, par opposition à des décisions de types répétitives et routinières parle de décisions « non programmées » dans la mesure où il n'existe pas au sein de l'organisation de procédures destinées à les résoudre. Il s'agit d'une situation totalement nouvelle ou relativement rare, ne justifiant pas l'élaboration d'une procédure normalisée, ou alors d'une situation dont l'importance est telle qu'elle nécessite une solution sur mesure. Pour Simon<sup>1</sup>, un bon exemple de décision non programmée est offert par celle que prend une société, de s'établir pour la première fois dans un pays qu'elle ne connaît pas. Cette remarque doit cependant être nuancée par le fait que certaines grandes entreprises agissent parfois de façon très structurée.

Dans notre cas, l'investisseur est confronté à une situation où la recherche d'informations représente une nécessité en vue de réduire l'incertitude qui entoure la prise de décision. Cette recherche est néanmoins limitée par des contraintes s'exprimant en termes de coût et de temps. L'investisseur ne cherche pas, par conséquent, à collecter le maximum d'informations, mais une quantité jugée optimale, compte tenu des coûts et avantages associés à cette collecte.

Comme l'ont souligné plusieurs auteurs, peu de firmes semblent disposer des ressources financières et humaines nécessaires pour conduire des études en profondeur avant de prendre des décisions en matière de localisation. Malgré l'apparition d'une cellule spécialisée dans certaines grandes firmes, il semble que cette situation soit toujours vraie. Les études de localisation, souvent très onéreuses, conduisent les investisseurs à ne considérer qu'un nombre limité de lieux potentiels d'accueil et à adopter des comportements parallèles. L'observation et l'imitation de concurrents constituent un exemple de tels comportements. Il semble ainsi qu'il soit rare que les entreprises procèdent à des analyses strictes et objectives des différentes options. La pression du temps et les inévitables implications personnelles ou émotionnelles des individus chargés de la conduite du processus conduisent à négliger certaines possibilités ou certains critères d'évaluation. Toutes les localisations possibles ne sont pas analysées, seules le sont les solutions jugées attractives. Ainsi, malgré

---

<sup>1</sup> Simon.Herbert, "the new science of management decision", Englewood Cliffs, 1977, p46

une complexité infinie, le processus de choix est, semble-t-il, rapidement simplifié aussi bien au niveau de sa dimension temporelle que spatiale.

Dans la situation telle qu'elle est décrite ci-dessus, quels vont être les comportements des investisseurs en matière de collecte d'informations et plus particulièrement en termes de sources consultées ? comme le souligne Koenig<sup>1</sup>, « si l'objectif de la collecte d'informations n'est en rien spécifique des décisions spatiales, l'origine des informations utilisées mérite au contraire d'être analysée, car à côté des moyens traditionnels de collecte (mission d'information, recours à des consultants), sont mises en œuvre des procédures originales ». Le rôle des agences de promotion s'est notamment accru, d'une part grâce à leur expérience et aux larges banques de données auxquelles ils ont accès ont également un rôle important à jouer. Cette source d'informations est, semble-t-il, plus utilisée dans les petites et moyennes entreprises qui ne disposent pas de ressources humaines et de compétences suffisantes pour conduire l'étude. Finalement, nous l'avons déjà mentionné, l'imitation est une procédure de choix fréquemment utilisée.

#### **4-2-2 Les sources d'informations en milieu industriel :**

L'analyse du processus de collecte d'informations suivi par un investisseur s'inspire du corps théorique développé dans le cadre du processus d'achat par une organisation (marketing industriel).

Dans le cadre du marketing industriel, les sources d'informations consultées par les clients durant le processus d'achat ont fait l'objet de plusieurs études. Comme le mentionnent Moriarty et Spekman<sup>2</sup>, l'objectif visé à travers l'étude des sources d'informations utilisées par une organisation en milieu est d'atteindre un degré plus élevé de synergie entre les différents éléments du mix promotionnel et par conséquent d'améliorer l'efficacité des instruments de la variable promotionnelle. On retrouve une problématique identique dans le cas de l'agence de promotion qui doit répartir un budget limité entre différents vecteurs promotionnels.

#### **Rôle de l'information dans le processus d'achat en milieu industriel :**

Le rôle central joué par l'information (collecte, analyse et traitement) dans le cadre de l'achat en milieu industriel s'exprime notamment par la présence d'une variable « recherche d'informations » dans les principaux modèles conceptuels décrivant le comportement d'achat d'une organisation.

Les recherches passées ont porté sur l'acquisition et l'utilisation de l'information durant le processus d'adoption d'innovation en milieu industriel, sur les sources d'informations consultées durant le processus d'achat industriel à différents niveaux de risque perçu et d'incertitude, sur la nature de la recherche d'informations et sur les sources d'informations utilisées sur un marché spécifique, en l'occurrence celui de la haute technologie. Les recherches ont été menées dans le cadre du processus d'achat d'un produit en

<sup>1</sup> Koenig Gérard, Décisions spatiales et gestion de l'entreprise, encyclopédie de gestion, Economica, 1989, P774-790.

<sup>2</sup> Moriarty Rowland et Spekman Robert, « an empirical investigation of the information sources used during the industrial buying process », journal of marketing research, vol XXI, P137-147

milieu industriel, du processus d'adoption d'une innovation et du processus de choix d'un nouveau fournisseur. Deux situations d'achat ont été envisagées : un nouvel achat et un ré-achat.

### 📌 Typologie des sources d'informations :

Afin de mieux comprendre les modes d'utilisation des différentes sources d'informations ainsi que l'importance qui leur est accordée, plusieurs auteurs se sont attachés à classer ces sources. La principale distinction a lieu entre les sources de type personnelles et impersonnelles. La typologie utilisée par Moriarty et Spekman s'inspire des recherches passées et définit deux axes : personnel-impersonnel et commercial-non commercial.

**Tableau N°42 : Sources d'informations utilisées par les acheteurs industriels**

Sources	Personnelles	Non Personnelles
<b>Commerciale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Représentants</li> <li>- foires commerciales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>publicité revues commerciales</li> <li>littérature spécialisée.</li> </ul>
<b>Non commerciale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- département spécialisé</li> <li>- direction générale.</li> <li>- utilisateur final</li> <li>- consultant externe</li> <li>- collègues</li> <li>- département achat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- association de commerce</li> <li>- services de classement</li> <li>- news publications</li> </ul>

**Source:** Moriarty Rowland et Spekman Robert, « an empirical investigation of the information sources used during the industrial buying process », journal of marketing research, vol XXI, P137-147

La présence « face à face » est le critère différenciateur sur la première dimension (personnelle/impersonnelle). Dans le cas de la seconde dimension (commerciale/non commerciale), le critère consiste à identifier si la source d'informations ou l'organisation diffusant (représentée dans) le message bénéficie financièrement d'une décision d'acquisition favorable. Le consultant en règle générale ne devrait pas être affecté par l'issue du choix du client et l'acheteur s'attend à ce qu'il fournisse une appréciation /évaluation non biaisée des produits /propositions concurrents. Basée sur cette typologie.

### 📌 Collecte d'informations dans le cas de l'achat d'un bien par une organisation :

Au début des années 70, plusieurs études sont entreprises en vue de déterminer l'importance de la communication par la bouche à oreille durant le processus d'achat des organisations. Le problème posé est de savoir si ce moyen d'information, de type personnel et non commercial, utilisé sur les marchés de grande consommation, s'applique au marché industriel

Webster<sup>1</sup> montre que le phénomène du « bouche à oreille » entre firmes est moins important dans le contexte industriel que dans le cadre de la grande consommation. De façon générale, les compagnies considèrent que, de par la nature spécifique de leur problème, elles ne peuvent profiter que faiblement de l'expérience d'autres sociétés. Martilla<sup>2</sup> étudie le phénomène du bouche à oreille intra-firmes qui s'avère être un moyen de communication important dans le processus d'adoption d'un produit. Le bouche à oreille inter-firmes est plus lié à la situation et dépend du niveau d'innovation du produit adopté, de la structure géographique du marché et du type de produit.

Pour certains auteurs, l'utilisation de l'information par le bouche à oreille semble être plus importante lors des phases ultimes du processus de choix alors que les sources d'informations de type impersonnelles sont plus importantes lors des phases initiales. Pour d'autres, l'utilisation de sources d'informations personnelles et non commerciales est importante aussi bien au stade de la reconnaissance du problème qu'au stade de la recherche d'alternatives. Il semble également que des situations impliquant un niveau de risque élevé conduisent à la recherche de plus d'informations de type bouche à oreille. On est en droit de penser que, plus le risque perçu augmente, plus l'acheteur cherche à obtenir des informations additionnelles de la part de ceux qui ont une expérience du produit, de ceux qui sont considérés comme plus objectifs et plus dignes de confiance que les informations issues des sources commerciales. La plupart des recherches montrent l'importance des sources d'informations personnelles et commerciales et insistent sur l'influence omniprésente de la force de vente tout au long du processus. Pour Dempsey<sup>3</sup>, les sources d'informations regroupées sous le terme d'information interne-orientée acheteur sont en termes d'importance juste devant les rapports avec le représentant. Malgré la confiance élevée qu'ils accordent à l'information diffusée par les représentants, les acheteurs sont conscients que le contenu de cette information est biaisé. Ils peuvent même ne pas tenir compte de certaines parties de la description du produit fait par le représentant.

Peu d'études se sont penchées sur les sources d'informations impersonnelles et commerciales (publicité, journaux). Les sources d'informations externes-orientées vendeur (publicité journaux, publicité par mailing, catalogues, foires) occupent la dernière position en termes d'importance. Certains auteurs suggèrent que les sources d'informations impersonnelles et commerciales jouent un rôle plus important lors des phases initiales du processus de décision. D'autres auteurs pondèrent ces résultats puisqu'ils semblent montrer que ce type d'informations est recherché lors des différentes phases du processus d'achat et non seulement lors des différentes phases du processus d'achat et non seulement lors des stades initiaux.

Les réflexions présentées ci-dessus sont d'autant plus intéressantes que l'investisseur se trouve dans une situation caractérisée par un niveau de risque élevé, c'est –à-dire dans une situation où il est légitime de penser que l'investisseur recherche activement un appui « neutre » qui lui permette de vérifier les informations obtenues auprès d'autres sources, notamment auprès de l'agence de promotion. Le bouche à oreille est donc susceptible de jouer un rôle considérable comme source d'informations. En outre, il est

---

<sup>1</sup> Webster Frederick, « management science in industrial marketing », *journal of marketing*, vol 42, P21-27

<sup>2</sup> John Martilla, « world of mouth communication in the industrial adoption process », *journal of marketing research*, vol VIII, P173-178.

<sup>3</sup> Dempsey William, « vendor selection and the buying process », *industrial marketing management*, vol 21, P187-193

intéressant de s'interroger premièrement à des sources internes ou neutres et deuxièmement sur l'importance accordée par l'investisseur aux différents vecteurs utilisés par l'agence. L'investisseur attache-t-il une importance supérieure aux sources d'informations impersonnelles au début du processus ? les sources d'informations personnelles sont-elles consultées de façon croissante au fur et à mesure que l'investisseur se rapproche de la décision finale ?

### **Facteurs affectant le processus de collecte d'informations :**

Plusieurs études s'interrogent sur l'influence qu'exercent un certain nombre de facteurs sur l'acquisition d'informations et sur les sources consultées durant le processus de choix en milieu industriel. Elles se concentrent sur trois catégories de facteurs susceptibles d'expliquer le comportement des acteurs en matière de collecte d'informations.

▪ **La situation d'achat :**<sup>1</sup> l'acheteur dispose rarement d'informations exhaustives sur les différentes possibilités d'achat et se trouve dans une situation d'incertitude qu'il cherche à réduire à travers la collecte d'informations. Selon plusieurs modèles conceptuels décrivant le comportement d'achat en milieu industriel, une incertitude croissante correspondrait à une recherche d'informations plus intense. L'incertitude est d'autant plus élevée dans une situation où l'on ne parvient pas à mesurer les différentes caractéristiques de l'objet sur lequel porte le choix. Cardozo et Cagley<sup>2</sup>, à partir d'une simulation expérimentale, suggèrent que l'acheteur recherche plus d'informations en général et plus d'informations externes en particulier lorsque le niveau de risque perçu associé à la situation considérée augmente. Moriarty et Spekman suggèrent également qu'il existe un lien positif entre la recherche d'informations de type personnelles et commerciales et une situation risquée, à tendance conflictuelle. Le rôle de l'apprentissage sur le comportement d'achat et sur le besoin en informations a fait l'objet de nombreux commentaires dans la littérature : Robinson ; Sheth<sup>3</sup>. Du fait qu'elle correspond à un niveau d'incertitude plus faible, la répétition d'une situation d'achat conduit à un risque perçu moindre et à une recherche d'informations moins importante. Le degré d'expérience face à la situation d'achat conduit également à des différences quant aux sources d'informations utilisées. Dans le cas d'un achat nouveau, la visite des installations du fournisseur joue un rôle important, alors que dans le cas d'un ré chat, le simple appel téléphonique du vendeur est plus important.

Dans le cas du choix d'un lieu d'implantation deux variables semblent particulièrement pertinentes : le risque perçu et le degré d'expérience mesurable en termes organisationnel et individuel. La première variable est intéressante puisque l'on se trouve dans des conditions où le niveau d'incertitude est souvent élevé. La deuxième variable est intéressante à cause la différence des comportements.

▪ **Phases du processus :** plusieurs recherches montrent le rôle central joué par Le représentant, quelle que

<sup>1</sup> D.Michel,R.Salle et J-P.Valla, Marketing industriel stratégies et mise en œuvre OP-CIT,P65-98

<sup>2</sup> Richard Cardozo et James Cagley, « experimental study of industrial buyer behavior »,journal of marketing research,volVIII,1971,P329334

<sup>3</sup> Jagdish Sheth, « a model of industrial buyer behavior »,journal of marketing,vol 37,P50-56

soit la phase considérée. Le bouche à oreille entre firmes joue un rôle important lors de la phase d'évaluation. L'utilisation des sources d'informations de ce type semble augmenter lors des derniers stades du processus<sup>1</sup>, alors que l'utilisation des sources d'informations impersonnelles, notamment commerciales, est plus intensive lors du stade initial de prise de conscience. Selon Moriarty et Spekman, les acheteurs industriels recherchent activement de l'information objective, non biaisée (impersonnelle et non commerciale) aussi bien au début du processus, lorsqu'il s'agit de définir le problème, que plus tard lors de la recherche de différentes solutions. En revanche, lors de la phase finale du processus, l'acheteur cherche avant tout à valider l'information obtenue préalablement notamment par une visite du fournisseur. Dans le cas d'un processus de choix complexe, l'importance accordée aux sources d'informations varie-t-elle en fonction de la phase considérée ? l'investisseur privilégie-t-il une phase du processus en termes de collecte d'informations ?

- **Caractéristiques organisationnelles :** les résultats obtenus quant au lien existant entre les caractéristiques de l'organisation et la recherche d'informations ne sont pas claires. Pour certains, la taille de l'organisation semble être corrélée positivement à la recherche d'informations. Pour d'autres, le nombre de sources utilisées, ainsi que la variété de ces sources d'informations ne semblent pas être conditionnés par la taille de l'organisation. Les petites entreprises disposant de moins de ressources que les grandes organisations semblent rechercher de façon plus intensive de l'information externe, notamment auprès de collègues appartenant à d'autres sociétés mais également de l'information de type impersonnelle et commerciale.

### **4-3 Le système de promotion et son rôle :**

Afin de comprendre le rôle joué par l'agence de promotion, il est nécessaire de replacer cet acteur dans le contexte plus large de système de promotion. Ceci nous permet d'identifier la place qu'elle occupe dans le cadre des actions menées par des collectivités en vue d'attirer des investisseurs étrangers sur leur sol.

Le système de promotion a trois objectifs essentiels, ces objectifs sont :

- Améliorer l'image d'un pays au sein de la communauté d'investissement comme un endroit favorable pour l'investissement ;
- Fournir des services aux investisseurs ;
- Faciliter l'installation des investissements directs étrangers.

#### **4-3-1 Les différents acteurs du système :**

Par système de promotion, nous entendons l'ensemble des acteurs qui participent à l'offre régionale d'implantation à destination des investisseurs étrangers. Cette définition très large nous permet de prendre en compte deux éléments :

---

<sup>1</sup> Ozanne Urban et Churchill Gilbert, « five dimensions of industrial adoption process » journal of marketing research, vol VIII, 1971, P322-328

- La qualité d'une offre en termes d'implantation dépend d'un grand nombre d'acteurs et des relations qui s'établissent entre eux ;
- L'agence de promotion ne représente que l'un des maillons du système de promotion.

Sur la base d'études de cas, Perez et Texier identifient les différentes organisations qui interviennent durant le processus de choix de l'investisseur. L'exemple du marché des collectivités territoriales françaises nous donne une idée du nombre d'intervenants et de la diversité des fonctions qu'ils remplissent en rapport avec l'investisseur, Douze intervenants remplissant onze fonctions sont identifiés. Cet exemple illustre les difficultés auxquelles est confrontée une région au moment de la mise en place d'un système de promotion qui soit en mesure de répondre aux attentes des investisseurs. Il est important de noter que le degré de satisfaction des clients est susceptible de varier en fonction des prestations fournies par chaque acteur et de leur capacité à collaborer.

Parallèlement à cet exemple, on peut représenter de façon schématique un système de promotion. Il est composé de trois groupes d'acteurs principaux : l'état, l'agence de promotion et la « communauté d'affaires ». L'état fait référence à l'ensemble des activités entreprises par les autorités publiques en vue de favoriser /limiter l'implantation d'investisseurs sur son sol. La « communauté d'affaires » comprend avant tout les bureaux de conseils, les fiduciaires, les banques ou les cabinets d'avocats qui participent à des projets d'implantation.

L'agence de promotion occupe le plus souvent une place centrale dans le système de promotion. Mis à part les activités à destination de l'investisseur, elle a pour tâche de sensibiliser, de motiver et d'informer aussi bien le gouvernement que la communauté d'affaires locale des intentions et des attentes des investisseurs étrangers ainsi que de coordonner l'ensemble des activités de promotion. Pour désigner les différents acteurs qui participent à l'offre, Gronroos<sup>1</sup> parle de « *part time marketers* » et défend l'idée selon laquelle, la valeur de la prestation fournie au client dépend directement de la bonne adéquation de ces différentes parties. Il s'agit en d'autres termes du marketing interne de la région.

On peut alors supposer que l'efficacité d'une agence de promotion, dans le cadre d'un programme visant à attirer des firmes étrangères, est directement liée à l'attitude adoptée par les différents acteurs du système de promotion vis-à-vis des investisseurs. Bien que nous soyons conscients de ce fait, cette recherche ne s'attache ni à décrire ce réseau d'intervenants, ni à en évaluer la performance, mais se concentre sur la relation qui s'établit entre l'agence de promotion et l'investisseur étranger.

#### **Définition de l'agence de promotion :**

La mise en place d'activités de promotion visant à attirer des investisseurs dans une région donnée est un phénomène relativement récent, dans sa forme moderne. Cette nouveauté tient d'une part, aux changements qui ont eu lieu en terme de production et d'autre part, aux changements d'attitude adoptés par

---

<sup>1</sup> C.Gronroos, « from marketing mix to relationship marketing : toward a paradigm shift in marketing »,working paper swedish school of economics and business administration,P18

de nombreux gouvernements à l'égard des investisseurs étrangers. Ces mutations ont conduit plusieurs gouvernements à adopter des comportements beaucoup plus actifs en vue d'attirer des investisseurs étrangers sur leur sol. L'une des premières agences de promotion économique est créée en 1969 en Irlande par le gouvernement afin de promouvoir le développement industriel de l'Irlande. L'attraction d'investisseur étranger représente l'une des tâches confiées à cette agence gouvernementale. Vers les années 70 et dans le courant des années 80, le mouvement s'amplifie en Europe avec la création en 1977 en Grande-Bretagne, de l'agence « invest in Britain Bureau » (IBB), en 1978 au Pays-Bas de l'agence « Netherlands Foreign Investment Agency » (NFIA) et en France de la Datar fondée en 1963, mais véritablement active dans l'attraction d'investisseurs depuis la seconde moitié des années 80. En Suisse, les activités de promotion sont laissées à l'initiative des cantons. En 1978, le canton de Neuchâtel, l'un des plus actifs dans ce domaine crée la base légale pour le lancement d'une activité de promotion économique.

Watzke<sup>1</sup> décrit les agences de promotion comme des « organismes chargés de diffuser une image favorable du pays, de démarcher les industriels et de les informer sur les opportunités d'affaires existantes, de les accueillir et de les conseiller lors de leur implantation effective ». La définition que nous proposons complète la précédente dans le sens où elle intègre le suivi « post investissement » comme activité de l'agence. Par agence de promotion, nous entendons tout organisme ou personne mandaté par une autorité ayant pour objectif de prospecter, d'attirer et de faciliter la venue d'investisseurs étrangers et leur développement sur un territoire donné.

L'agence de promotion peut être une organisation gouvernementale, semi-gouvernementale ou privée représentant les intérêts d'un pays, d'une région, d'une ville ou de toute autre entité administrative. Dans notre perspective, le niveau territorial considéré ne joue pas un rôle majeur. En effet, notre intérêt porte sur les activités des agences de promotion à destination des investisseurs et non sur leur structure organisationnelle.

#### **L'activité de l'agence de promotion :**

Sur la base d'une typologie proposée par Hatem<sup>2</sup>, les différentes agences de promotion se distinguent avant tout sur les paramètres suivants :

- les ressources dont elles disposent ;
- l'aire géographique qu'elle représente (pays, région, canton, ville....)
- la place occupée face au gouvernement ;
- leur niveau de coordination et de centralisation.

Malgré ces caractéristiques, l'offre reste passablement éclatée, ce qui explique la difficulté à dresser une typologie cohérente de ces agences.

---

<sup>1</sup> G.E.Watzke, « four european development agencies in the US », management international review, fall, P52-61.

<sup>2</sup> F.Hatem, les politiques d'attractivité en Europe de l'ouest, délégation aux investissements internationaux, 1993, P10

Le tableau sous-dessous met en évidence les principales fonctions assumées par une agence de promotion chargée d'attirer des investisseurs étrangers sur son sol et va dans le sens des travaux réalisés par Young et Hood<sup>1</sup>. La phase « élaboration une stratégie marketing » constitue une étape préliminaire, s'inscrivant dans une réflexion plus large de politique de développement économique. À l'issue de cette étape, l'agence de promotion doit être en mesure de dresser le profil du type d'investisseur dont l'activité est susceptible d'une part, de profiter aux mieux les opportunités offertes par la région et d'autre part, de contribuer le plus possible à son développement.

Maintenant, on analyse les deux activités principales entreprises par l'agence de promotion, à savoir l'activité de promotion-communication et l'activité de service. Il en va de même des incitations qui font l'objet d'un commentaire ultérieur.

**Tableau N° 43: Fonctions exercées par l'agence de promotion**

Fonction générique	Description de la fonction
- élaboration d'une stratégie marketing	- Ciblage / positionnement ; intégration avec les autres niveaux (national, régional) - Construction d'image ; communication interne/externe ; identification et attraction d'investisseurs
- promotion –communication	- Proposition, négociation et allocation des différentes incitations
- octroi d'incitations	- Information, conseil, interface et assistance générale avant et durant la phase d'implantation
- service pré-investissement	- Maintien de contacts et d'assistance (notamment dans le cas de l'expansion d'un projet).
- service post- investissement	

**Source** : H.Brossard, marketing d'une région et implantation des investissements internationaux, economica, 1997, P25

### Le rôle joué par les agences de promotion :

Afin de mieux comprendre les attentes des investisseurs vis-à-vis de l'agence de promotion, il est nécessaire de se remémorer les caractéristiques du « produit région » telles qu'elles ont été définies et la nature même du « client » investisseur. L'ensemble de ces caractéristiques associées à la nature de la situation place l'investisseur dans une situation dont le niveau d'incertitude est souvent élevé<sup>2</sup>. Dans ce contexte, les personnes chargées de diriger le processus de choix exigent le plus souvent des réponses ciblées aux questions qui les concernent.

<sup>1</sup> S.Young et N.Hood, « targeting policy as a competitive strategy for european inward investment agencies », european urban and regional studies, vol 1, 1994, P143-159.

<sup>2</sup> L.T.Wells et A.G.Wint, « marketing a country promotion as tool for attracting foreign direct investment », OP-CIT, P20-47.

## **Attentes des investisseurs vis-à-vis des agences de promotion :**

Les entrevues menées auprès des investisseurs par plusieurs chercheurs, nous permettent de mettre en évidence des tendances quant aux attentes des investisseurs face aux agences de promotion. Elles s'inscrivent dans le sens des réflexions faites par Kostecki<sup>1</sup> concernant les changements affectant les attentes des clients dans le contexte plus large d'une économie de service.

### ▪ **Les investisseurs recherchent un ajout de valeur :**

L'investisseur recherche de l'information qui lui permet de réduire l'incertitude entourant la décision d'investissement. Pour l'ensemble des investisseurs interrogés, l'agence de promotion semble jouer un rôle primordial en tant que fournisseur d'informations et en tant que moyens d'accès facilité à une prestation complexe. La qualité de l'information dispensée par l'agence est doublement importante :

- Elle contribue à convaincre l'équipe chargée du projet de la qualité du lieu d'implantation ;
- Du point de vue du chef de projet, elle représente une aide considérable pour la promotion de son projet à l'interne.

Selon les investisseurs, la présence des agences de promotion permet la comparaison d'un nombre de sites plus élevé, une prise de décision plus rapide et surtout un accès facilité à la région (mise en contact avec des personnes clés, assistance lors de négociations).

La « vente » de l'absence d'inconvénients devient primordiale. Les investisseurs interrogés attendent également des agences de promotion qu'elles poursuivent leur collaboration après l'implantation. En d'autres termes, ils souhaitent que la relation s'étende à tout le cycle de vie de l'investissement, de la «naissance » et à l'extrême jusqu'à la « disparition » du projet.

Dans le cas de la fermeture d'un site en Irlande, la société Digital a trouvé auprès de l'agence de promotion irlandaise une assistance précieuse, dans le cadre de la vente de ses biens et dans l'élaboration de programmes visant à replacer les employés de Digital susceptibles de perdre leurs emplois. À travers un tel comportement, l'Irlande démontre sa capacité à assurer un suivi et renforce son image de lieu d'accueil et de partenaire à l'écoute des préoccupations des investisseurs.

### ▪ **Les investisseurs recherchent une prestation sur mesure :**

Le manque de compréhension dont font preuve certaines agences de promotion à l'égard des problèmes particuliers rencontrés par chaque investisseur est un phénomène récurrent auquel les investisseurs semblent être régulièrement confrontés. Cette absence d'approche personnalisée est vraie aussi bien d'un point de vue technique que relationnel. Par conséquent, il est nécessaire de cerner aussi bien les caractéristiques organisationnelles qu'individuelles de son interlocuteur et les modes d'action qui en découlent.

Le rôle joué par l'agence de promotion consiste donc à construire une relation personnalisée, en vue de rendre tangible son offre au maximum. Cette orientation de type relationnelle indique de la part de l'agence sa volonté de passer d'une perspective basée sur le court terme « transaction » à une perspective basée sur le

---

<sup>1</sup> Micheal. Kostecki, « nouvelles tendances du marketing des services », OP-CIT, P25-31.

long terme « relation », l'objectif final n'étant pas uniquement d'attirer l'investisseur dans sa région, mais également de le retenir. Pour la plupart des investisseurs interrogés, sans l'élément « relation personnelle », l'investissement n'a pas lieu, même si le lieu d'accueil est très compétitif. L'agence de promotion doit créer un climat de confiance et amener l'investisseur à imaginer l'ensemble des détails de son projet. Cet objectif ne peut être atteint qu'au moment où l'agence de promotion est consciente des attentes de l'investisseur et de la valeur additionnelle qu'elle est en mesure de lui apporter.

▪ **Les investisseurs se cherchent un guichet unique :**

Les investisseurs donnent une importance particulière à l'établissement et au maintien d'un seul point de contact durant l'ensemble du processus de choix. Cette remarque s'inscrit clairement dans le sens des observations faites par Vandermerwe<sup>1</sup>. Cette notion de guichet unique implique que les interlocuteurs auxquels est confronté l'investisseur disposent non seulement de l'information nécessaire, mais également d'un pouvoir suffisant. En se référant aux paragraphes précédents, on peut montrer le lien existant entre

Les préoccupations des investisseurs et les notions d'orientations client et de relation décrite au début de ce chapitre. L'objectif est de mettre le client au centre des préoccupations de l'organisation. Du point de vue de l'agence de promotion l'adoption d'un tel comportement présuppose notamment une structure organisationnelle et un mode de fonctionnement qui permettent d'établir des relations interactives et suivies avec la clientèle. Comme le soulignent certains auteurs, la structure bureaucratique n'est pas en mesure d'atteindre de tels objectifs, alors que la structure en réseau semble être le mode organisationnel le plus adapté.

**4-3-3 Techniques marketing utilisées par l'agence :**

Les agences de promotion semblent remplir deux types d'activités génériques :

- Une activité de promotion-communication visant avant tout à diffuser une image favorable de lieu d'investissement et à démarcher des investisseurs étrangers;
- Une activité de service visant à informer, conseiller, accueillir l'investisseur durant tout le processus de choix.

Cette seconde activité devrait également comprendre un service de suivi « post implantation ». Cette constatation va dans le sens des commentaires faits dans la première section consacrée à le concept « produit région », selon lesquels le niveau d'intervention de l'agence de promotion est limité du fait des caractéristiques même du « produit région ». Les différentes techniques utilisées par l'agence de promotion sont répertoriées dans le tableau ci- dessous :

---

<sup>1</sup> S.Vandermerwe, « service network structures for customer-oriented strategies », marketing strategies for services », pergamon press,1994,P41-63.

## Tableau N°44 : Techniques de promotion d'investissement

Actions sur l'image	Recherche d'investisseurs	Services aux investisseurs
publicité média (généraliste et spécialisé)	campagne de mailing ou de télémarketing	faciliter l'obtention de permis
organisation de missions d'investissement et /ou de séminaires sur les opportunités d'investissement	organisation de missions d'investissement ciblées	conseils en matière d'investissement (proposition de projet, étude de faisabilité)
création et développement d'un site sur le réseau Internet	recherche spécifique sur une firme –présentation	mise à disposition d'informations facilitée
participation à des foires	création et développement d'un site sur le réseau Internet	faciliter l'implantation
publication et diffusion d'une new sletter	brochures	fournir des services post-investissement

**Source :** L.T.Wells et A.G.Wint, « marketing a country promotion as tool for attracting foreingn direct investment »,FIAS, P20-47.

La frontière entre les deux types d'activités n'est pas toujours très nette. À titre d'exemple, les brochures publiées par les agences de promotion constituent à la fois du matériel promotionnel visant à faire connaître un territoire en tant que lieu d'implantation et un instrument d'analyse utilisé par les investisseurs comme source d'informations. En ce qui concerne le programme d'incitations, ce dernier est en général déterminé au niveau du gouvernement. Le rôle de l'agence de promotion consiste avant tout à communiquer et, le cas échéant, à négocier des conditions particulières avec l'investisseur. Avant de revenir plus en détail sur la notion de services aux investisseurs, nous consacrons les paragraphes qui suivent à la fonction promotion-communication.

### La fonction promotion-communication :

Le marché des sites commerciaux est loin d'être parfait dans la mesure où les différents acteurs sont loin d'être parfaitement informés. Du fait de cette imperfection, la promotion au sens large du terme et toutes les activités de communication prennent de l'importance<sup>1</sup>. La firme à la recherche d'un lieu d'investissement a besoin de collecter une grande quantité d'informations si elle veut être en mesure de prendre une décision rationnelle.

Le rôle central joué par l'information dans le cas du choix d'un lieu d'implantation s'explique avant tout par la complexité du processus et par la nature souvent stratégique de la décision. L'investisseur passe par conséquent par une phase importante de collecte d'informations, consommatrice de beaucoup de temps et d'argent. L'information diffusée par la région constitue l'une des multiples sources consultées par l'investisseur. Elle a pour but d'accroître la visibilité de la firme et de diminuer ses coûts de collecte d'informations.

La fonction promotion-communication trouve un sens important lorsqu'elle est replacée dans le contexte plus large du processus de collecte d'informations suivi par l'investisseur. Les paragraphes qui suivent sont

<sup>1</sup>D.Michel, R.Salle et J.P.Valla, OP-CIT, P305-327.

consacrés aux enjeux face auxquels se trouve l'agence de promotion en matière de politique de communication. Les différentes techniques utilisées par les agences de promotion en vue de communiquer leur offre peuvent être classées dans deux catégories : les techniques visant à créer ou renforcer l'image attractive d'un lieu comme site d'implantation et celles visant à identifier et à entrer en contact avec des investisseurs potentiels. Cette distinction se réfère à différents modèles développés en marketing industriel, selon lesquels l'acheteur passe par plusieurs étapes avant de procéder à un achat. L'objectif d'un programme de communication est de faire « avancer » le client à travers les différents stades jusqu'à l'achat<sup>1</sup>.

### Construction d'image :

Dès le milieu des années 60, Aharoni<sup>2</sup> souligne le rôle considérable que peut jouer l'image d'un pays dans le cadre d'un programme visant à attirer des investisseurs étrangers dans une région. La création d'une telle image vise avant tout à réduire le niveau d'incertitude et le risque qui entoure la décision d'investissement. Pour Wells et Wint, l'étape de construction d'image représente le premier stade d'un programme de promotion ayant pour cible des investisseurs étrangers. La diffusion de l'image d'un lieu attractif en matière d'implantation constitue un préalable aux stades suivants de « génération d'investissements » et de « services aux investisseurs ».

#### ▪ Quelques réflexions :

Par analogie aux travaux réalisés par Johansson et Min Han<sup>3</sup>, il est légitime de penser que l'image projetée par un lieu d'investissement peut être utilisée par l'investisseur de deux façons différentes :

- Comme moyen d'évaluation indirect de la région ; l'image est alors considérée comme une variable à prendre en compte durant le processus de choix;
- Comme moyen d'évaluation direct de la région ; l'image est alors considérée comme un indice d'évaluation globale.

Si l'influence du pays d'origine sur le choix d'un produit par un consommateur a fait l'objet de nombreuses recherches, le rôle joué par l'image projetée par un pays d'accueil sur le choix d'un lieu d'implantation n'a suscité l'intérêt que de très peu de chercheurs. À ce égard, deux problématiques liées aux notions d'image et d'investissements étrangers semblent se profiler. La première a trait à l'impact que peut avoir le déplacement géographique d'une firme sur la valeur perçue de sa marque par les clients. En d'autres termes, il s'agit d'évaluer le gain (perte) potentiel dont peut bénéficier (subir) la marque d'une société, suite à son implantation dans un nouveau pays disposant d'une image meilleure ou plus claire. Pour plusieurs auteurs<sup>4</sup>, le transfert des activités de production vers un pays disposant d'une image plus favorable se traduit par une meilleure évaluation du produit par le consommateur. Le fait de fabriquer des voitures en Allemagne améliorerait l'image des sociétés ayant choisi ce lieu d'implantation ; à l'inverse, le choix d'un pays

---

<sup>1</sup> U.B.Ozanne et G.A.Churchill, « five dimensions of the industrial adoption process », journal of marketing research, vol VIII, 1971, P322-328

<sup>2</sup> Y.Ahroni, « how to market a country », columbia journal of world business, vol1, 1966, P41-49.

<sup>3</sup> C.M.Han, « country image: halo or summary construct? », journal of marketing research, Vol xxvi, P222-229.

<sup>4</sup> L.Lindon, Mercator, OP-CIT, P667.

disposant d'une image moins bonne entraînerait une perte d'attractivité de la marque. Comme, le pays d'origine d'un produit est parfois associé à un certain nombre de stéréotypes.

L'agence de promotion doit donc insister sur les avantages que l'investisseur peut obtenir en termes d'image grâce à son implantation dans un pays donné. Il semble que l'image puisse représenter pour la région un argument de différenciation parfois important.. La seconde vise à mesurer l'impact de l'image projetée par un lieu sur le comportement d'un investisseur. Ce second volet se rapproche de la notion de « climat d'affaires » identifié par certaines études comme un élément pris en compte par les investisseurs lors de leur choix (Jacques Morisset)<sup>1</sup>. Néanmoins, très peu de recherches ont été conduites dans ce domaine.

Il est probable que l'image perçue d'un lieu d'investissement par des sociétés étrangères soit fondée sur un certain nombre de stéréotypes. Cette perception peut reposer sur des éléments ayant trait au pays, à ses habitants et aux produits qui y sont fabriqués ou être influencée par la position concurrentielle occupée par la région en termes de forces et de faiblesses. Plusieurs attributs semblent importants dans la composition de l'image d'un lieu d'implantation : la qualité de vie, la réputation associée au made-in, la présence de compagnies prestigieuses dans la région, l'attitude des autorités /habitants de la région vis-à-vis des investissements étrangers, la stabilité politique, l'attitude face au travail et la tradition /réputation de la région dans un domaine. Sur la base de ce qui précède et en fonction de la perception que les investisseurs cibles ont déjà de la région (image favorable/défavorable, notoriété forte/faible) chaque pays/région doit se positionner et développer une stratégie de communication différenciée visant soit au :

- Renforcement/maintien de l'image (la région dispose d'une image positive et d'une position concurrentielle forte);
- Développement ou à la correction de l'image (la région dispose d'une image mauvaise ou « non existante » et d'une position concurrentielle forte) ;
- Dans les autres cas, l'amélioration de la position concurrentielle est un préalable à la diffusion d'une image.

La stratégie portant sur la correction ou la modification de l'image d'une région n'a de sens que si l'agence de promotion dispose d'une connaissance suffisante de la position qu'occupe son image par rapport à un étalon. Cette remarque présuppose que la région procède périodiquement à une analyse de son image et utilise des critères d'évaluation sur lesquels elle soit en mesure d'agir. Cette analyse correspond à plusieurs phases : définition du cadre de l'étude, collecte de données, analyse des données et actions sur l'image. À cet égard très peu de pays/régions semblent disposer d'un processus d'évaluation de leur image et de son évolution dans le temps.

---

<sup>1</sup> J.Morisset, « does a country need a promotion agency to attract foreign direct investment », world bank policy research working paper,2003,P1-23

## ▪ Instruments utilisés en vue d'améliorer l'image :

Les instruments suivants sont utilisés par les agences de promotion en vue notamment de diffuser auprès des investisseurs étrangers potentiels, l'image d'un lieu d'implantation attractif<sup>1</sup>:

- **publicité** : la plupart des agences de promotion affectent une partie de leurs ressources à la diffusion de publicité dans différents types de journaux (quotidiens internationaux = wall street journal, revues spécialisées= site selection, périodiques=economist). Ces publicités, qui le plus souvent comprennent un « coupon-réponse », ont pour objectif de communiquer aux gestionnaires intéressés la présence d'une région d'investissement et éventuellement d'identifier des investisseurs potentiels.

- **Internet** : plusieurs agences de promotion ont développé des sites d'informations sur le réseau Internet. Ce moyen permet aux investisseurs de collecter rapidement de l'information (par exemple adresses utiles, facteurs de localisation, types d'investisseurs déjà implantés). Du point de vue de la région, il s'agit d'un moyen puissant de communiquer son offre et d'entrer en contact avec des investisseurs potentiels. Cet instrument est d'autant plus intéressant que l'agence s'adresse à un public cible difficilement identifiable et international.

- **Newsletter** : la publication et la diffusion d'une newsletter représente non seulement un moyen de maintenir une relation avec les investisseurs déjà implantés, mais également la possibilité d'atteindre périodiquement les entreprises ayant préalablement montré un intérêt pour la région.

- **Organisation de séminaires et participation à des foires** : ces instruments présupposent une relation plus directe entre l'investisseur et les représentants de l'agence de promotion. Dans la plupart des cas ces manifestations ont lieu dans un pays cible sélectionné par l'agence. Dans d'autres, elles ont lieu directement dans la région d'accueil et sont destinées à certains leaders d'opinion. Ce type d'actions présuppose un travail préalable considérable.

Finalement, le recours à des investisseurs déjà implantés comme références constitue également un moyen de renforcer cette image.

## Recherche active d'investisseurs :

Notre réflexion prend place dans le cadre du développement rapide qu'a connu le marketing des services depuis le milieu des années 80. Cette évolution est liée premièrement à la croissance forte du secteur des services et deuxièmement à la reconnaissance par le monde académique de considérer l'organisation comme prestataire de services<sup>2</sup>. L'adoption de cet angle de vue nécessite le développement de nouveaux instruments adaptés à cette nouvelle réalité.

Plusieurs auteurs se sont attachés à décrire la présence de différents niveaux en matière d'offre de services. Les paragraphes suivants s'inspirent de cette réflexion et s'intéressent à l'un des niveaux de l'offre

---

<sup>1</sup> H.Brossard, OP-CIT, P102

<sup>2</sup> L.Lindon, Mercator, OP-CIT, P667-681.

régionale : les services aux investisseurs. Après avoir passé en revue les travaux réalisés sur ce thème, nous proposons une définition ainsi qu'une typologie de ces services.

▪ **Revue de la littérature :**

Cette revue de la littérature est divisée en deux parties. La première examine la littérature consacrée à la notion de « services supplémentaires » dans le contexte général du marketing, la seconde s'intéresse aux travaux qui abordent spécifiquement la variable « service aux investisseurs »

▪ **En marketing :**

Le concept de « services supplémentaires » est lié aux concepts plus larges de « paquet de services » ou de service global développés par analogie aux notions de produits génériques, attendus, augmentés et potentiels proposées par Levitt et de produit global. On parle alors le plus souvent de services attachés aux produits, de services périphériques, de services supplémentaires ou de services de facilité. Ces différents vocables servent à désigner des services auxiliaires qui viennent s'ajouter au produit/service central dans le but essentiellement de faciliter l'accès à ce produit/service et d'accroître la valeur attachée à la prestation de base. L'objectif poursuivi à travers une telle démarche revient à offrir au client, non plus un produit/service isolé, mais une solution complète.

Pour Levitt<sup>1</sup>, une telle approche se justifie par le fait que la concurrence n'apparaît plus seulement au niveau de ce qui est directement fabriqué par la firme mais au niveau de ce qu'elle est capable d'ajouter au produit de base. Les services attachés au produit deviennent alors un instrument de différenciation en vue de construire un avantage concurrentiel. L'entreprise n'offre plus un produit/service mais une solution complète à un problème. Poussée à l'extrême, une telle logique aboutit à l'offre de produit/service sur mesure. Comme l'expriment certains auteurs( Kostecki )<sup>2</sup>, ces remarques sont d'autant plus pertinentes dans le cas de situations portant sur la résolution de problèmes de type ouvert, c'est à dire incorporant un degré élevé de complexité. Dans ce contexte, le client ne désire ou ne peut analyser son problème de façon autonome et recherche une relation plus forte avec le fournisseur de la prestation. On parle alors de « vente consultative » pour désigner le paquet de services proposés au client et le rapport plus étroit qui se crée entre les deux parties.

Dans le cadre du marketing industriel<sup>3</sup>, les services qui accompagnent le produit/service central ont un objectif triple. Ils visent premièrement à réduire le travail de l'acheteur dans le cadre de son processus de choix, deuxièmement à diminuer le niveau d'incertitude associée à l'achat et troisièmement à accroître l'utilité et la disponibilité du Produit/service central. Pour Webster<sup>4</sup>, dans le cas de l'acquisition de produits industriels nouveaux incorporant un niveau de risque élevé pour le client, les services supplémentaires tels

---

<sup>1</sup> T.Levitt, OP-CIT, P83-91.

<sup>2</sup> Micheal. Kostecki, OP-CIT, P25-31

<sup>3</sup> D.Michel ,R.Salle et J.P.Valla, OP-CIT, P391-394

<sup>4</sup> F.Webster et Y.Wind, « a general model for understanding organizationnel buying behavior », journal of marketing, vol 36, P12-19.

que les services techniques et l'assistance générale représentent probablement une composante essentielle du marketing mix<sup>1</sup>.

Néanmoins, mis à part les commentaires dont il a fait l'objet dans la littérature traitant du marketing industriel, le concept de services supplémentaires n'a que rarement constitué un terrain d'analyse empirique. Dans le cadre d'un processus d'achat en milieu industriel seules quelques études ont mis en évidence le rôle primordial joué par certains services comme pré-requis au choix d'un fournisseur. Pour ces auteurs, il semble qu'un fournisseur n'offrant pas un certain niveau de service ne rentrerait pas en considération dans le choix opéré par l'acheteur. D'autres se sont attachés à identifier les critères de choix utilisés par une organisation dans le cas de la sélection d'un prestataire de service. Il s'agit donc d'un terrain d'investigation présentant un intérêt considérable.

▪ **Dans le cas du choix d'un lieu d'implantation :**

Parmi les différentes techniques utilisées par les agences de promotion en vue de renforcer le niveau d'attraction d'un pays hôte, le service est sans nul doute l'élément ayant reçu le moins d'attention dans les recherches consacrées aux problèmes de l'attraction d'investisseurs. Selon certains auteurs, ce courant est susceptible de se développer rapidement durant les prochaines années.

L'article de Wint, basé sur une étude menée auprès de dix agences de promotion de pays en voie de développement, s'intéresse aux services « après-vente », c'est-à-dire aux services fournis après que l'investissement ait été approuvé. Il s'interroge également sur la structure organisationnelle la plus adaptée en vue de fournir ces services. Les services, tels qu'ils sont définis par Wint, visent avant tout à réduire les coûts liés au processus d'implantation et au fonctionnement des activités : obtention d'une garantie de rapatriement des bénéficiaires, obtentions de permis de travail pour des cadres expatriés, obtention d'autorisation en vue d'acheter ou de louer des terrains, etc.

Wint parle de service après approbation et les compare à la notion de services après-vente utilisée en marketing. Une structure organisationnelle centralisée, intégrant directement le service « après-vente » au portefeuille des autres activités de l'agence, semble constituer une formule plus efficace qu'une structure de type coordonnée.

En termes de structures organisationnelles optimales et sur la base d'un échantillon de dix agences de promotion, Wells et Wint<sup>2</sup> mettent en évidence un continuum de formes organisationnelles allant des agences de types publiques, aux agences totalement privées. Une structure de type semi-gouvernementale semble être le mode d'organisation le plus efficace. Pour répondre aux attentes des investisseurs. Cette forme d'organisation permet d'avoir un accès facilité aux différentes institutions publiques, sans en avoir certains inconvénients. Elle permet d'accéder à certaines compétences du privé, qui s'avèrent primordiales lorsqu'on s'adresse à des investisseurs. Cette structure permet d'éliminer certaines faiblesses inhérentes au mode de fonctionnement public et de capter une partie des bénéfices liés à une organisation privée.

---

<sup>1</sup> M.Vandercammen, marketing l'essentiel pour comprendre, décider, agir, de boeck, 2002, P162-166.

<sup>2</sup> L.T.Wells et A.G.Wint., OP-CIT, P50-52

Dans le même ordre d'idées, Wint met en évidence la tendance des pays en voie de développement à créer un système plus centralisé en matière d'accueil d'investisseurs. Cette notion de centralisation déjà largement acceptée dans la plupart des pays développés sous le vocable de « guichet unique » doit permettre d'accélérer de façon significative le processus d'implantation des investisseurs. Wint dans un article ultérieur montre que la réalité est encore loin du contenu du concept et parle de façon quelque peu ironique non plus de guichet unique mais d'un guichet supplémentaire. Il est important de noter que, dans le cas des pays industrialisés, le problème du guichet unique, c'est-à-dire de la possibilité d'offrir une solution globale à l'investisseur, se pose également.

Dans un article de type conceptuel et non empirique, Young et Hood<sup>1</sup> se concentrent sur la notion de programmes after-care à destination des investisseurs étrangers. Cette notion comprend, l'ensemble des services potentiels offerts à une compagnie par un gouvernement et ses agences, dont le but est de faciliter aussi bien le démarrage que le développement de la filiale étrangère dans le pays hôte, tout en maximisant la contribution de cette société au développement économique local.

Cette définition va au-delà de la recherche menée par Wint, dans la mesure où elle incorpore une assistance post investissement à plus long terme. Les auteurs excluent de cette définition l'assistance fournie au début du processus de recherche d'un lieu d'implantation du fait qu'il s'agit d'un service pré et non post-investissement. Du point de vue de l'agence de promotion, l'objectif poursuivi à travers une telle politique est de maximiser les bénéfices économiques à long terme obtenus par un pays ou une région grâce à l'implantation d'une firme étrangère. Cette remarque présuppose qu'il s'agit d'investisseurs appartenant à un secteur jugé prioritaire et dont les caractéristiques correspondent aux objectifs préalablement fixés par la région. De tels programmes se justifient notamment en tant que composante d'une orientation client, comme élément de fidélisation et comme moyen de rester en contact avec la maison mère.

Young et Hood dressent une typologie des services selon leur nature et émettent l'hypothèse selon laquelle le paquet de services attendus varie en fonction de l'expérience de l'investisseur en matière d'implantation, de sa politique d'investissement, de sa taille et du type de technologie qu'il utilise, du stade auquel se trouve le projet d'investissement et de la nationalité de l'investisseur. Sur cette base, Young et Hood proposent différents programmes d'action indiquant pour chacun d'entre eux le type d'investisseurs visés, la période sur laquelle s'étendent les prestations de services, la nature du service ainsi que les avantages et inconvénients de chaque programme. La question fondamentale, comme le soulignent les auteurs, consiste à évaluer les avantages potentiels pour un territoire de s'engager dans de tels programmes. En d'autres termes de telles opérations sont-elles rentables ?

Après, l'examen des brochures publiées par les agences de promotion. Brossard indique que les efforts entrepris par les agences de promotion se concentrent avant tout sur les activités de type promotion-communication. La notion de service occupe encore une place marginale dans les programmes élaborés par

---

<sup>1</sup> S.Young et N.Hood, « designing development after-care programmes for foreign direct investors in the european union »,transnational corporations,vol3,1994,P51

les agences de promotion et par conséquent l'approche pro-active est rare. Comme le soulignent Young et Hood, le passage à une approche pro-active devient essentiel. Un exemple d'une telle approche consisterait à rendre attentives certaines entreprises cibles des bénéfiques qu'elles pourraient retirer de la création d'un nouveau site à l'étranger.

### **Services aux investisseurs : définition et objectifs**

Il semble que le développement et la défense d'une position concurrentielle sur le marché de l'investissement passe pour les agences de promotion par la création d'une image forte de lieu d'implantation reposant sur des éléments identifiables par l'investisseur et par l'offre d'un paquet de services aux investisseurs. Le « produit région » comprend différents niveaux. Nous nous intéressons au contenu et aux enjeux soulevés par le niveau « services aux investisseurs ».

Les services aux investisseurs se définissent comme les moyens mis à la disposition de l'investisseur étranger et de ses employés expatriés par l'agence de promotion, en vue de faciliter l'évaluation du lieu, l'implantation et le développement de l'investissement à long terme. Ces services sont susceptibles d'intervenir tout au long du cycle de vie du projet d'investissement depuis le moment où le besoin de s'implanter à l'étranger est identifié jusqu'au moment du fonctionnement effectif et, le cas échéant, jusqu'à l'extension ou la disparition de l'investissement. Cette définition va au-delà des travaux précédents, puisqu'elle considère non seulement les services de types « après-vente » (Wint ; Young et Hood), mais aussi l'ensemble des services qui précèdent l'implantation et qui sont susceptibles d'influencer le choix de l'investisseur. Les services « après-vente » sont extrêmement importants en vue notamment d'atteindre une coïncidence des besoins maximale. Mais c'est également sur la base des services pré-investissement qu'une relation de confiance peut s'établir entre les deux parties. L'aspect relationnel semble être d'autant plus important que l'investisseur et, plus particulièrement les personnes chargées de mener à bien le projet se trouvent dans une situation d'incertitude qui les pousse à rechercher des appuis externes. Pour de petites sociétés ne disposant pas encore de site en Europe, une partie de la décision est susceptible de se prendre sur la base de la relation établie avec son futur milieu d'accueil. Comme le relève Kostecki<sup>1</sup>, les contrats de type relationnels semblent devenir essentiels dans une économie de service. Du point de vue de l'agence de promotion, l'élaboration d'une stratégie de service a pour objectif d'exercer une influence sur l'investisseur durant son processus de choix, en l'assistant dans ses différentes démarches, en instaurant une relation de confiance et en facilitant son implantation. Il s'agit également de favoriser l'intégration, voire le développement de nouvelles activités de l'investisseur dans sa région d'accueil. D'une approche linéaire (attirer le plus d'investisseurs à court terme), on passe à une approche de type circulaire qui accorde plus d'importance à la satisfaction post-implantation de l'investisseur. La région cherche ainsi à favoriser le développement à long terme de l'investisseur, d'éventuels réinvestissements et le bouche à oreille positif.

À travers cette conception centrale du service, l'agence de promotion tente de créer un avantage concurrentiel vis-à-vis d'autres lieux et d'offrir à l'investisseur et aux membres de l'équipe chargée du

---

<sup>1</sup> M.Kostecki, « nouvelles tendances du marketing des services », OP-CIT, P25-31

projet un véritable ajout de valeur. On s'éloigne de la vision réductrice de « vente d'un lieu » pour se rapprocher d'une vision, plus proche des attentes des investisseurs et des individus impliqués dans le processus décisionnel. L'agence s'attache à démontrer à l'investisseur en quoi le lieu proposé peut contribuer à son succès. Cette conception centrale du service va dans le sens de la notion précise d'orientation – client.

▪ **Services aux investisseurs : typologie et description**

Les services offerts par l'agence de promotion peuvent être regroupés selon différents critères tels que la phase du processus durant laquelle ils interviennent ou la nature du service. À travers les entrevues qu'il a fait par Brossard<sup>1</sup> et sur la base des caractéristiques du « produit région », l'objectif poursuivi par les services proposés par l'agence de promotion constitue le critère le plus pertinent de classification. Sur cette base, trois catégories de services se dégagent :

**Tableau N° 45 : Classification des services aux investisseurs selon l'objectif poursuivi**

Objectif poursuivi	Catégorie de service
<ul style="list-style-type: none"> <li>- réduire le niveau d'incertitude.</li>   <li>- Faciliter l'accès au territoire.</li>   <li>- Faciliter le démarrage de l'entreprise et assurer la satisfaction post investissement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mise à disposition d'informations sur les facteurs clés ;</li> <li>- mise à disposition d'informations sur le site ;</li> <li>- estimation des frais d'investissement et d'exploitation ;</li> <li>- mise en contact avec des investisseurs implantés ;</li> <li>- assistance lors de négociations avec les autorités ;</li> <li>- lobbying auprès de différents acteurs ;</li> <li>- mise en contact avec les principaux décideurs locaux ;</li> <li>- mise en contact avec des sous-traitants potentiels ;</li> <li>- préparation de dossiers pour l'obtention d'aides ;</li> <li>- recherche et sélection de personnel ;</li> <li>- programme de formation du personnel ;</li> <li>- prêt temporaire de cadres supérieurs ;</li> <li>- assistance globale durant la phase d'implantation ;</li> <li>- accueil des cadres étrangers et de leur famille ;</li> <li>- suivi post investissement.</li> </ul>

**Source :** H. Brossard, Marketing d'une région et implantation des investissements internationaux, economica, 1997, P111

▪ **Services visant à réduire le niveau d'incertitude :**

Outre le fait qu'ils ajoutent de la valeur à la prestation centrale, ces services ont pour objectif de réduire l'incertitude qui entoure le choix du lieu d'implantation par l'investisseur. L'objectif poursuivi par les services appartenant à cette première catégorie est de permettre au décideur de minimiser le degré d'erreur entourant l'évaluation des différents paramètres pris en compte. Il s'agit de rendre crédible une offre dont la

<sup>1</sup> H.Brossard, marketing d'une région et implantation des investissements internationaux, OP-CIT, P105-115

véritable évaluation ne peut intervenir qu'a posteriori. Ce type de service représente l'une des contributions majeures de l'agence de promotion à destination des investisseurs étrangers.

Cette catégorie de services comprend la mise à disposition de l'investisseur d'informations si possible directement utilisable dans le cadre d'analyses de faisabilité comparatives. L'objectif est de fournir à l'investisseur des données correspondant aux critères d'analyse utilisés dans ses procédures de choix. La plupart du temps, les investisseurs sont contraints de comparer des attributs, en fonction de données issues de plusieurs régions, basés sur des critères de mesure différents, ne permettant pas une comparaison immédiate.

Ces informations ont trait à différents facteurs clés considérés par l'investisseur, tels que la main d'œuvre, le paquet d'incitations financières et fiscales ou les infrastructures disponibles, pour ne citer que les plus importantes. Cette information vise à identifier des solutions en termes de sites, de bâtiments sur lesquels l'investisseur est susceptible de pouvoir s'implanter. La mise à disposition d'une telle information suppose que l'agence de promotion dispose de bases de données qui lui permette d'identifier rapidement, parmi les sites disponibles, ceux présentant un intérêt pour un investisseur particulier.

Parallèlement à cette information primaire, l'agence de promotion peut organiser des rencontres avec des sociétés étrangères implantées dans la région. À travers cette information secondaire, l'investisseur étranger est à même de confronter ses attentes avec l'expérience d'autres sociétés et de mesurer le niveau d'objectivité des informations primaires obtenues. Du point de vue de l'agence de promotion cela pose un certain nombre de problèmes ayant trait au choix de l'interlocuteur et au mode de « mise en relation ». Ces deux éléments sont directement liés au niveau de transparence et respectivement au biais perçus par l'investisseur.

En ce qui concerne la première dimension, l'agence de promotion peut déterminer a priori l'entreprise étrangère qu'elle désire mettre en relation avec l'investisseur potentiel. C'est la situation la plus fréquente, mais également la moins transparente du point de vue de l'investisseur potentiel.

**Tableau N°46 : Rencontre investisseur potentiel –investisseur implanté :**

**Quelles options**

Mode de rencontre	Libre	Dirigé
Participation de l'agence de promotion à la rencontre.	- transparence plus élevée - biais plus élevé	- transparence moins élevée - biais plus élevé
Non participation de l'agence de promotion à la rencontre	- transparence plus élevée - biais moins élevé	- transparence moins élevée - biais moins élevé

**Source:** H. Brossard, Marketing d'une région et implantation des investissements internationaux, economica, 1997, P 11 3

Ce cas implique une réflexion de l'agence de promotion relative à la sélection d'une société déjà implantée et à la façon de la motiver à participer à de telles rencontres. À l'autre extrémité, on peut imaginer que l'agence communique à l'investisseur potentiel une liste complète des sociétés étrangères implantées dans sa région et qu'elle laisse à son hôte le choix de son interlocuteur. Cette seconde solution, plus difficile à gérer pour l'agence, a le mérite de renforcer la transparence de la relation. Dans le cas de la seconde dimension, le choix porte sur la participation ou non de l'agence de promotion à la rencontre qu'elle organise entre l'investisseur potentiel et la société étrangère établie, la participation de l'agence de promotion à de telles rencontres crée un biais dans la relation qui s'établit entre les deux investisseurs.

▪ **Services visant à faciliter l'accès au territoire :**

L'investisseur est confronté à des contraintes imposées par son organisation s'exprimant en termes de temps et de coûts d'accès ainsi qu'à une offre dépendant de plusieurs fournisseurs. La seconde catégorie de services vise donc à concilier les exigences de l'investisseur en termes de délais et par conséquent de coûts, aux caractéristiques particulières du « produit région ».

Ce second groupe comprend trois types de services. Premièrement, les services de type « mise en contact » qui visent à ce que l'investisseur entre en relation directement avec les personnes qui présentent un intérêt pour son projet. Il peut s'agir de départements gouvernementaux indispensables pour faire face à certains problèmes ou d'organismes privés. Cette prestation suppose que l'agence de promotion dispose d'une liste de contacts, mais aussi qu'elle jouisse d'un accès privilégié aux différents services gouvernementaux. On se réfère ici au fait que l'agence de promotion ne représente que l'un des acteurs du système de promotion.

Deuxièmement, les services de type lobbying. Ils visent à soutenir, défendre certains projets d'investissement auprès de différents acteurs et à sensibiliser les autorités compétentes aux besoins des investisseurs étrangers en vue de créer des conditions cadres adaptées à leurs besoins. Troisièmement les services qui visent à assister l'investisseur dans la préparation de dossiers techniques et complexes, notamment en vue de l'obtention d'aides financières.

▪ **Services visant à faciliter le démarrage de l'entreprise :**

Cette dernière catégorie de services vise à fournir une assistance à l'investisseur durant la phase de démarrage et aux expatriés, ainsi qu'à leur famille qui s'installe dans un nouvel environnement. Elle vise également à s'assurer de la satisfaction post implantation de l'investisseur. Les prestations à destination de l'organisation peuvent être divisées en deux types de services. Le premier comprend des services qui ont pour but d'assister l'investisseur au moment de la préparation du site. Le second comprend des services visant à épauler l'investisseur au moment du choix de la main-œuvre.

Le second groupe de services vise à faciliter l'installation du personnel expatrié et comprend par exemple une assistance en termes de recherche de logement ou d'écoles pour les membres de la famille. Cette assistance est susceptible de se prolonger par l'intermédiaire d'un service post investissement.

## **Conclusion :**

À travers ce chapitre, nous avons tenté d'analyser le processus du choix d'un lieu d'implantation et la négociation. Pour ce faire, nous avons partagé ce chapitre en trois : la première section est consacrée à la compréhension du processus du choix d'un lieu d'implantation et la négociation. La deuxième section est destinée à la présentation de l'importance de l'information dans la décision d'investissement. Finalement, on a présenté le système de promotion et son rôle.

Ce chapitre nous a permis de trouver les résultats suivants : Premièrement, on a identifié les différentes phases de processus du choix d'un lieu d'implantation et le processus de négociation entre les firmes multinationales et les pays d'accueil, deuxièmement : on a présenté l'importance de l'information dans la décision du choix d'un lieu d'implantation et finalement le système de promotion et son rôle pour influencer la décision d'investissement et les techniques marketing utilisées par l'agence de promotion.

**Le cinquième chapitre : L'analyse empirique de l'approche marketing d'une région :**

## **5- L'analyse empirique de l'approche marketing d'une région :**

### **Introduction :**

Que faire pour promouvoir un pays, une région, une ville auprès d'investisseurs étrangers ? Quelles prestations faut-il offrir aux investisseurs étrangers pour qu'ils choisissent notre ville, notre pays ou notre région comme lieu d'implantation de leurs activités économiques ?

Voilà quelques questions qui préoccupent un nombre croissant d'autorités publiques et d'intermédiaires intéressés par le marché mondial de l'investissement direct. Ces interrogations sont d'autant plus pertinentes que ce marché a considérablement évolué au cours des deux dernières décennies. Tout d'abord, plusieurs pays ont progressivement réduit leur hostilité à la venue d'investisseurs étrangers et cherchent aujourd'hui à attirer des sociétés étrangères de façon active. De plus, la concurrence entre pays, régions et ville d'accueil s'est fortement intensifiée et l'utilisation d'approches et de techniques marketing dans le domaine de la promotion économique est devenue monnaie courante.

Dans ce contexte, ce chapitre s'intéresse au processus de choix suivi par les investisseurs étrangers et la stratégie marketing développée par l'agence de promotion. Pour comprendre l'optique marketing d'une région. On a analysé les résultats d'une enquête auprès des investisseurs concernant les déterminants et l'optique marketing et après on a fait un benchmarking pour identifier les points de force, faiblesse, opportunités et menaces de la région et finalement on a analysé le processus d'implantation d'une entreprise (General câble) et l'analyse de rôle de l'agence de promotion algérienne (ANDI).

## **5-1 Le benchmarking entre Certains pays de la région MED :**

Dans cette section, Nous faisons le benchmarking entre certains pays de région MED pour l'objectif d'identifier les menaces et les opportunités de notre pays. Cette comparaison se base à des facteurs qui ont une influence directe et d'autre qui ont une influence indirecte.

### **5-1-1 méthodologie du benchmarking :**

Le benchmarking, ou étalonnage, consiste à déterminer comment et pourquoi certaines entreprises réussissent mieux que d'autres. Les différences en termes de coûts, de qualité, de rapidité peuvent être considérables. L'objectif est de s'améliorer à partir d'une connaissance approfondie des secrets des meilleurs. Les entreprises japonaises ont pratiqué un benchmarking assidu dès la fin de la deuxième guerre mondiale. En 1976 à 1979, Xerox s'intéresse aux photocopieuses japonaises et s'efforça de comprendre les processus et les modes de gestion qui étaient à l'origine de leurs performances<sup>1</sup>.

Ford fut également l'une des premières entreprises à pratiquer le benchmarking en s'intéressant à tous les concurrents et en essayant de surpasser chacun dans ce qu'il savait faire de mieux. Par exemple, on découvrit que 500 personnes étaient employées à la gestion des effets à recevoir alors que Mazda n'en employait que 10%

Aujourd'hui des entreprises comme IBM, Kodak, DuPont ou Motorola pratiquent couramment le benchmarking, parfois en se comparant à des entreprises appartenant à des secteurs complètement différents. Par exemple, Xerox a appris auprès de L.L.Bean, le géant américain de la VPC pour les vêtements de

---

<sup>1</sup>P.Kotler et B. Debois, Marketing management, 10 édition, Publi union, 2000, P257.

loisirs, comment maîtriser les techniques d'emballage et d'entreposage et auprès d'American Express, l'art de la facturation.

Une étude de benchmarking comporte sept étapes. Il faut :

- 1- déterminer les fonctions que l'on examinera ;
- 2- choisir les indicateurs – clés ;
- 3- sélectionner les entreprises ;
- 4- effectuer les mesures de performance dans les entreprises choisies ;
- 5- comparer les résultats aux données internes ;
- 6- déterminer les programmes d'amélioration ;
- 7- mettre en place et suivre les recommandations ;

Compte tenu des coûts et des délais introduits par le benchmarking, il vaut mieux se concentrer sur les fonctions essentielles qui affectent directement la satisfaction de la clientèle.

Nous avons utilisé cet outil de recherche pour identifier les points de force et faiblesse de notre pays par rapport à certains pays voisins

 **Présentation du concept du benchmarking** : Le principe fondamental du benchmarking est que, pour optimiser ses propres performances, il faut prendre connaissance des pratiques des leaders, qui peuvent servir de point de référence. C'est R.C. Camp qui le premier a théorisé cette pratique au sein de la compagnie XEROX en 1976<sup>1</sup>.

Il s'agit donc essentiellement d'une opération de mesure :

- Mesurer sa propre performance en interne ;
- Mesurer les performances des meilleurs, sur les mêmes bases que les observations faites en interne ;
- Optimiser son système interne, et pouvoir en mesurer les améliorations.

Tout peut-il être "benchmarké" ? Les savoir-faire liés au cœur de métier de l'entreprise sont souvent bien maîtrisés et sont confidentiels. Ils ne se prêtent pas du tout à une opération de comparaison. Par contre, les fonctions transversales, les grands processus (prises de commande, planification, approvisionnement, distribution...) tout comme la plupart des fonctions contributives (qualité, maintenance, informatique...) ne craignent en rien d'être « ouvertes » et mises en comparaison.

---

<sup>1</sup> J. Bendu, « benchmarking des pratique d'intelligence économique »,2001, P11-16, <http://www.aaeiaparis.asso.fr/clubIntelligenceEconomique.htm>

Avec qui un benchmarking peut-il être mené ? Cette opération d'étalonnage peut être menée avec toute structure adéquate pourvu qu'elle serve de bon point de référence. Elle peut être menée soit en interne à l'entreprise, entre deux branches opérationnelles, ou deux directions fonctionnelles. Entre deux entreprises d'un même groupe. Et même entre deux entreprises concurrentes ! Une fois posé le périmètre du benchmarking (les domaines à comparer, les informations à échanger...) rien ne s'oppose à ce que deux concurrents veuillent progresser ensemble sur un domaine précis.

Ce travail se base sur une idée principale que la possibilité de résoudre les problèmes macro-économiques par des outils micro-économiques.

Alors, Nous essayons de faire de faire un benchmarking entre L'Algérie et certains pays voisins selon plusieurs critères. Nous avons choisi ces pays parce que ils ont les mêmes critères géographiques

#### Recherche des expériences similaires :

- le CNUCED a fait un benchmarking : « Examen de la politique de l'investissement de l'Algérie ».
- ANIMA a fait un benchmarking entre les agences de promotion « les outils de promotion de l'investissement dans la région MED présentation et benchmarking ».

Pour faire le benchmarking, nous nous basons sur plusieurs sources d'informations :

#### les sources d'informations :

Nous présentons dans le tableau ci-dessous les sources d'information utilisées pour établir notre benchmarking

**Tableau N°47: les sources d'informations :**

<b>Les sources formelles</b>	<b>Les sources informelles</b>
------------------------------	--------------------------------

<p><b><u>les rapports :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>_World economic forum : the global competitiveness report</b></li> <li>- <b>CNUCED, Examen de la politique de l'investissement du Maroc.</b></li> <li>- <b>CNUCED, Examen de la politique de l'investissement de l'Algérie.</b></li> <li>- <b>KPMG, Guide d'investir en Algérie.</b></li> <li>- <b>ANIMA, les différents rapports.</b></li> </ul> <p><b><u>Les livres :</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>notamment l'ouvrage d'Abdellatif Benachou « les nouveaux investisseurs ».</b></li> </ul>	<p>J'ai demandé conseil auprès :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- De nombreux enseignants.</li> <li>- De nombreux investisseurs.</li> </ul>
--	---

**Source :** tableau établi par l'étudiant.

### **L'objectif de cette étude :**

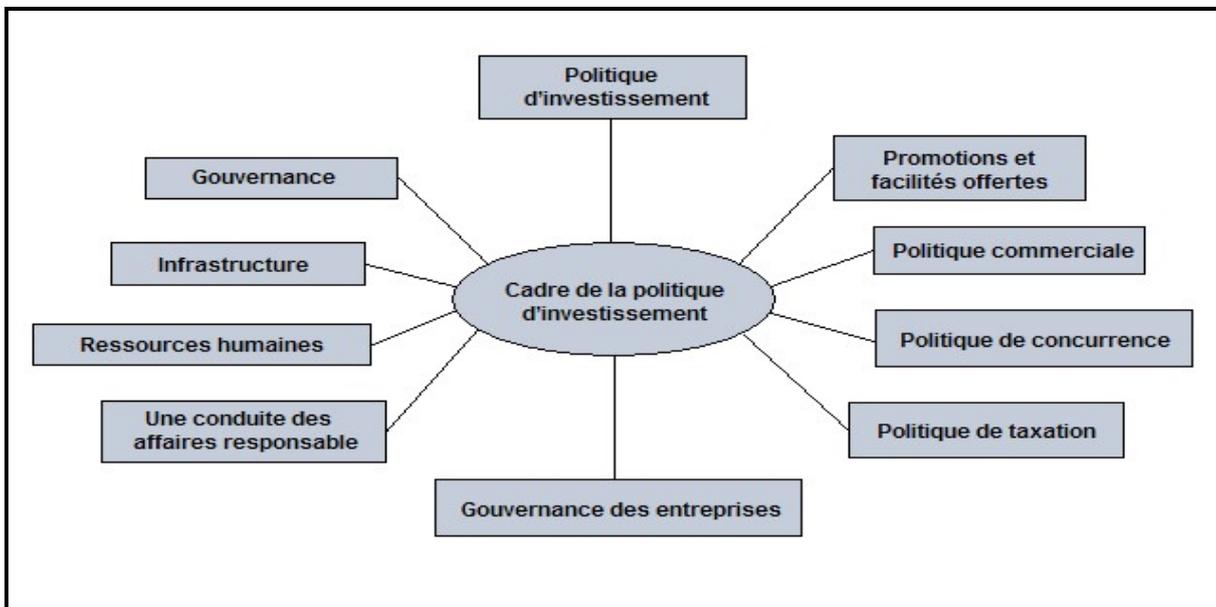
L'objectif de cette étude était double :

- D'une part, faire un diagnostic du climat d'investissement dans la région MED ;
- D'autre part, connaître les avantages concurrentiels de l'Algérie par rapport à d'autres pays dans la région MED.

#### **5-1-2 La comparaison selon les critères qui ont une influence directe sur les IDE :**

Les pays méditerranéens disposent d'atouts susceptibles de constituer des facteurs d'attraction pour les investisseurs étrangers : leur proximité géographique par rapport à l'Union européenne, le bon niveau de leur infrastructure, une main-d'œuvre disponible et souvent bien formée, à des coûts inférieurs à ceux de l'Union européenne (UE). Pourtant, nous tentons d'analyser les problématiques majeures du climat d'investissement (affaire) dans certains pays de MED : Algérie, Tunisie, Maroc, L'Egypte et la Turquie. Nous nous basons sur notre analyse sur les critères mentionnés par l'OCDE et le rapport de compétitivité de World economic forum.

**Figure N°23 : les déterminants d'une bonne politique d'investissement**

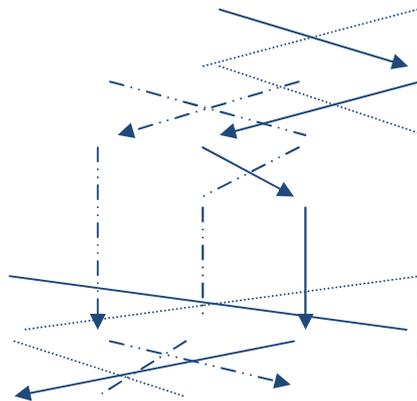


**Source:** World economic forum, the global Competitiveness report 2014-2015, insight report, 2014, P106-107

L'établissement (World economic forum) a mis en place deuze critères pour mesurer le climat d'affaire, nous présentons ci-dessous le détail comparatif de certains indices pour certains pays de MED :

**1- Les institutions**      **Notation**      **Maroc**   **Algérie**   **Tunisie**   **Egypte**   **Turquie**

	Maroc	Algérie	Tunisie	Egypte	Turquie
1-1 Droits de propriété :	●	●	●	●	●
1-2 Protection de la propriété intellectuelle :	●	●	●	●	●
1-3 Le détournement des fonds publics :	●	●	●	●	●
1-4 La confiance entre les citoyens et le gouvernement :	●	●	●	●	●
1-5 Les paiements irréguliers :	●	●	●	●	●
1-6 L'indépendance juridique :	●	●	●	●	●
1-7 Favoritisme des responsables gouvernementaux :	●	●	●	●	●
1-8 Gaspillage des dépenses publiques :	●	●	●	●	●
1-9 Charge de la réglementation gouvernementale :	●	●	●	●	●
1-10 Efficacité de cadre juridique dans le règlement des litiges :	●	●	●	●	●
1-11 Efficacité de cadre juridique dans les enjeux difficiles :	●	●	●	●	●
1-12 La transparence de l'élaboration des politiques du gouvernement :	●	●	●	●	●
1-13 Les coûts des entreprises de terrorisme :	●	●	●	●	●
1-14 Les coûts des entreprises de la criminalité et de la violence :	●	●	●	●	●
1-15 Le crime organisé :	●	●	●	●	●

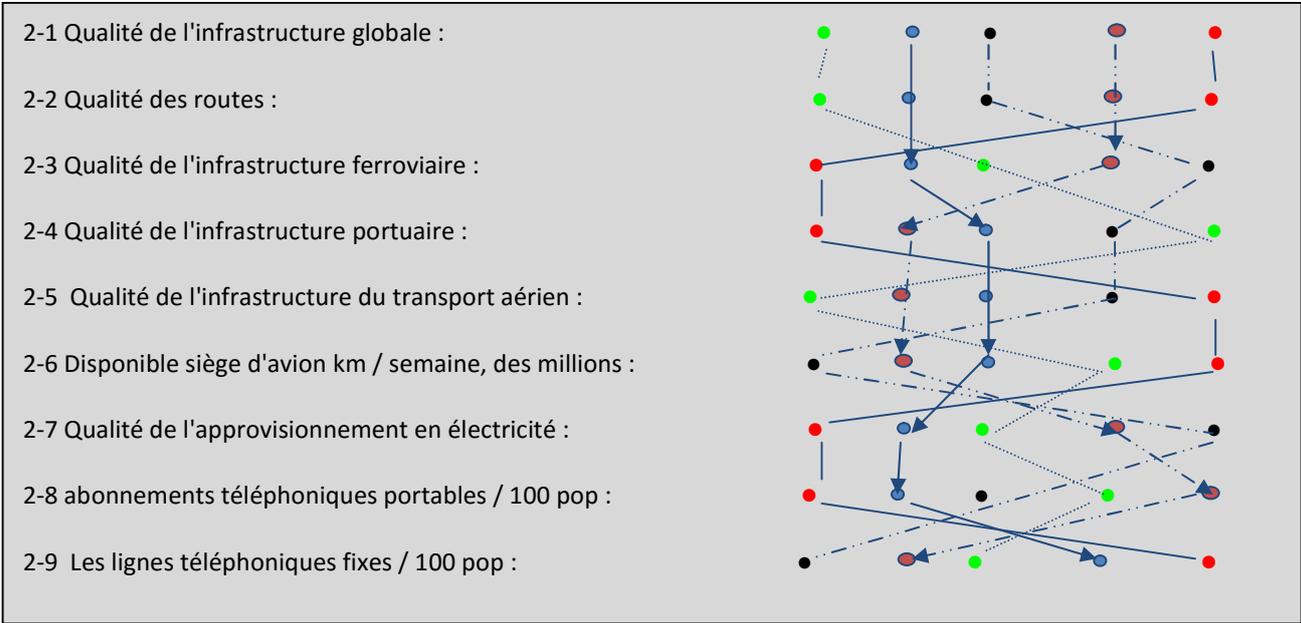


**Source:** établi par l'étudiant selon World economic forum, the global Competitiveness report 2014-2015, insight report, 2014, P106-10

Par rapport le tableau mentionné ci-dessus, on note que la Turquie et le Maroc ont un avantage compétitif dans le domaine des institutions par rapport le reste des pays. Ils ont mieux classé selon plusieurs critères : Protection de la propriété intellectuelle et les droits de propriété, la confiance entre le gouvernement et le citoyen, la maîtrise des dépenses publiques, la sécurité et le taux de crime, force des normes d'audit et de reporting et la protection des intérêts des actionnaires minoritaires

**2- les infrastructures**

Maroc Algérie Tunisie Egypte Turquie



Par rapport le tableau mentionné ci-dessus, on constate que la Turquie et le Maroc ont un avantage compétitif dans le domaine des infrastructures, ils ont mieux placé par rapport le reste des pays selon les critères suivants : qualité de l'infrastructure globale Qualité des routes et Qualité de l'infrastructure portuaire

### 3- Les agrégats macro-économiques

Maroc Algérie Tunisie Egypte Turquie

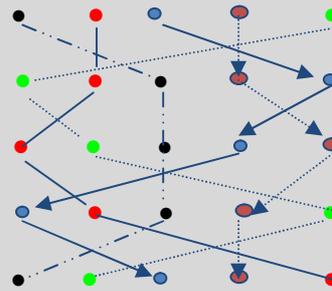
3-1 Gouvernement équilibre budgétaire, en% du PIB :

3-2 L'épargne nationale brute, en% du PIB :

3-3 L'inflation, annuel Variation en% :

3-4 Dette,% du PIB de gouvernement :

3-5 Pays cotation de crédit, 0-100 (meilleur) :



Par rapport le tableau mentionné ci-dessus, on note que L'Algérie a un avantage compétitif dans le domaine des agrégats macro-économiques, l'Algérie a bien placé par rapport le reste des pays selon les critères suivants : Gouvernement équilibre budgétaire, en% du PIB, l'épargne nationale brute, en% du PIB et Dette,% par rapport au total PIB de gouvernement

### 4- La santé et l'éducation primaire

Maroc Algérie Tunisie Egypte Turquie

4-1 Les cas de paludisme / 100.000 pop :

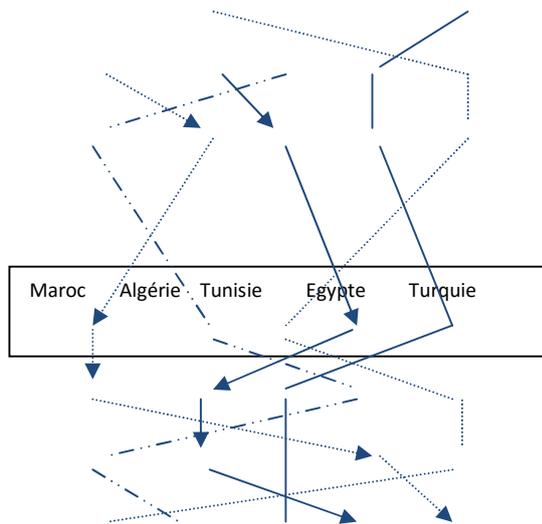
na ● na na ●

4-2 Incidences du paludisme d'affaires :

na ● na na ●

4-3 Les cas de tuberculose :

● ● ● ● ●



Par rapport le tableau mentionné ci-dessus, on note que la Tunisie a un avantage compétitif dans le domaine de la santé et l'éducation primaire, elle a bien placé par rapport le reste des pays selon les critères suivants : L'espérance de vie, Qualité de l'enseignement primaire et le taux de scolarisation primaire

## 5- Enseignement supérieur et formation

Maroc Algérie Tunisie Egypte Turquie

5-01 inscriptions de l'enseignement secondaire :

5-02 tertiaire taux de scolarisation bruts% :

5-03 Qualité du système d'éducation :

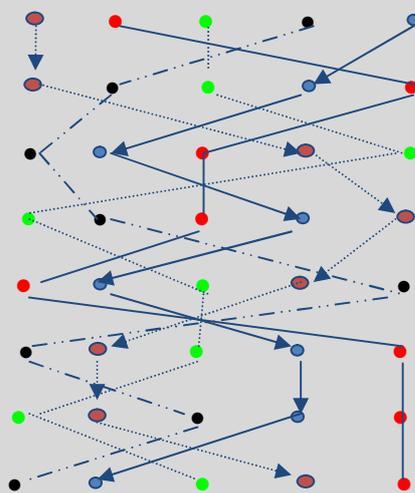
5-04 Qualité de mathématiques et l'enseignement des sciences :

5-05 La qualité des écoles de gestion :

5-06 L'accès à Internet dans les écoles :

5-07 Disponibilité des services de recherche et de formation :

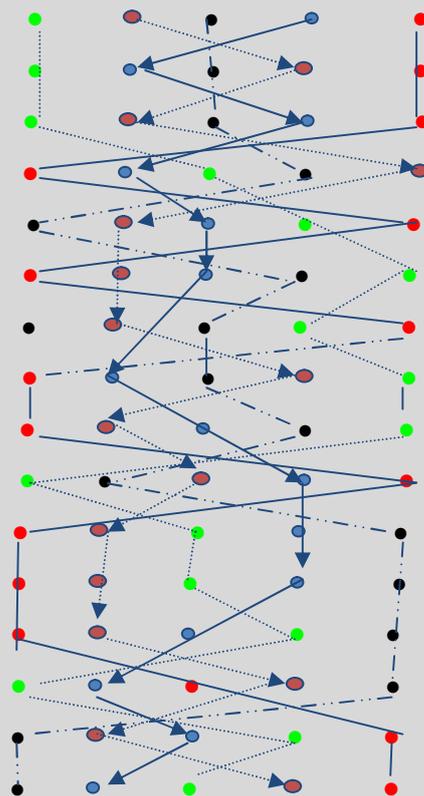
5-08 Mesure de la formation du personnel



## 6- Les agrégats sur le marché

Maroc Algérie Tunisie Egypte Turquie

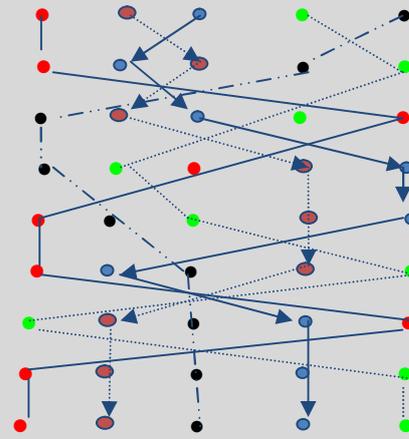
- 6.01 Intensité de la concurrence locale
- 6.02 Mesure de la domination du marché
- 6.03 Efficacité du politique anti-monopole
- 6.04 Effet de la fiscalité sur les incitations à investir
- 6.05 Taux d'imposition total,% de bénéfiques
- Procédures n ° 6.06 à démarrer une entreprise
- 6.07 No. Jours pour démarrer une entreprise
- 6.08 coûts de la politique agricole
- 6.09 Prévalence des barrières commerciales
- 6.10 droits de douane, devoir%
- 6.11 Prévalence de la propriété étrangère
- 6.12 impact sur les entreprises des règles relatives aux IDE
- 6.13 fardeau des procédures douanières
- 6.14 Les importations en pourcentage du PIB
- 6.15 degré d'orientation client
- 6.16 sophistication de l'acheteur



## 7- La main d'œuvre

Maroc Algérie Tunisie Egypte Turquie

- 7.01 Coopération dans les relations patronales-employeur
- 7.02 La flexibilité de la détermination des salaires
- 7.03 pratiques d'embauche et de licenciement
- 7.04 coûts de redondance, semaines de salaire
- 7.05 Effet de la fiscalité des salaires :
- 7.06 rémunération et la productivité
- 7.07 Le recours à une gestion professionnelle
- 7.08 Pays capacité à retenir les talents
- 7.09 Pays capacité à attirer les talents

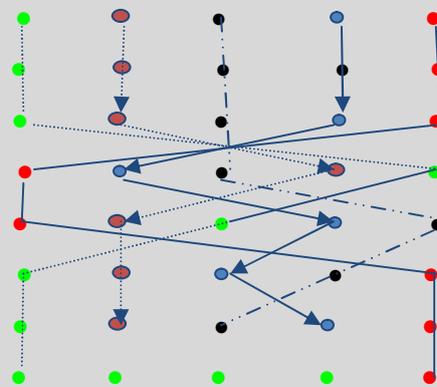


Source: établi par l'étudiant selon World economic forum, the global Competitiveness report 2014-2015, insight report, 2014, P106-107

## 8- Marché financier

Maroc Algérie Tunisie Egypte Turquie

- 8.01 Disponibilité des services financiers
- 8.02 L'abondance des services financiers
- 8.03 Le financement par le marché des actions locales
- 8.04 La facilité d'accès aux prêts
- 8.05 capital-risque disponible
- 8.06 solidité des banques
- 8.07 règlement des échanges sur les valeurs mobilières
- 8.08 indice des droits légaux, 0-10 (meilleur)

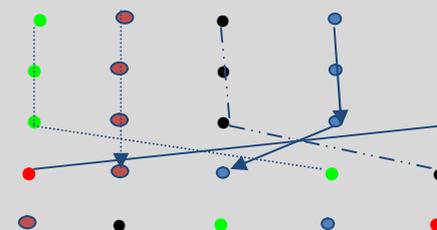


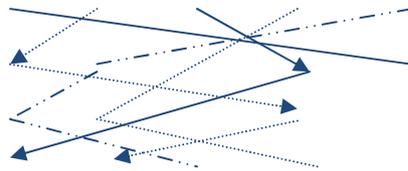
Source: établi par l'étudiant selon World economic forum, the global Competitiveness report 2014-2015, insight report, 2014, P106-107

## 9- Le niveau technologique du pays

Maroc Algérie Tunisie Egypte Turquie

- 9.01 Disponibilité des eigh tech
- 9.02 Technologie niveau des entreprises
- 9.03 IDE et le transfert de technologie
- 9.04 Les personnes qui utilisent Internet
- 9.05 abonnements fixes à large bande Internet



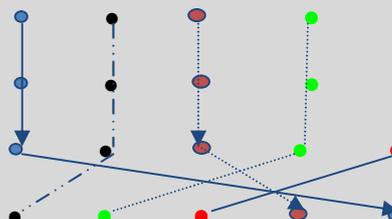


Source: établi par l'étudiant selon World economic forum, the global Competitiveness report 2014-2015, insight report, 2014, P106-107

## 10- La taille du marché

Maroc Algérie Tunisie Egypte Turquie

- 10.1 L'indice de la taille du marché ;
- 10.2 L'indice de la taille du marché (transactions étrangères) ;
- 10.3 PIB :
- 10 :4 taux des exportations / PIB :

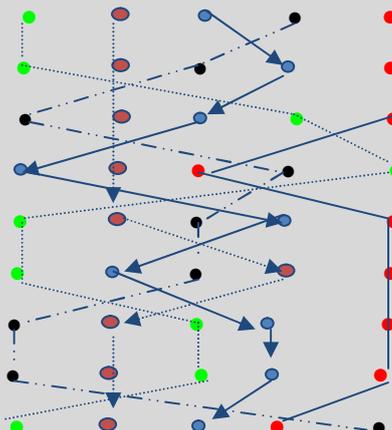


Source: établi par l'étudiant selon World economic forum, the global Competitiveness report 2014-2015, insight report, 2014, P106-107

## 11- Le climat d'affaire

Maroc Algérie Tunisie Egypte Turquie

- 11.01 local quantité de fournisseur
- 11.02 Local qualité de fournisseur
- 11.03 Etat de développement de grappes
- 11.04 Nature de l'avantage concurrentiel
- 11.05 Valeur largeur de la chaîne
- 11.06 Contrôle de la distribution internationale
- 11.07 processus de production sophistication
- 11.08 étendue du marketing
- 11.09 La volonté de déléguer l'autorité

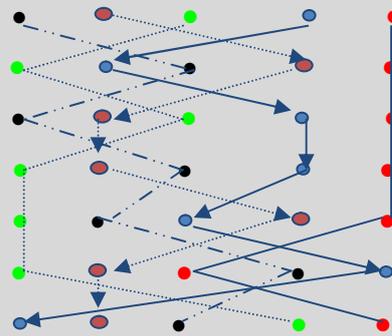


Source: établi par l'étudiant selon World economic forum, the global Competitiveness report 2014-2015, insight report, 2014, P106-107

## 12- L'innovation

Maroc Algérie Tunisie Egypte Turquie

- 12.01 La capacité d'innovation
- 12.02 Qualité des institutions de recherche scientifique
- 12.03 dépenses de l'entreprise en matière de R & D
- 12.04 collaboration université-industrie en R & D
- 12.05 l'achat de produits de technologie avancée par l'état
- 12.06 Disponibilité de scientifiques et d'ingénieurs
- 12.07 PCT brevets, demandes / millions pop.



Source: établi par l'étudiant selon World economic forum, the global Competitiveness report 2014-2015, insight report, 2014, P106-107

1-Première classe

deuxième classe

Troisième classe

quatrième position

Cinquième position.

## 13- Informations générales

Maroc Algérie Tunisie Egypte Turquie

13.01 Population (M) :	32,9	37,9	10.9	84.2	76.5
13.02 PNB (M \$) :	105,1	206.1	47.4	271.4	827.2
13.03 PNB par capital (M\$) :	3,199	5.438	4.345	3.226	10.81
13.04 part PNB par rapport au monde :	0,21	0.33	0.13	0.64	1.35

On peut synthétiser les problématiques majeures du climat d'affaire (climat d'investissement)

Source: établi par l'étudiant selon World economic forum, the global Competitiveness report 2014-2015, insight report, 2014, P106-107

### L'analyse :

Nous nous basons sur l'avantage concurrentiel de chaque pays selon les informations mentionnées ci-dessus :

 **Tunisie** : Elle a les avantages concurrentiels mentionnés ci-dessous :

- la réglementation liée à la protection des investisseurs étrangers ;
- le niveau d'éducation dans ce pays ;
- le niveau des élèves pour les modules techniques ;
- un bon climat d'affaire ;
- le volume d'importation est très élevé ;
- la main d'œuvre est qualifiante ;

 **La Turquie** :

- La maîtrise des dépenses publiques ;
- La transparence du gouvernement ;
- la réglementation liée à la protection des investisseurs étrangers ;
- la qualité des infrastructures ;
- la maîtrise des agrégats macro-économiques ;

- le budget d'éducation est élevé ;
- le bon climat d'affaire ;
- l'orientation vers la satisfaction des clients ;
- un bon réseau des fournisseurs locaux ;
- l'utilisation de marketing pour la satisfaction des clients ;
- l'achat de la technologie.
- La taille du marché ;

#### **L'Algérie :**

- La maîtrise des agrégats macro-économiques ;
- La disponibilité de l'éducation primaire et secondaire pour tout le monde.
- La taille du marché ;

#### **Egypt. :**

- L'orientation vers la satisfaction client ;
- La taille du marché ;
- Un bon climat d'affaire en général ;
- L'existence des techniciens qualifiés et scientifiques qualifiés.

#### **Maroc :**

- La réglementation liée aux droits de propriété ;
- Diversification des recettes de l'état ;
- Transparence du gouvernement ;
- La maîtrise des standards des reporting ;
- La qualité des infrastructures ;
- la maîtrise des agrégats macro-économiques ;
- encouragement de la concurrence parfaite ;
- réglementation liée au code du travail ;
- un bon réseau des fournisseurs locaux.

#### **Note :**

Nous avons pris le classement pour chaque critère pour identifier l'avantage concurrentiel

Par rapport aux résultats conclus, les pays MED devront plus d'efforts pour améliorer le climat d'investissement parce que le nombre des avantages concurrentiels sont minimums

Spécialement notre pays l'Algérie.

Le nombre des avantages concurrentiels justifie le volume des investissements directs étrangers, c'est pour ça la Turquie et le Maroc sont les premiers pays destinataires des IDE dans la région MED.

Pour plus de détail voir les annexes

#### **Le diagnostic stratégique de la région MED « SWOT » :**

Nous présentons le diagnostic stratégique de la région MED en général et l'Algérie en particulier :

<p><b>Forces :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ La stabilité politique ;</li><li>▪ La proximité géographique avec l'Europe ;</li><li>▪ Les efforts vers la démocratie ;</li><li>▪ Main-d'œuvre disponible et bon marché ;</li><li>▪ La réussite de plusieurs projets d'investisseurs étrangers ;</li><li>▪ Les approches qualité en évolution ;</li><li>▪ Utilisation des langues de la Communauté.</li></ul>	<p><b>Faiblesses</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Transparence et gouvernance ;</li><li>▪ Lenteur des procédures légales ;</li><li>▪ Infrastructure insuffisantes dans certains pays ;</li><li>▪ Système de taxation parfois compliqué ;</li><li>▪ Insuffisance de dialogues internes sur les modes de gouvernance ;</li><li>▪ Manque d'esprit de coopération dans certains pays ;</li><li>▪ Difficulté de dialogue social et exclusion de certaines catégories sociales</li></ul>
<p><b>Opportunités :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Taille importante de certains marchés locaux ;</li><li>▪ Longue coopération avec les clients de</li></ul>	<p><b>Menaces :</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ La concurrence de l'Europe de l'Est et de l'Asie ;</li><li>▪ Un positionnement international ou</li></ul>

<p>l'UE ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Emergence de nouvelles activités ;</li> <li>▪ La tendance européenne à relocaliser ;</li> <li>▪ Mettre à profit les retours des communautés Immigré ;</li> <li>▪ La compétition entre les Etats-Unis et la CE sur la région MEDA.</li> </ul>	<p>régional pas assez défini ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mauvaise perception des facteurs de Différenciation ;</li> <li>▪ Manque d'intégration régionale et de coopération économique ;</li> <li>▪ Le poids du conflit israélo-arabe sur la région du Moyen-Orient et sur les reformes d'ouverture des marchés</li> </ul>
---	--

**Source** : établi par l'étudiant

## 5-2 Une enquête sur le climat d'investissement et l'optique marketing :

La plupart des informations relatives aux comportements effectifs ou mentaux des consommateurs (variable qualitative) ne peuvent être recueillies d'une manière valide et fiable que par des enquêtes. Lorsque la population à laquelle on s'intéresse est très restreinte, c'est à dire qu'elle ne comporte que quelques dizaines ou quelques centaines d'individus, il est parfois possible de procéder à une enquête exhaustive auprès d'elle.

On utilise cette technique pour répondre à des questions sur les déterminants de l'investissement direct étranger et l'optique marketing d'une région.

Cette section tente de mettre en évidence des différences d'importance accordées aux déterminants de l'investissement direct étranger et à l'optique marketing :

### 5-2-1 Méthodologie d'enquête :

Les paragraphes qui suivent décrivent de façon succincte le questionnaire utilisé pour la partie empirique de cette recherche, ainsi que l'échantillon d'investisseurs auquel il a été soumis.

#### Le questionnaire :

Le questionnaire a été construit sur la base de partie théorique. Les quatre thèmes présentés ci-dessous sont abordés dans le questionnaire. Chacun d'entre eux est divisé en plusieurs questions :

- Les déterminants des IDE selon le rapport de compétitivité ;

- Les différentes sources d'information ;
- Les services d'agence de promotion auprès d'investisseurs étrangers ;
- L'image de marque du pays.

Ce questionnaire s'attaque à ce sujet dans le cadre de la région MED. Nous avons utilisé des échelles d'attitudes principalement likert (plusieurs fois) et parfois, nous avons utilisé l'échelle d'osgood (deux fois) en vue de mesurer l'opinion et le comportement des dirigeants face aux éléments étudiés.

### Définition de la population cible :

La population cible se compose des représentants des entreprises qui participent à la foire internationale de l'algérie.

La sélection d'un individu-cible passe par une identification, celle de représentant de l'entreprise. C'est à dire « Est ce que le représentant occupe une fonction hiérarchique dans l'entreprise : prise de décision ».

### Tableau N°50 : caractéristiques de la population

Type de contraintes	Caractéristiques
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Individu ;</li> <li>▪ Temps.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les représentants des entreprises ;</li> <li>▪ 28-05-2014 au 02-06-2014.</li> </ul>

**Source** : tableau établi par l'étudiant.

### Les informations sur la foire internationale des entreprises :

Selon les données de la Safex, organisatrice de ce rendez-vous économique annuel qui se tient sous le slogan « une Algérie forte et sereine », la FIA constitue « un véritable espace international pour encourager les échanges économiques entre les exposants locaux et étrangers et promouvoir les opportunités d'investissements en Algérie ». Quelque 600 entreprises étrangères représentant 37 pays vont prendre part à cette foire, considérée comme l'une des plus grandes manifestations économiques du continent africain, dont 27 pays sous pavillons officiels et 10 pays à titre individuel.

Prévue sur six (6) jours (du 28 mai au 2 juin 2014), « la Foire » se déroulera sur une superficie totale de 48.347 m<sup>2</sup> pour accueillir 8 pays arabes, 8 européens, 3 des Amériques, 5 d'Asie et 2 pays d'Afrique. Il s'agit des Etats-Unis, de l'Argentine, Cuba, le Venezuela, la Turquie, l'Allemagne, la France, le Portugal, la Grande Bretagne, la Russie, la Pologne et la République Tchèque, le Japon, la Chine, le Vietnam, la Malaisie, l'Indonésie, le Sénégal et le Cameroun. L'Egypte, la Tunisie, l'Irak, la Palestine, la Libye, le Koweït, la Jordanie et le Soudan seront également présents à ce rendez-vous incontournable pour les entreprises qui veulent découvrir le marché algérien et mieux appréhender son potentiel et rencontrer des partenaires.

Une cinquantaine de firmes étrangères venant d'Espagne, d'Italie, d'Inde, d'Iran, d'Afrique du Sud, de Belgique, d'Ukraine, du Burkina Faso, du Yémen et du Mali participeront individuellement à cette édition.

Les Etats-Unis, invité d'honneur de la 47ème FIA, participera avec près de 80 exposants activant notamment dans les secteurs de l'industrie pharmaceutique, du transport, de la technologie et de l'agriculture. Le choix de ce pays démontre la volonté de l'Algérie d'étendre et de diversifier ses échanges économiques et autres notamment dans les domaines de l'enseignement, de la médecine et des investissements, selon la Safex.

Quant à la participation nationale, 453 entreprises algériennes activant notamment dans les secteurs de l'agroalimentaire, des services, de l'énergie et la pétrochimie, de l'industrie électrique et électronique, du textile, de la mécanique, de la sidérurgie et la métallurgie, de l'ameublement et du BTPH, ont confirmé leur participation à cette manifestation.

#### **Constitution de l'échantillon :**

En théorie, les seules méthodes valables d'échantillonnage sont les méthodes dites aléatoires, c'est à dire celles qui se fondent sur un tirage au sort donnant à chaque unité de sondage de la population étudiée une chance égale de faire partie de l'échantillon. Et pour réaliser cet objectif, j'ai utilisé le logiciel IDEA pour choisir l'échantillon

#### **Note :**

Le mécanisme du travail de ce logiciel que toutes les unités ont la même chance d'apparaître ;

#### **La taille d'échantillon :**

J'ai déterminé la taille d'échantillon par la loi suivante :

$$N = (T^2 * P * Q) / e^2$$

- N : la taille d'échantillon.

- T : les valeurs de T selon le seuil de probabilité par exemple :

T= 1.96 quand le seuil de probabilité retenu est de 95%.

- P : degré d'homogénéité de la population est souvent connu à partir d'une étude antérieure.
- Q : degré de non homogénéité de la population.
- e : marge d'erreur qui donne la précision recherchée ou intervalle de confiance.  
(En général entre 4% et 8%).

### **L'application :**

Pour déterminer la taille d'échantillon :

- j'ai adopté un seuil de probabilité égale à 95% ;
- Pour les études antérieures, j'ai utilisé l'étude de :
  - Hubert Brossard : « Marketing d'une région et implantation des investissements internationaux » ;
  - Chahdi Fawzi : « L'orientation marketing d'une région et l'implantation des investissements directs étrangers ».
- Les deux sondages ont adopté un seuil de probabilité égale 95%.
- pour la marge d'erreur, j'ai donné 6% comme marge d'erreur (la moyenne).

$$N = ((1.96)^2 * (0.05 * 0.95)) / (0.062) = 50$$

### **Mode d'administration du questionnaire :**

Pour administrer un questionnaire, il existe quatre moyens principaux d'administration : les enquêtes postales, les enquêtes par téléphone, les enquêtes en face à face et les enquêtes par observation. J'ai utilisé le troisième mode pour traiter ce sujet. J'ai fait des entretiens (interviews) avec les représentants des entreprises.

### **Validité de l'outil de recherche :**

Les erreurs liées à l'échantillonnage sont-elles- mêmes de deux types : celles qui proviennent de la méthode et des procédures d'échantillonnage adoptées et celles qui proviennent de la taille de l'échantillon et pour éviter les erreurs d'échantillonnage, j'ai utilisé le logiciel IDEA pour constituer notre échantillon et j'ai choisi la taille d'échantillon selon la méthode décrite précédente.

Mais les erreurs dues à l'échantillon ne sont pas les seules auxquelles on s'expose dans une enquête par sondage. Il faut aussi tenir compte des erreurs de recueil de l'information. C'est pour ça, j'ai annulé dix questionnaires à cause de manque de l'information.

### **Les méthodes de traitement des données :**

Quelles que soient les enquêtes les techniques d'enquête utilisées, les informations brutes obtenues ne peuvent servir que si elles sont « traitées ». J'ai utilisé la méthode descriptive ont eu pour objet de résumer et de synthétiser des données brutes d'enquêtes

### 5-2-2 Analyse du questionnaire :

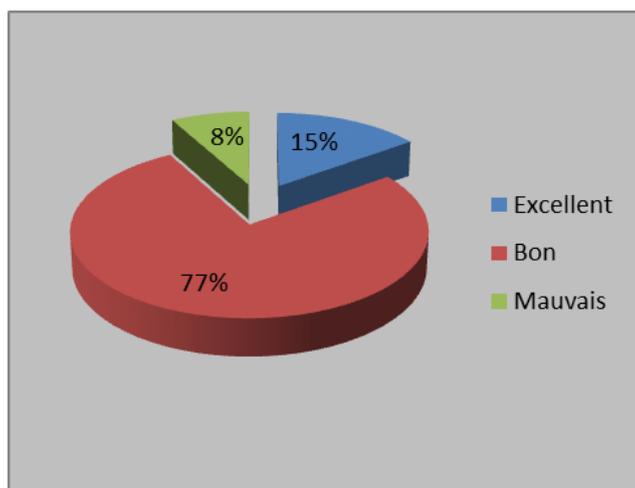
Ce questionnaire s'intéresse aux déterminants qui ont une influence sur le processus de choix d'un lieu d'implantation et l'optique marketing développée par le pays d'accueil cherchant à attirer des compagnies étrangères sur leur sol.

#### 🚩 Analyse des déterminants du climat d'investissement :

Au vu de l'analyse des résultats obtenus dans notre enquête nous avons relevé les éléments suivants :

**Q1-** comment jugez-vous le climat d'investissement dans la région MED ?

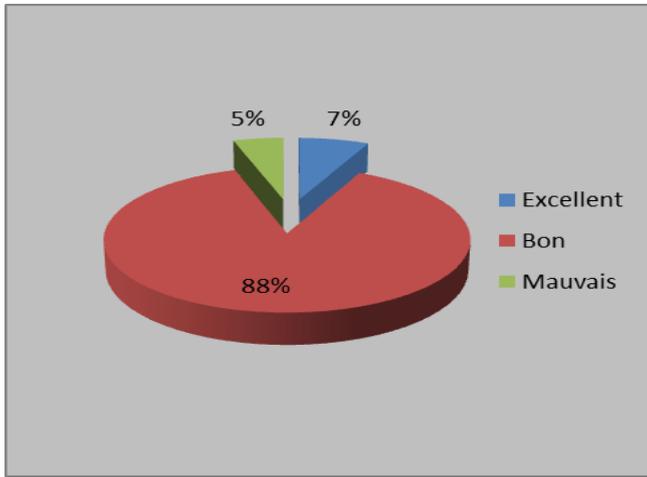
Figure N°24 : Le climat d'investissement dans la région MED



D'après la figure à coté, on constate que la plupart des investisseurs (77%) de notre échantillon trouvent un bon climat d'investissement dans la région MED et (15%) le trouvent excellent par rapport à (8%) qui le trouvent mauvais.

**Q2-** comment jugez-vous le climat d'investissement en Algérie ?

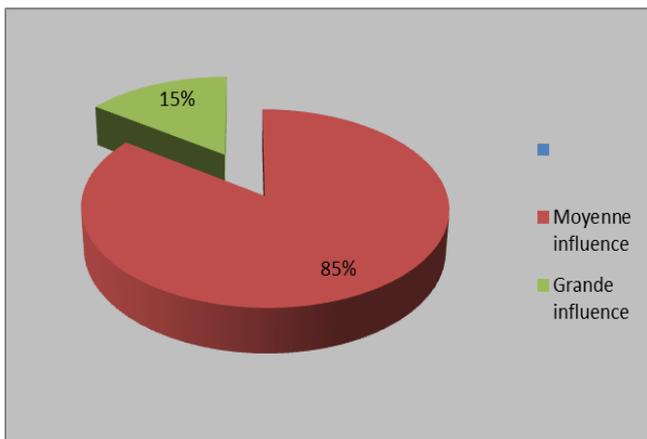
Figure N°25 : Le climat d'investissement en Algérie



D'après la figure à coté, on constate que la plupart des investisseurs (88%) de notre échantillon trouvent un bon climat d'investissement en Algérie et (7%) le trouvent excellent par rapport à (5%) qui le trouvent mauvais.

Q3- pensez-vous que le niveau d'enseignement supérieur et la formation a une influence sur l'attraction des investissements directs étrangers ?

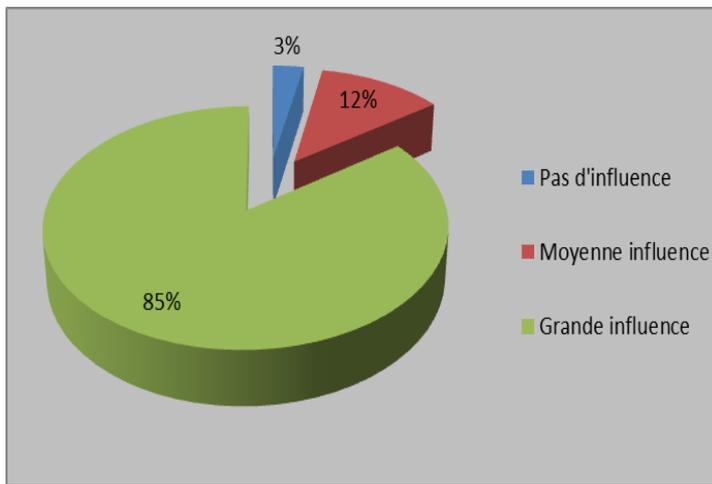
Figure N°26 : L'influence de l'enseignement et la formation sur l'attraction des IDE



On constate que la plupart des investisseurs (15%) de notre échantillon pensent que le niveau d'enseignement supérieur et la formation a une grande influence sur le climat d'investissement par rapport à (85%) qui le pense qui a un moyenne influence.

Q4- pensez-vous que les agrégats du marché ont une influence sur l'attraction des investissements directs étrangers ?

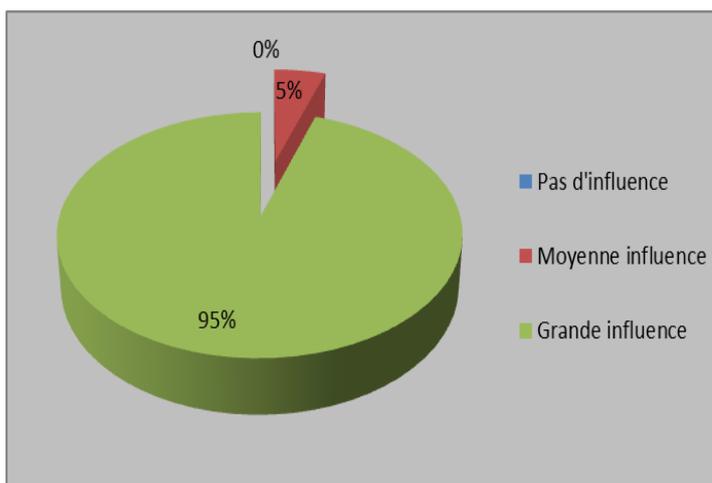
Figure N°27 : L'influence des agrégats du marché sur l'attraction des IDE



D'après la figure à coté, on constate que la plupart des investisseurs (85%) de notre échantillon pensent que les agrégats du marché ont une grande influence sur le climat d'investissement par rapport à (12%) qui le pense qui a un moyenne influence. 3% des investisseurs considèrent que les agrégats n'ont pas une influence.

Q5- pensez-vous que le politique d'investissement du pays a une influence sur l'attraction des investissements directs étrangers ?

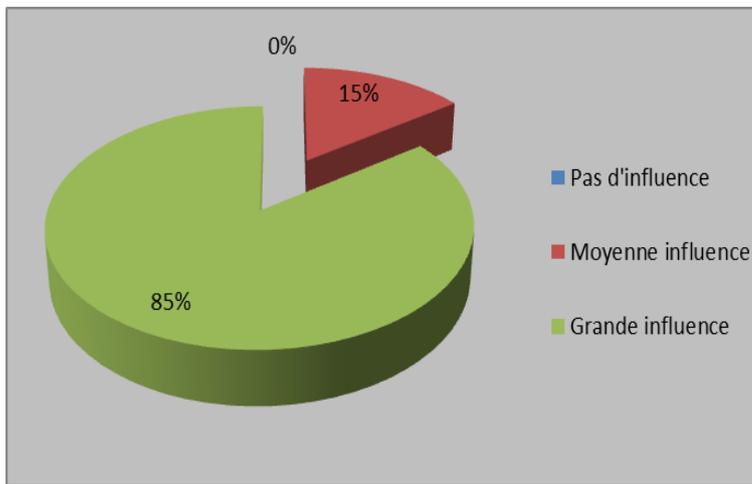
Figure N°28 : L'influence de la politique d'investissement sur l'attraction des IDE



On remarque que la plupart des investisseurs (95%) de notre échantillon pensent que la politique d'investissement adopté par le pays a une grande influence sur le climat d'investissement par rapport à (5%) qui le pense qui a un moyenne influence

Q6- pensez-vous que l'existence des bonnes infrastructures ont une influence sur l'attraction des investissements directs étrangers ?

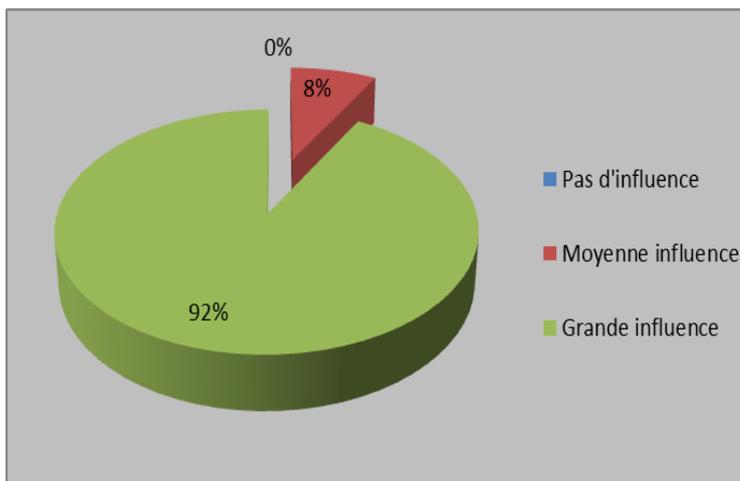
Figure N°29 : L'influence de l'état des infrastructures sur l'attraction des IDE



D'après la figure à côté, on constate que la plupart des investisseurs (85%) de notre échantillon pensent que L'existence des bonnes infrastructures a une grande influence sur le climat d'investissement par rapport à (15%) qui le pense qui a un moyenne influence

Q7- pensez-vous que les agrégats macro-économiques ont une influence sur l'attraction des investissements directs étrangers ?

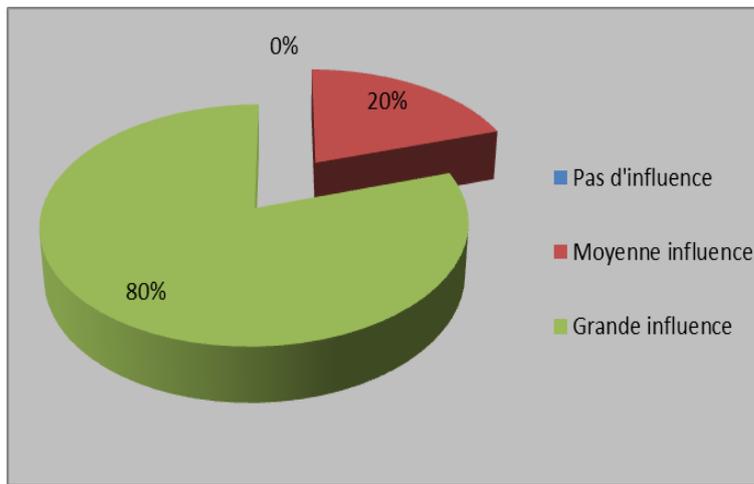
Figure N°30 : L'influence de la stabilité des agrégats macro-économique sur l'attraction des IDE



On constate que la plupart des investisseurs (92%) de notre échantillon pensent que les agrégats macro-économiques du pays a une grande influence sur le choix des investisseurs par rapport à (8%) qui le pense qui a un moyenne influence

Q8- pensez-vous que le niveau de la santé et l'éducation primaire a une influence sur l'attraction des investissements directs étrangers ?

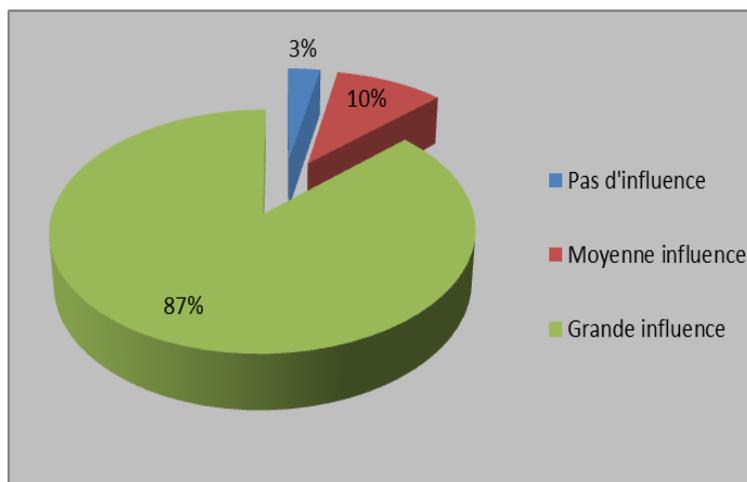
Figure N°31 : L'influence du niveau de la santé sur l'attraction des IDE



La plupart des investisseurs (80%) de notre échantillon pensent que le niveau de la santé et l'éducation a une grande influence sur le choix des investisseurs par rapport à (20%) qui le pense qui a un moyenne influence

Q9- pensez-vous que l'existence des sources du financement a une influence sur l'attraction des investissements directs étrangers ?

Figure N°32 : L'influence de l'existence des sources de financement sur l'attraction des IDE

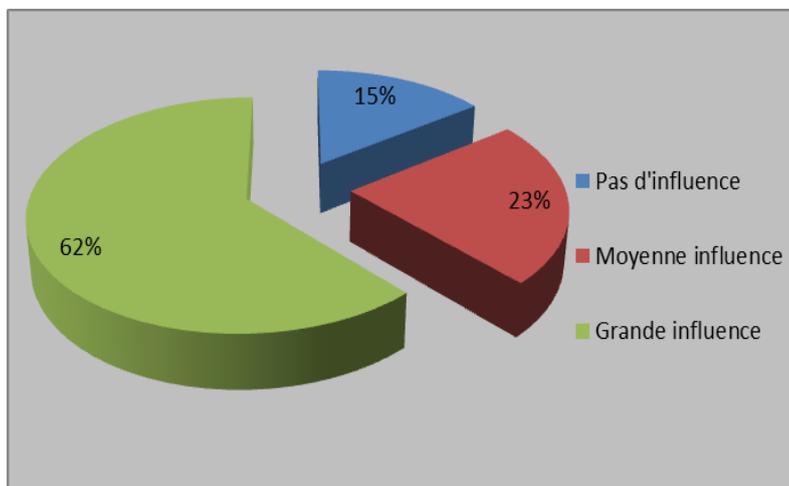


la majorité des investisseurs (87%) de notre échantillon pensent que l'existence du source de financement a une grande influence sur le choix des investisseurs par rapport à (10%) qui le pense qui a un moyenne influence et 3% le pense qui a pas d'influence.

Q10- pensez-vous que le niveau technologique dans le pays ciblé a une influence sur l'attraction des investissements directs étrangers ?

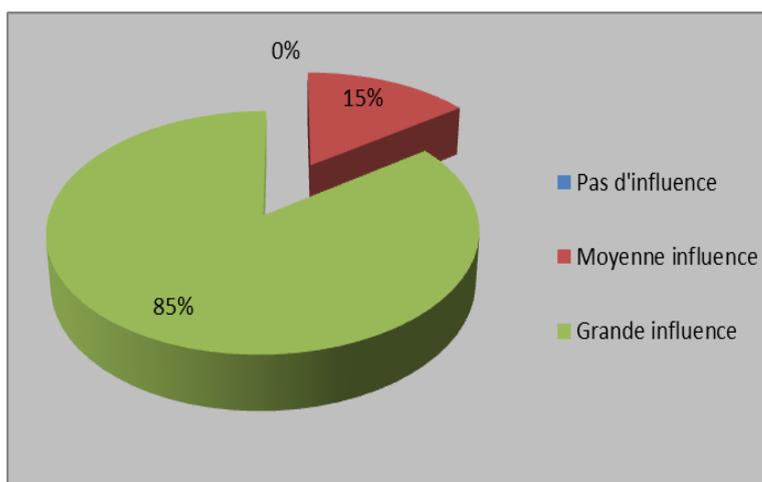
Figure N°33 : L'influence du niveau technologique du pays sur l'attraction des IDE

D'après la figure à coté, on constate que la plupart des investisseurs (62%) de notre échantillon pensent que le niveau technologique a une grande influence sur le choix des investisseurs par rapport à (23%) qui le pense qui a un moyenne influence et (12%) qui le pense qui n'a pas



Q11- pensez-vous que la taille du marché a une influence sur l'attraction des investissements directs étrangers ?

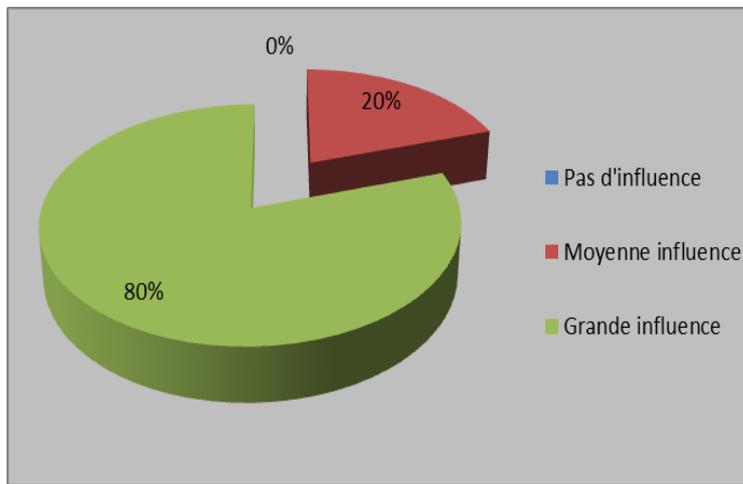
Figure N°34 : L'influence de la taille du marché sur l'attraction des IDE



La plupart des investisseurs (85%) de notre échantillon pensent que la taille du marché du pays d'accueil a une grande influence sur le choix des investisseurs par rapport à (15%) qui le pense qui a une moyenne influence

Q12- pensez-vous que le climat d'affaire a une influence sur l'attraction des investissements directs étrangers ?

Figure N°35 : L'influence du climat d'affaire sur l'attraction des IDE

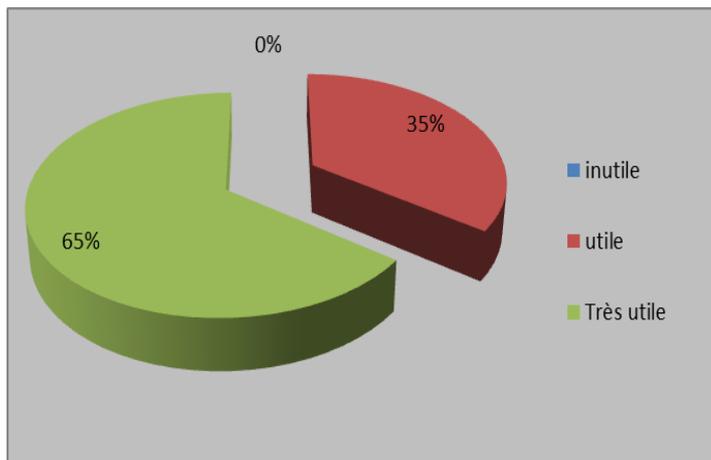


On constate que la plupart des investisseurs (80%) de notre échantillon pensent que le climat d'affaire a une grande influence sur le choix des investisseurs par rapport à (20%) qui le pense qui a un moyenne influence

#### 🚩 Analyse des agrégats liés à L'optique marketing d'une région :

**Q1 :** Est-ce que vous considérez que les foires et les représentants de l'agence officielle de l'état comme une source d'informations ?

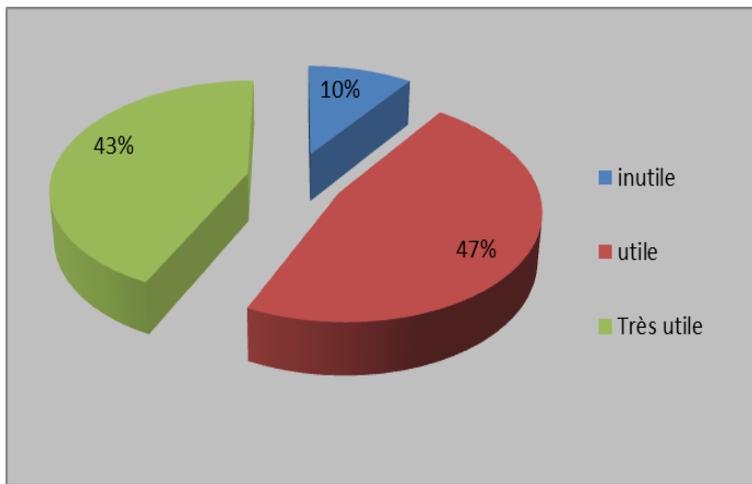
**Figure N°36 :** Les représentants de l'agence comme une source d'information pour l'investisseur



On remarque que (65%) des investisseurs interrogés de notre échantillon considèrent que les foires et les représentants de l'agence officielle comme une source très utile d'informations et (35%) les trouvent comme une source utile

**Q2 :** Est-ce que vous considérez que la publicité est une source d'informations ?

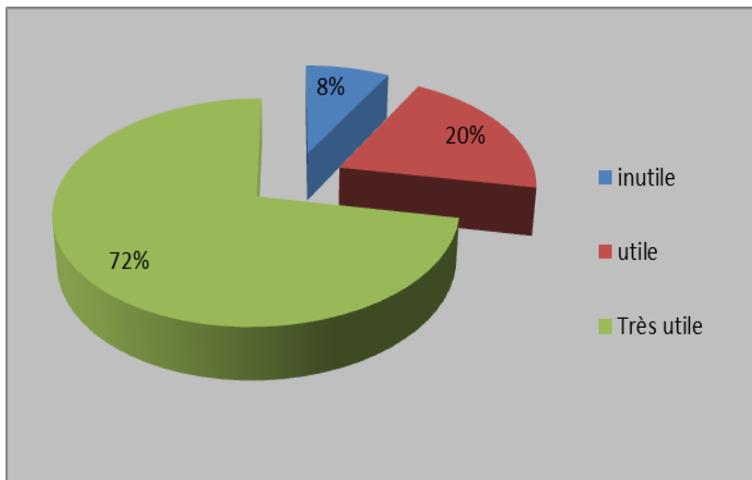
**Figure N°37 :** La publicité comme une source d'information pour l'investisseur



On constate que (47%) des investisseurs interrogés de notre échantillon considèrent que la publicité comme une source utile d'informations et (43%) la trouvent comme une source très utile par rapport à (10%) qui la trouvent comme une source inutile.

**Q3 :** Est-ce que vous considérez que les opinions des investisseurs installés au niveau du pays hôte comme une source d'informations ?

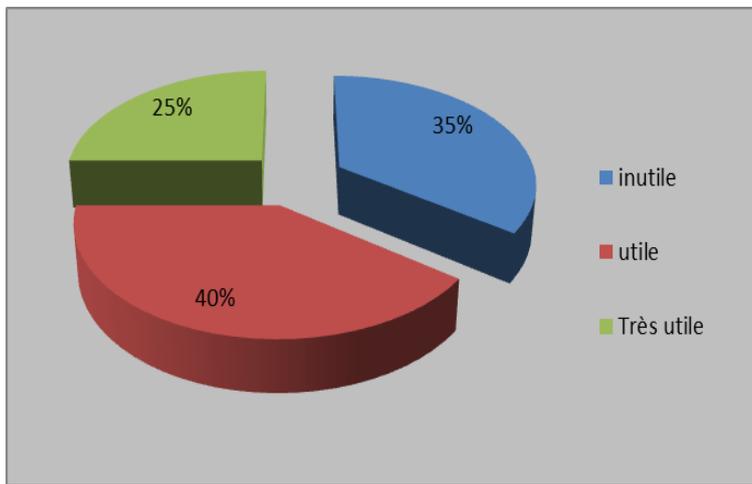
**Figure N°38 :** Les opinions des investisseurs comme une source d'information



On remarque que la plupart des investisseurs interrogés de notre échantillon (72%) considèrent que les opinions des investisseurs installés au niveau du pays hôte comme une source très utile d'informations et (20%) les trouvent comme une source utile par rapport à (8%) qui les trouvent comme une source inutile.

**Q4 :** Est-ce que vous considérez que les rapports des organismes internationaux comme une source d'informations ?

**Figure N°39 :** Les rapports des organismes internationaux comme une source d'information

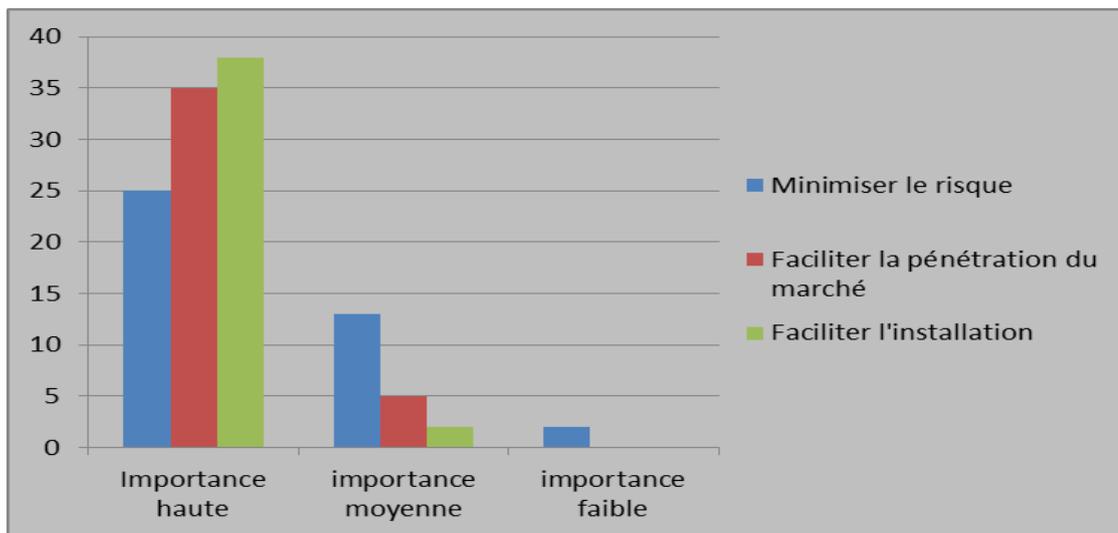


On remarque que (25%) des investisseurs interrogés de notre échantillon considèrent que les rapports des organismes internationaux comme une source utile d'informations et (33%) les trouvent comme une source inutile par rapport à (25%) qui les trouvent comme une source très utile

Q5- Qu'est-ce que vous demandez aux autorités dans la région MED et Algérie

Spécialement (les attentes des investisseurs) :

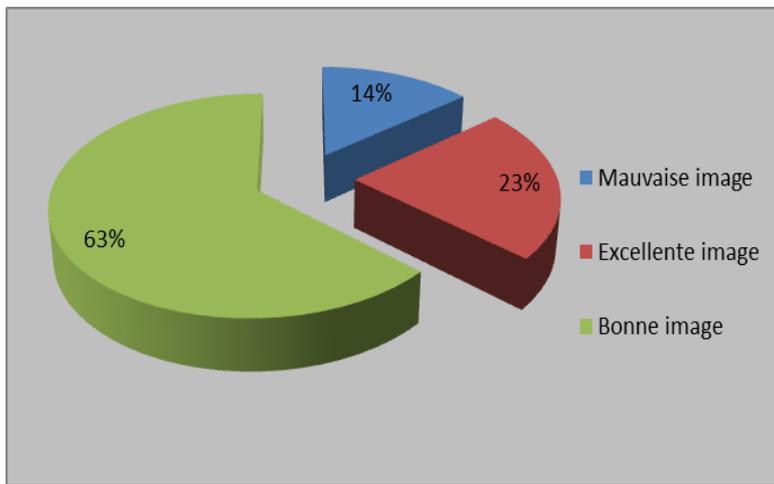
Figure N°40 : les attentes les investisseurs étrangers



Source : établi par l'étudiant selon les résultats de l'enquête.

Q6- Comment évaluez-vous l'image de L'Algérie ?

Figure N°41 : L'évaluation de l'image de l'Algérie



Selon la figure à coté, on conclut que (63%) des investisseurs considèrent que l'Algérie a une bonne image par contre 22,5% des investisseurs estime que l'Algérie a une excellente image et (15%) ils considèrent que l'Algérie a une mauvaise image.

Q10 : Quels sont les facteurs qui ont une influence sur l'image du marque du pays selon votre point de vue ?

Selon l'analyse des réponses des investisseurs. Nous avons conclu que les facteurs qui ont un impact sur l'image du pays sont :

- La vision non claire de la politique de l'état ;
- L'instabilité politique et économique ;
- La sécurité ;
- La bureaucratie de l'administration algérienne.

#### Les résultats de notre enquête :

- Tous les déterminants mentionnés dans le rapport de compétitivité ont une influence sur le climat d'affaire avec des degrés différentes ;
- L'optique marketing a une influence importance sur l'attraction des investissements directs étrangers ;
- Les investisseurs utilisent toutes les sources d'informations (impersonnelles et personnelles). On peut les classer les sources selon l'importance :

- 1- Les opinions des investisseurs ;
- 2- L'agence officielle ;
- 3- La publicité ;
- 4- Les rapports des organismes internationaux.

- Selon les résultats de l'enquête, on peut classer les attentes des investisseurs selon l'importance :

- 1- Faciliter l'installation ;
- 2- Faciliter la pénétration ;
- 3- Minimiser le risque ;

### **5-3 L'analyse de la politique de pénétration pour une multinationale :**

Dans cette section, on analyse la politique de pénétration du marché algérien par une multinationale et nous avons présenté les effets positifs et négatifs de pénétration du marché par cette entreprise.

#### **5-3-1 Aperçu sur l'entreprise étudiée (General cable) :**

C'est dans le New Jersey que General Cable s'est constituée en société en 1927. À cette époque, elle a réuni les usines et l'expertise en fabrication de plusieurs anciennes compagnies fondées dans les années 1800, y compris Phillips Wire and Safety Cable Company et Standard Underground Cable, fondée par George Westinghouse. Elle est spécialisée dans la fabrication des câbles

#### **🚩 L'historique de General cable :**

**1844** : Fournit le câble isolé à Samuel Morse pour sa communication historique entre Washington et Baltimore.

**1882** : Fabrique une ligne à 7 conducteurs pour relier le Capitole des États-Unis avec les bâtiments des Ministères d'État, de la Guerre et de la Marine.

**1886** : Fournit un câble pour allumer la statue de la liberté à deux reprises - la première fois en 1886 puis une autre fois pour fêter le Centenaire en 1986.

**1893** : Produit 145 milles de câbles pour l'installation sous les trottoirs de New York City et un câble de 3,000 volts pour la première exposition mondiale de Chicago.

**1902** : Alcan Cable, acquis par General Cable en 2012, a été fondé en 1902, très peu de temps après que la première fonderie d'aluminium au Canada eut ouvert ses portes à Shawinigan, au Québec. En tant que premier fabricant majeur de fils et de câbles au Québec, la fonderie a fourni le câblage nécessaire à la transmission d'énergie au marché historique de Montréal situé à quelques 86 miles de là.

**1904** : NSW, une entreprise de General Cable dont le siège social est à Nordenham en Allemagne a produit et installé un câble de télécommunications sous-marin qui traverse l'Atlantique, reliant Borkum, en Allemagne, à New York en passant par les Açores --4 967 milles conducteurs.

**1911** : Prestolite Wire, dont General Cable a fait l'acquisition en 2012, a été fondée à l'origine par Electric Autolite. Une division de câbles et de fils a été officiellement établie à Port Huron, au Michigan, en 1930. C'est à ce moment que le nom Prestolite a commencé à être utilisé.

**1922** : Câble gainé non métallique Invented Romex®\* dans les installations de Rome et de New York. (\*Une marque de commerce anciennement détenue par General Cable, appartenant maintenant à Southwire Company.)

**1927** : Après s'être intégrée officiellement dans le New Jersey, l'entreprise s'est créée une identité différente qui serait reconnue de ses nombreux clients, fournisseurs, investisseurs et associés. Le logo de la marque de commerce représentait trois longueurs de câble superposées, où « General Cable » était inscrit sur chaque longueur.

**1929** : General Cable crée aux États-Unis le premier câble submersible de 75 000 volts pour le passage du fleuve Delaware. Il était fabriqué en longueurs de 4 050 pieds de long - le plus long câble sans joints.

**1935** : General Cable fournit 100% du câble pour la ligne de transmission de puissance du Barrage Hoover à Los Angeles- 1 626 milles de conducteurs.

**1942** : Pendant la seconde guerre mondiale, elle produit une série d'affiches pour remonter le moral des citoyens, accélérer la production et encourager l'économie et la conservation de matériaux essentiels. Ces derniers furent distribués aux forces armées, aux fonctionnaires du gouvernement et aux usines impliqués dans les efforts de guerre.

**1943** : Fabrique 140 milles de tubes creux conçus pour transporter 120 million de gallons de carburant diesel entre l'Angleterre et la France pour l'invasion du jour J - nom de code : "Opération Pluton" . PLUTON signifiant canalisation sous l'océan.

**1944** : Produit 80% des fils téléphoniques utilisés sur les champs de bataille par les alliés et 50% des câbles d'alimentation et de transmission de la marine.

**1945** : Les câbles British Insulated Callender's a été formé de deux des premières entreprises fabricantes de câbles en Angleterre, ce qui remonte à 1880. Le nom de l'entreprise a été simplifié et est devenu BICC en 1975.

**1961** : Produit le câble de contrôle et de communications pour le premier groupe Minutemen Missile Bases.

**1964** : Adopte un nouveau logo pour mettre en valeur et promouvoir les lettres «GCC» en tant qu'abréviation acceptée de General Cable Corporation.

**1967** : Fournit un câble puissant à quatre îles artificielles THUMS (Texaco, Humble, Union, Mobile et Shell) au large de la côte à Long Beach, en Californie, utilisées pour le forage et le pompage des puits riches en pétrole, ensuite acheminé sur le continent.

**1969** : Choisit un nouveau style de signature pour General Cable avec un nouveau symbole modernisé depuis la marque déposée de 1927. Le symbole ne représente plus trois longueurs de câble, mais des rangées suggérées de fils reliés entre eux ou des rubans ou des boucliers appliqués à l'âme de câble.

**1970** : Installe la ligne de distribution souterraine la plus élevée à Pikes Peak, au Colorado. Onze kilomètres de câbles enterrés sous des routes de montagne non pavées fournissent de l'énergie électrique à trois installations y compris à un laboratoire de recherche médicale au sommet à une altitude de 14 110 pieds.

**1971** : Fournit des centaines de kilomètres de câbles d'alimentation et de communications pour relier les installations de contrôle à la plate-forme de lancement de Cape Canaveral.

**1972** : Produit et installe un circuit souterrain de 14 kilomètres de câbles de transmission à haute tension à 230kV à l'aéroport international de Dallas-Fort Worth.

**1976** : Conçoit, fabrique et installe un câble à fibres optiques, sur plus d'un mille de longueur, au Arnold Engineering Development Center de l'U.S Air Force afin de fournir un service de transmission de données à grande vitesse reliant des sites-test de moteur de fusée à un service central de traitement des données.

**1977** : Conçoit et produit un câble à fibre optique de 5,6 miles que GTE installe en Californie en tant que premier système de communications à onde lumineuse au monde en vue de fournir un service téléphonique régulier au public.

**1979** : Modifie le nom de l'entreprise qui devient GK Technologies car «General Cable ne représentait plus l'entreprise de hautes technologies que nous sommes aujourd'hui.»

**1981** : Acheté par Penn Central Corporation.

**1985** : Fournit le fil et le câble à la raffinerie de pétrole Marsden Point située à l'entrée du port de Whangarei à Northland, en Nouvelle-Zélande.

**1986** : Fournit le fil électrique pour allumer la statue de la Liberté à l'occasion du centenaire.

**1990** : Achète Carol Cable Company et les gammes de produits automobiles, de cordons amovibles et de cordons électriques de la marque Carol®, chef de file dans l'industrie.

**1991** : Fournit des câbles en aluminium de voltage moyen et des câbles armés pour l'alimentation, le contrôle et les applications de signalisations pour le système ferroviaire à haute vitesse AVE qui relie Madrid à Séville, en Espagne.

**1992** : Fournit le fil électrique et le câble pour la construction des infrastructures pour les jeux olympiques de Barcelone et de l'exposition universelle de Séville.

**1994** : Acheté par Wassall PLC, une société de portefeuille britannique.

**1995** : Fournit les câbles électriques et les câbles de communication du musée national de Nouvelle-Zélande. Te Papa Tongarewa, situé au centre-ville de Wellington, est l'un des plus grands bâtiments de Nouvelle-Zélande à l'architecture surprenante et l'un des plus grands musées du monde.

**1996** : Fournit les fils et les câbles au stade pour les jeux olympiques d'été de 1996, à Atlanta, Georgie.

**1997** : A commencé à être cotée sur la bourse de New York le vendredi 16 mai.

**1998** : Produit un câble en cuivre hybride et un câble à fibre optique pour fournir électricité et communication à la station de garde au sommet du mont Rushmore. La gaine de câble a été conçue spécialement pour survivre à l'extérieur dans les intempéries du Dakota du Sud et sa couleur rose sombre se fond dans l'environnement.

**1999** : Achète BICC Energy Cables, ce qui a permis l'accès à de nouveaux marchés et entreprises. L'entreprise a changé son nom en BICCGeneral et a ajouté les marques Anaconda®, BICC® et Brand Rex à sa gamme de produits.

**2000** : Fournit les câbles optiques à bord de la station spatiale internationale.

**2001** : A uni les efforts de production et de distribution pour répondre aux besoins immédiats en matière de câbles d'alimentation portables, essentiels aux efforts de sauvetage et de rétablissement du World Trade Center, ainsi que des câbles d'énergie pour rétablir le courant à New York après l'attaque terroriste du 11 septembre.

**2002** : A fourni les câbles d'alimentation portables pour les 2002e Jeux olympiques d'hiver de Salt Lake City, en Utah, afin de distribuer l'alimentation aux génératrices diesel écologiques, utilisées pour la couverture télévisuelle dans des régions difficiles d'accès, où l'alimentation critique n'était pas disponible.

**2003** : A connecté le Great American Ball Park — port d'attache des Cincinnati Reds, la plus vieille équipe de baseball professionnel — pour fournir des services de transmission de données et de voix.

**2004** : A fourni un réseau de communication puissant en utilisant Blolite™, une technologie de fibres optiques soufflées, afin de permettre au National Underground Railroad Freedom Center de raconter son histoire fièrement, rapidement et mondialement.

**2005** : General Cable achète Silec, importante société internationale d'énergie et industrielle en France dans les services de conception clés en main et d'énergie pour 250 millions de dollars, Helix/HiTemp, fabricant américain de réseaux de haute gamme pour entreprises, pour 30 millions de dollars, ainsi que BERU S.A., entreprise mexicaine basée à Cuernavaca, site stratégique pour de futures initiatives d'expansion sur le marché en plein essor des pièces de rechange, maintenant connue sous le nom de General Cable Automotriz.

**2006** : Achète E.C.N. Cable, un fabricant espagnol de câbles de transmission et d'alimentation avec des ventes d'environ 72\$ millions.

**2007** : Acquiert NSW, fournisseur et installateur mondial de câbles sous-marins en Allemagne, Phelps Dodge International Corporation (PDIC), fabricant de câbles et de fils de 1,2 milliards de dollars et chef de file sur les marchés d'Amérique latine, d'Afrique et d'Asie du Sud-Est, ainsi que des sociétés situées en Inde et en Chine.

**2008** : Acquiert une participation majoritaire de coentreprises en Algérie et aux Philippines. Chaque entreprise procure des revenus annuels de plus de 100 millions de dollars.

**2009** : Reconnue par Fortune Magazine comme l'une des plus grandes corporations américaines. Achète Gepco, fabricant et fournisseur de solutions de câblage de pointe pour les marchés de la diffusion et du divertissement professionnels.

**2010** : Primée pour un projet éolien haute tension au large de la mer Baltique évalué à 195 millions d'euros (270 millions de dollars); achète Phoenix Powers Cables en Afrique du Sud, Beru SAS, une entreprise de faisceaux industriels en France et BICC Egypt; forme un projet conjoint en Oman et construit une nouvelle usine au Pérou.

**2011** : A terminé une nouvelle usine Greenfield à Baddi, en Inde, qui respecte toutes les normes du Indian Green Building Council. Conçue pour être « écolo » dès le début, elle a tout de suite fourni des économies d'énergie de 30-40 % ainsi que des économies d'eau de 20-30 %, comparé à d'autres projets de câblage de la même envergure qui produisent des produits semblables. Nous avons aussi décidé de faire part de notre aventure et de notre engagement concernant notre responsabilité sociale d'entreprise (CSR) à nos actionnaires à travers notre nouveau site web CSR, [www.generalcablecsr.com](http://www.generalcablecsr.com).

**2012** : Fait l'acquisition de Delphia Produtos Electricos, un important fabricant de harnais de câbles d'allumage automobile vendus sur le marché brésilien, dans le but d'élargir ses parts de marché dans l'industrie du transport et des harnais industriels en Amérique du Sud; fait l'acquisition d'Alcan Cable North America, un chef de file dans la fabrication de câbles d'aluminium desservant les marchés de l'énergie et de la construction aux États-Unis, au Canada, au Mexique et en Chine; fait l'acquisition de la majorité des parts de Procables en Colombie, solidifiant par le fait même sa position sur le marché de l'Amérique Latine; et fait l'acquisition de Prestolite Wire, qui offre une gamme de produits variés de fils et de câbles destinés principalement aux fabricants d'équipement d'origine et aux distributeurs dans le domaine du transport.

**2013** : General Cable a présenté le programme de valeurs mondiales Liés les uns aux autres pour unir ses employés dans le monde entier à travers un ensemble commun de principes fondés sur les valeurs qui définissent les comportements de chacun dans une culture axée sur la performance de l'entreprise.

General Cable Europe & Med a dix sites de production répartis en Europe et en Afrique du Nord, dans lesquels se trouvent également les centres logistiques, les laboratoires de R&D et les bureaux techniques de conception des produits.

## Centres de production :



ABRERA (Barcelone / Espagne) – Ce site occupe une surface de 195 000 mètres carrés et il est consacré à la fabrication de câbles de basse tension pour tous les types d’installations, des fils et des conducteurs en cuivre ainsi que des câbles de contrôle. Le site d’Abrera héberge également l’entrepôt central d’expédition

MANLLEU (Barcelone / Espagne) – Dans ces installations d’une surface de 107 000 mètres carrés se trouvent les départements techniques de R&D et de production. Dans ce site sont produits des câbles d’énergie de haute, moyenne et basse tension, des câbles d’instrumentation et de contrôle, et des câbles spéciaux pour bateaux, centrales nucléaires et thermiques, plates-formes pétrolières, raffineries et mines.



MONTCADA (Barcelone / Espagne) – Dans ses 36 000 mètres carrés se trouvent, en plus de la zone propre de production, les Bureaux Techniques, les départements d’approvisionnements et les entrepôts. Dans ce site sont produits des câbles isolés pour le transport et la distribution d’énergie de moyenne et basse tension.



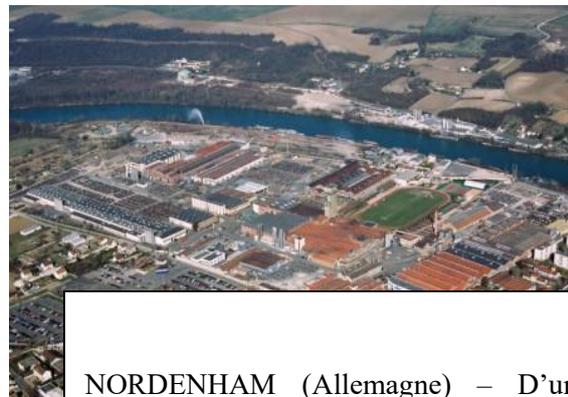
VITORIA – GAZTEIZ (Espagne) – La surface totale de ce site de production est de 68 000 mètres carrés et il fabrique des câbles isolés de basse et moyenne tension, et conducteurs nus et OPGW pour OHTL.





MORELENA (Sintra / Portugal) – Ce site, d’une surface totale de 110 000 mètres carrés, se centre sur la fabrication de câbles de télécommunications et données, ainsi que de câbles de moyenne et basse tension en cuivre et aluminium.

MONTEREAU (France) – La surface totale de ce site de production est de 430 000 mètres carrés et il fabrique des câbles d’énergie (basse, moyenne, haute et très haute tension) et des câbles de communications et de données, y compris des câbles à fibres optiques



NORDENHAM (Allemagne) – D’une surface de 225.000 mètres carrés, ce site est consacré à la fabrication de systèmes de câbles sous-marins, réseaux de câbles aériens et câbles spéciaux

LUANDA (Angola) – D’une surface de 23 000 mètres carrés, ce site est consacré à la fabrication de câbles de basse tension en cuivre et aluminium, et en cuivre nu.



BISKRA (Algérie) - Ce site occupe une surface de 420 000 mètres carrés et il fabrique des câbles isolés de basse et moyenne tension, et des câbles nus en cuivre, aluminium et alliages aluminium-

35  
les  
les  
le,  
les  
les

 **Client**



**et marché :**

Des câbles électroniques aux câbles à haute tension, en passant par les câbles d'énergie, de données, de télécommunications et sous-marins, General Cable fabrique et commercialise une gamme complète de câbles, capables de répondre à tous les besoins du client. Ce sont des câbles de haute qualité et de technologie avancée qui améliorent la sécurité des personnes et facilitent le travail des installateurs, tout respectant l'environnement au maximum.

▪ **Compagnies Électriques**

General Cable fournit des solutions pour la production, le transport et la distribution d'énergie. Sa gamme des produits comprend des systèmes à extra haute tension, jusqu'à 500 kV, câbles à haute, moyenne et basse tension, pour installation souterraine ou aérienne. En haute et extra haute tension, General Cable fournit un service complet : de la conception du projet et la fourniture des câbles et des accessoires, à l'installation, aux essais sur site, à la maintenance et à la garantie de l'installation. La société offre aussi des systèmes de câblage sous-marin pour des projets à haute et moyenne tension.



des  
de

▪ **Industrie**



General Cable offre aux secteurs industriels différents types de câbles pour des applications spécifiques. De même, elle dispose de câbles d'instrumentation et de contrôle avec des modèles aptes à un usage standard et à des usages spécifiques sur mesure. La gamme comprend des câbles à basse tension pour différents secteurs : générateurs aériens pour l'industrie éolienne, énergie photovoltaïque, pétrochimie, plateformes pétrolières, centrales

nucléaires, mines, navires, trains, aéroports, autoroutes, ports, etc.

#### ▪ **Construction**

Dans ce domaine, General Cable a un vaste catalogue de câbles pour le secteur du bâtiment largement utilisés sur les chantiers et pour les projets en tous genres. En outre, elle dispose de câbles résistants au feu, non propagateurs d'incendie et non propagateurs de la flamme, qui respectent les normes internationales les plus strictes. Ces câbles ne comprennent pas d'halogènes dans leur composition et présentent une faible

émission de chaleur pendant la combustion. Ils n'émettent pas non plus de fumées opaques ou de gaz toxiques et sont donc très utiles dans les bâtiments ouverts au public, comme les centres commerciaux, les hôpitaux, les gares, les bibliothèques, etc. General Cable propose aussi une série de câbles de sécurité qui permettent de maintenir le service électrique pendant un incendie, permettant ainsi aux systèmes d'alarme, de signalisation et d'évacuation de fonctionner.



#### ▪ **Communications :**

General Cable dispose de systèmes de télécommunications, en cuivre et en fibre optique, et de systèmes de transmission de données. Ces derniers sont très utiles dans de nombreuses applications de la société moderne de l'information. De plus, General Cable propose des systèmes et l'installation de câbles sous-marins de télécommunications, avec et sans répéteurs, pour des liaisons à longue distance.

#### 🚦 **Innovation et développement durable :**

General Cable est une entreprise qui se distingue par l'offre de câbles ayant toujours la qualité maximale et par le meilleur service à ses clients. La société consacre d'importantes ressources à la recherche et au développement (R&D), en créant continuellement de nouveaux modèles de câbles et des matériaux innovateurs, ainsi qu'en perfectionnant les processus de fabrication. Cela donne à General Cable une position de leadership technologique dans son domaine, en lui permettant d'être pionnière dans l'apport de réponses aux nouvelles exigences du marché.

Le développement durable est un autre des principes fondamentaux de General Cable, une société activement engagée dans la préservation de l'environnement depuis des années. A cet égard, l'entreprise montre un respect maximum pour l'environnement naturel et pour les communautés dans lesquelles elle développe ses activités. Elle a été le premier fabricant de câbles à obtenir la certification de son Système de gestion environnementale, conformément à la norme ISO 14001, et la certification EMAS, et elle applique une gestion entièrement écologique à tous les stades de ses processus de production. Pour General Cable, la sécurité des personnes et des équipements constitue une autre priorité d'action et un des piliers de sa philosophie d'entreprise. Tous ses produits incorporent les aspects de sécurité et de protection les plus avancés, en particulier contre le feu, dans le but de réduire au minimum les risques d'accident. La société a été pionnière à l'époque où elle a obtenu le Certificat OHSAS 18001 pour ses Systèmes de gestion de la sécurité et de la santé au travail.

General Cable est aussi une entreprise qui a une forte responsabilité sociale et assume ses engagements en contribuant à l'amélioration de la qualité de vie de la société et en promouvant les valeurs de respect entre les personnes et de collaboration avec les organismes sociaux locaux là où elle est présente. En outre, l'entreprise fournit un service de qualité maximale, garanti par la norme ISO 9001, en apportant une valeur ajoutée à ses clients et en mettant en pratique une politique d'amélioration continue pour l'obtention de l'excellence dans son activité.

#### **Une portée globale :**

General Cable sert les consommateurs au travers d'un réseau global de 47 usines dans 25 pays et de représentants des ventes et de centres de distribution situés dans le monde entier. La compagnie se consacre uniquement à la production de fils et de câbles électriques, industriels et de spécialité, ainsi que de communications. Outre sa vaste gamme de produits et la renommée de sa marque, la compagnie possède des atouts concurrentiels dans les domaines tels que la technologie, la fabrication, la distribution et la logistique ainsi que la vente et le service aux consommateurs. Cette combinaison permet à General Cable de mieux servir ses clients principaux au fur et à mesure de leur expansion sur de nouveaux marchés géographiques.

#### **Opérations régionales de General Cable :**

Dans le monde entier, General Cable fournit à ses clients des fils et câbles électriques, industriels et de spécialité ainsi que de communication. L'entreprise dessert le marché global et ses consommateurs locaux par l'intermédiaire d'opérations régionales en Amérique du Nord, Amérique latine, Europe, Afrique, Asie et Océanie.

#### **Missions de l'entreprise :**

- Dépasser les attentes de nos clients, en contribuant à l'amélioration de leur efficacité au travers d'un service d'excellente qualité et des solutions techniques les plus avancées en matière de conception,

développement, production et vente de câbles destinés à la transmission et à la distribution d'énergie et d'information ;

- Aménager un cadre de travail favorisant au maximum l'épanouissement professionnel et humain de toutes les personnes de l'organisation, dans un environnement agréable, sûr et motivant, dans lequel le travail en équipe est le principal moyen pour améliorer en permanence nos produits, services, procédés et coûts ;
- Optimiser les bénéfices des actionnaires et de la collectivité en général.

#### **Les valeurs de l'entreprise :**

D'ethnies, de milieux et de compétences de partout dans le monde. Notre équipe est appréciée pour ses connaissances, ses compétences et son expertise. Chacun de nous est unique, mais fort collectivement et nous sommes unis par notre volonté à réussir en tant que telle. Elle partage un engagement total envers la sécurité. Nous sommes motivés à améliorer sans cesse notre performance individuelle et en tant qu'entreprise afin d'offrir la valeur maximale à notre clientèle et à nos actionnaires.

Dans chaque région, marché et installation, nous partageons un engagement inébranlable pour travailler en tout temps avec honnêteté, intégrité, respect et justice, en tant qu'individu et en tant qu'entreprise.

Chez General Cable, elle partage des principes communs fondés sur les valeurs qui définissent les comportements de tout le personnel et créent une culture axée sur la performance. Nous intégrons pleinement nos valeurs fondamentales axées sur la sensibilité à la clientèle, l'intégrité, les personnes, le respect, la responsabilité et la sécurité dans tout ce que nous faisons. C'est à travers cet engagement envers nos valeurs que s'incarne notre philosophie de travailler en tant qu'entreprise, avec une vision et un ensemble de valeurs, nous LIANT LES UNS AUX AUTRES.

#### **MARQUES :**

General Cable innove depuis plus de 165 ans, et aujourd'hui l'entreprise connecte et alimente la vie des gens avec un solide portefeuille de marques et de produits. Grâce à des marques maison, et à d'autres que nous avons acquises, nous fournissons des solutions de câbles et de fils qui transportent et distribuent l'énergie là où elle est nécessaire. Nous habilitons la planète et sommes en mesure de connecter ensemble des points précis, de diriger le trafic sans obstruction et de livrer des signaux avec clarté partout à travers le monde.

**Figure N°11 : L'image de marque de General cable**



Source : site d'internet de General cable

### 5-3-2 La politique d'implantation du General Cable :

Comme la montre la figure, General cable est présent partout dans le monde. En effet, le développement stratégique de l'entreprise implique l'établissement des sièges sociaux à l'étranger, enfin de s'enraciner. Dans cet objectif, General cable a réparti ses activités dans quatre régions, donnant ainsi naissance à quatre directions régionales dans le monde. Il s'agit des directions : Europe, Afrique, Amérique et la région MED. L'Algérie est justement comprise dans cette région. Chacune de ces directions régionales chapote et supervise les activités de GC dans la région concerné. Chaque région est représentée par ensemble des pays. Et dans chaque pays, General cable a choisi un mode de pénétration. Le choix du pays, du secteur d'activité, de mode d'implantation et du panier de produits dépend des caractéristiques de ces derniers, après la réalisation d'étude de marché (due diligence) et l'analyse de l'environnement international.

Dans sa stratégie d'implantation fait son mieux pour être le leader dans le domaine de technologie et partout pour être proche à ces clients dans le monde. C'est pour ça elle a crié des usines partout et elle a racheté plusieurs entreprises dans le monde

Figure N°12 : General câble dans le monde



**Source** : site d'internet de General cable

On remarque que General Cable a focalisé son activité en Europe et en Amérique. Elle essaie de satisfaire les besoins de ces clients dans le monde. Elle essaie de diversifier ces produits avec l'investissement dans la nouvelle technologie et être proche de ces clients pour baisser les couts de production.

Le processus d'implantation de General cable évolue avec le temps. Actuellement, GC veut de sortir de l'Asie pacifique et l'Afrique pour se concentrer dans l'Amérique et l'Europe.

En 2008, General cable a acheté 70% des actions de l'entreprise algérienne Enicab. Elle devient l'actionnaire majoritaire dans cette entreprise. Elle procure un revenu annuel de plus de 90 millions de dollars.

### **5-3-3 L'analyse du processus d'implantation du General câble :**

Pour comprendre le processus d'implantation de l'entreprise General cable en Algérie, on a réalisé des entretiens avec les dirigeants de cette entreprise :

- Directeur général : Monsieur Gallego ;
- Directeur financier de la région MED : Monsieur Barbeira ;
- Directeur financier de l'entreprise Enicab : Claude Marc.

Les entretiens se déroulent sur les axes suivants :

- Les déterminants du choix d'un lieu d'implantation ;

- Les sources d'information utilisées ;
- Le processus du choix d'un lieu d'implantation ;

Les résultats de nos entretiens sont présentés ci-dessous :

🗺 Les déterminants pris en considération sont :

- La politique d'investissement du pays ;
- La fiscalité du pays ;
- Les agrégats macro-économiques et la monnaie nationale ;
- La taille du marché ;
- Droit de la concurrence.
- Coté politique et gouvernementale.

🗺 Les sources d'information utilisées :

- Les informations de l'ANDI et le ministère d'investissement ;
- Les informations de département de ministère chargé par le dossier de privatisation ;
- Les avis des investisseurs déjà installés ;
- Le rapport de due diligence de boîte du consulting.

🗺 le processus d'implantation de l'entreprise :

Après l'entretien avec le directeur financier nous avons conclu les résultats suivants :

General cable a deux processus d'implantation : création d'une usine ou l'achat d'une entreprise. Pour le premier processus est très compliqué. Il se base sur la taille du marché, la monnaie et la part estimée de l'usine fabriquée dans les états financiers consolidés et le niveau technologique des entreprises locales concurrentes. C'est pour ça l'entreprise devra avoir un business plan du projet pour prendre la décision d'implantation.

Pour le deuxième processus, l'entreprise achète des filiales à l'international pour l'objectif d'avoir des nouveaux marchés et minimiser les couts de la production (si l'entreprise a une trésorerie positive). C'est le cas de la filiale algérienne (enicab).

- Les raisons de décision de s'internationalisation :
- La trésorerie positive de l'entreprise General cable ;

- Chercher des nouveaux marchés ;
- Minimiser les couts de production.
- Les sources d'information : sont présentées dans les paragraphes précédentes ;
- L'analyse du processus d'implantation :
- Une cellule du travail pour travailler sur le projet ;
- Conventionner avec une boîte de consulting pour préparer un rapport de due diligence

Il est souvent que General cable crée des nouvelles implantations. Cette société dispose déjà de nombreux sites à buts multiples et à plutôt tendance à disposer de trop de capacités. Dans ce contexte, il n'existe pas de procédure formelle en matière de processus de choix d'un lieu de localisation. Néanmoins, dans le cadre de ce projet, en vue de faciliter de déroulement du processus et surtout de respecter un agenda fixé. Nous définissons les grands axes du processus d'implantation :

- Constitution d'une équipe chargée de la sélection de site ;
- Planification du processus dans le temps (agenda, délai) ;
- Macro choix des régions ;
- Micro choix des régions (choix préliminaire) ;
- Micro choix des régions (le premier échantillon) ;
- Collecte de données détaillées sur les régions retenues ;
- Conventionner avec une boîte du consulting ;
- Analyse des données ;
- Choix final.

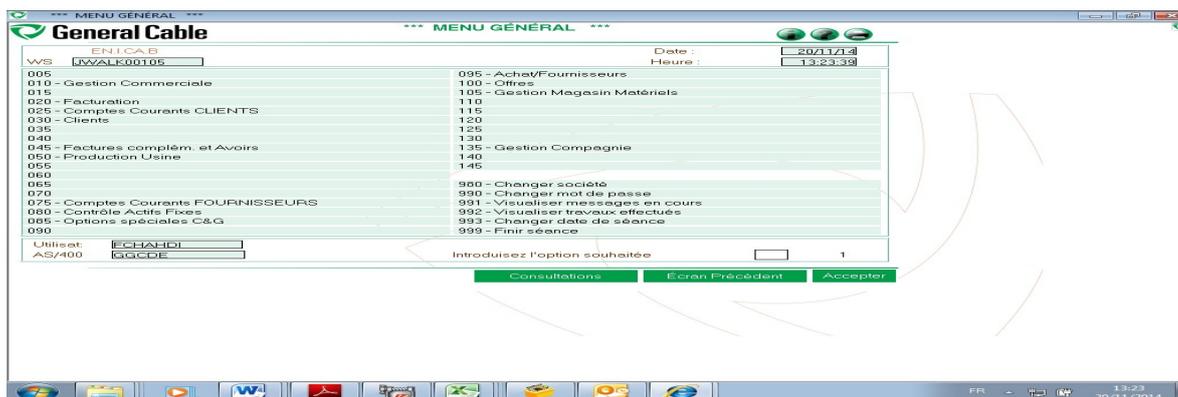
#### **5-3-4 Les effets de l'implantation de l'entreprise General cable :**

On définit dans les paragraphes ci-dessous l'impact de l'achat de l'entreprise Enica par General cable. Notre analyse se base essentiellement sur le transfert technologique, la recette fiscale, la gestion des personnels et autres points :

#### **Transfert technologique :**

On peut résumer ce transfert dans trois axes :

- La mise en place d'un ERP pour faciliter la gestion : GC a mis en place un ERP pour faciliter la gestion de l'entreprise AS400 et un logiciel de comptabilisation Uniclass qu'il est interfacé avec ERP AS400 pour gagner du temps et minimiser les erreurs et la charge personnel ;



- La mise en place d'un logiciel DECO pour faciliter la planification de la production et suivre les prix et la marge par produit plus ça c'est une base de donnée pour fabrication de tous les types du cable ;
- General cable va transférer la technologie concernant la fabrication des câbles haute tension pour l'objectif de pénétrer le marché local et étranger plus de ça elle a transféré la technologie concernant la fabrication des câbles FIL TROLEY (cable électrique Tramway).

#### La recette fiscale :

General cable respecte toute la réglementation du pays d'accueil. Elle a payé tous les impôts exigés par la loi.

On présente ci-dessous les taxes payées pour l'exercice 2012 :

**Tableau N°51 : Les taxes payées par General câble (enica)**

Mois	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Aout	Septembre	Octobre	Décembre	Total
Taxe Mensuelle	19 478 041,00	47 248 633	34 867 576	25 236 414	23 024 227	46 302 902	150 517 644	15 640 758	101 423 210	94 256 305	40 785 498	598 781 208,00
Taxe semestrielle						6 000 000					6 000 000	12 000 000,00

**Source :** établi par l'étudiant

Selon le tableau présenté ci-dessus nous avons constaté qu'Enica a payé plus 600 M DZD pour l'administration fiscale.

#### Main d'œuvre :

Selon les statistiques du service des ressources humaines d'Enica, le nombre des employés est 769 en 2014. Enica paye une charge mensuelle moyenne à 75 millions de dinars;

Si on prend l'effet de multiplicateur en considération, on va comprendre l'importance de cette charge mais si on compare avec les années passées on constate la baisse des employés pour minimiser les coûts et avoir un avantage concurrentiel.

#### **Les investissements :**

Enica a lancé des programmes pour renouveler toutes les immobilisations et d'acheter des investissements pour augmenter la capacité de production. Maintenant, elle a l'objectif d'investir dans les machines pour fabriquer les câbles (haute tension).

#### **Formation :**

Enica a assuré une formation pour tous les employés pour l'objectif de la maîtrise des différents logiciels, les différentes techniques de production en vue d'avoir des cadres compétents et minimiser la charge personnelle des expatriés.

#### **La Qualité :**

Enica a eu la certification ISO 9001 en 2001 cette certification approuve le respect des procédures de qualité par ce dernier. Et pour l'objectif d'assurer la qualité elle a aménagé le laboratoire pour vérifier la matière première plus elle a mis en œuvre une nouvelle politique pour vérifier le produit finis (Champ d'essai).

#### **Satisfaction client :**

Enica a mis en place une procédure pour suivre la satisfaction client. Cette procédure se base essentiellement sur les axes suivants :

- Mettre en place un registre pour les réclamations des clients ;
- Des enquêtes annuelles pour évaluer la satisfaction des clients ;
- Des réunions annuelles avec les distributeurs régionaux.

#### **5-4 L'analyse de rôle de l'agence de promotion :**

On présente dans les paragraphes ci-dessous un aperçu sur l'agence de promotion des investissements en Algérie (définition, rôle, mission, guichet unique et ces compositions) et après on a analysé le rôle de cet organisme par rapport aux attentes des investisseurs (résultat de sondage).

##### **5-4-1 Aperçu sur l'agence de promotion :**

Créée dans le cadre des réformes de 1ère génération engagées en Algérie durant les années 1990, l'Agence en charge de l'investissement a connu des évolutions visant des adaptations aux mutations de la situation économique et sociale du pays. Initialement APSI, Agence de Promotion, de Soutien et de Suivi de l'Investissement de 1993 à 2001, puis ANDI, Agence Nationale de Développement de l'Investissement, cette institution gouvernementale s'est vue confier la mission de facilitation, de promotion et d'accompagnement de l'investissement

**Le passage de l'APSI vers l'ANDI s'est traduit par des modifications des cadres institutionnels et réglementaires:**

- Création du Conseil National de l'Investissement, organe présidé par le Premier Ministre, chargé des stratégies et des priorités pour le développement;
- Création de structures régionales de l'Agence qui contribuent en concertation avec les acteurs locaux au développement régional. Cette contribution consiste notamment en la mise en place des moyens humains et matériels pour faciliter et simplifier l'acte d'investir;
- Instauration d'une commission interministérielle de recours chargé de recevoir et de statuer sur les doléances des investisseurs;
- Clarification des rôles des différents intervenants dans le processus d'investissement;
- Révision du dispositif d'incitation à l'investissement;
- Suppression du niveau d'autofinancement exigé à l'éligibilité aux avantages;
- Simplification des formalités d'obtention des avantages;
- Allègement des dossiers de demande d'avantages.

**Forte d'une expérience et d'une expertise avérées en matière de promotion de l'investissement, l'ANDI s'est assurée une place au sein des réseaux internationaux des agences de promotion des investissements et entretient une coopération notamment avec ses homologues européens, arabes et asiatiques :**

- WAIPA, Association mondiale des agences de promotion des investissements qui comprend plus de 150 API dans le monde;
- ANIMA, réseau euro-méditerranéen des Agences de Promotion des Investissements, des 12 pays de la rive sud de la méditerranée en partenariat avec les agences française, italienne et espagnole;

- ANIMA Investment Network, Association créée en succession des réseaux ANIMA et élargie à d'autres pays européens;
- AFRICANET, association des agences de promotion des investissements africaines depuis 2010;
- Conclusions de plusieurs accords et conventions bilatérales avec des API visant l'échange d'expérience et de bonnes pratiques en matière de promotion d'investissement.

**Afin de fournir des prestations selon les normes et standards internationaux, l'ANDI œuvre avec diverses institutions et organismes internationaux tels que :**

- CNUCED pour le conseil et l'expertise, à l'occasion de l'examen de la politique d'investissement en Algérie;
- ONUDI pour la formation et le perfectionnement des cadres de l'Agence sur les méthodes d'évaluation des projets d'investissements;
- Banque Mondiale pour l'audit du processus de création d'entreprises et propositions de mesures d'amélioration dans le cadre de son programme DOING BUSINESS.

#### **Missions de l'entreprise :**

L'ANDI assure les missions suivantes :

- L'accueil, le conseil et l'accompagnement des investisseurs au niveau de ses structures centrales et régionales;
- L'information des investisseurs à travers notamment son site web, ses supports de promotion et ses divers points d'information sur les événements économiques organisés en Algérie et à l'étranger;
- La formalisation sur une base d'équité et dans des délais courts des avantages prévus par le dispositif d'encouragement;
- La veille à l'exécution concertée avec les différentes institutions concernées (Douanes, impôts etc.), des décisions d'encouragement à l'investissement;
- La contribution à la mise en œuvre des politiques et stratégies de développement, en synergie avec les secteurs économiques concernés;
- La mise à la disposition des investisseurs potentiels sa bourse de partenariat.

## **Présentation du guichet unique :**

Le Guichet Unique Décentralisé est un démembrement de l'Agence Nationale de Développement de l'Investissement, au niveau local, créé au niveau de la wilaya. Il regroupe, en son sein, outre les cadres de l'Agence elle-même, les représentants des administrations intervenant à un moment ou à un autre dans le parcours de l'investissement notamment pour les formalités liées à :

- La constitution et d'immatriculation de sociétés,
- Les autorisations et permis requis notamment le permis de construire,
- Les avantages liés aux investissements,

A ce titre, Il est chargé, de l'accueil de l'investisseur, de la réception de sa déclaration, de l'établissement et de la délivrance de l'attestation de dépôt et de la décision d'octroi d'avantages, ainsi que de la prise en charge des dossiers en rapport avec les prestations des administrations et organismes représentées au guichet unique, de leur acheminement en direction des services concernés et de leur bonne finalisation.

## **Rôle du guichet unique :**

Le rôle du guichet unique décentralisé est de faciliter et simplifier les procédures légales de constitution des sociétés et de mise en œuvre des projets d'investissement. A cet effet, les représentants des administrations et organismes qui le composent sont chargés de délivrer directement à leur niveau, les documents requis et à fournir les prestations administratives liées à la réalisation de l'investissement. Ils sont, en outre, chargés d'intervenir auprès des services centraux et locaux de leurs administrations ou organismes d'origine pour lever les difficultés éventuelles rencontrées par les investisseurs.

Et afin de garantir l'efficacité de l'action du guichet unique et en faire un véritable instrument de simplification et de facilitation en direction des investisseurs, des réaménagements ont été introduits, afin de lui permettre de s'ériger en espace incontournable pour la réalisation et le développement des projets d'investissement. Les prestations fournies par le guichet, ne se limitent plus à la simple information mais s'étendent à l'accomplissement de l'ensemble des formalités requises, grâce à la délégation effective du pouvoir d'action, de décision et de signature accordés par les administrations et organismes concernées, à représentants au sein du guichet.

## **Composition du guichet :**

On présente ci-dessous les différents composants du guichet unique :

### **Le représentant du centre national du registre de commerce est chargé de ce qui suit :**

- Enregistrer et délivrer séance tenante, les dénominations sociales et les noms commerciaux ;

- Assister, orienter et renseigner les investisseurs sur la réglementation régissant l'inscription au registre de commerce ;
- Procéder à la réception des dossiers d'inscription au registre de commerce, en délivrant un récépissé de dépôt :
- Transmission des dossiers d'inscription au registre de commerce déposés la matinée, à l'antenne territorialement compétente pour la signature des extraits du registre de commerce par le préposé local ;
- Remise, dans un délai de 48 heures au plus tard, des extraits du registre de commerce.

#### **Des services des impôts :**

- Informer les investisseurs des modalités pratiques de la préparation de leurs projets
- Notamment la déclaration d'existence et la constitution d'un dossier de contribuable,
- Fournir sur place les formulaires de demande du numéro d'identification « NIF » et de la carte fiscale.
- Réceptionner la demande du numéro d'identification « NIF » et de la carte fiscale et assurer sa délivrance après sa confection par la Direction de l'Information et de la Documentation.
- Réceptionner et prendre en charge le dossier de demande d'établissement des attestations d'achats en franchise des biens éligibles aux avantages,
- Coordonner avec le Directeur du guichet unique leurs actions pour que tous les investissements dont la décision est arrivée à échéance, donnent lieu à établissement d'un constat d'entrée en exploitation,
- Réceptionner les demandes d'établissement du procès-verbal d'entrée en exploitation, de l'investissement bénéficiaire d'une décision d'octroi d'avantages de réalisation,
- Notifier le procès-verbal d'entrée en exploitation, de l'investissement bénéficiaire d'une décision d'octroi d'avantages de réalisation, constaté par les agents de l'inspection des impôts territorialement compétente sur le site de l'investissement,
- Assurer le suivi de la levée des réserves mentionnées dans le procès-verbal d'entrée en exploitation, de l'investissement bénéficiaire d'une décision d'octroi d'avantages de réalisation,
- Réceptionner l'état d'avancement annuel de l'investissement bénéficiaire des avantages de l'ANDI,
- Réceptionner les copies des décisions d'octroi d'avantages, décisions modificatives, d'annulations et des listes de biens et services et assurer leurs diffusions au niveau de ses services.

#### **Le représentant des domaines est chargé de :**

- Informer les investisseurs des assiettes foncières ainsi que les actifs fonciers résiduels disponibles ;

- Informer les investisseurs sur le niveau des prix appliqué au plan local ainsi que sur leur actualisation ;
- Suivre l'élaboration de tous les actes de concession concernant les investisseurs sollicitant les prestations du Guichet Unique et dont les dossiers auront été acceptés par le CALPIREF.

#### **Le représentant des douanes est chargé de ce qui suit :**

- Mettre à la disposition des opérateurs les informations concernant les formalités douanières
- Fournir les statistiques aux opérateurs ;
- Instruire certains dossiers (demande d'entrepôt privé, autorisation de dédouaner...)
- Informer les opérateurs sur l'évolution de leurs dossiers au niveau des services ;
- Organiser des rendez-vous avec les services centraux et extérieurs des douanes.

#### **Le représentant de l'urbanisme est chargé de ce qui suit :**

- Assister l'investisseur dans l'accomplissement des formalités liées à l'obtention du permis de construire et autres autorisations relatives au droit de bâtir.
- Fournir les renseignements utiles sur la conformité de l'activité projetée sur le site, objet du projet d'investissement sollicité, par rapport aux instruments d'urbanisme (POS, PDAU...)
- Renseigner l'investisseur sur le contenu du dossier à fournir pour les demandes des différents actes d'urbanisme, en relation avec le projet d'investissement sollicité.
- Suivre l'avancement de l'instruction du dossier de demande d'acte d'urbanisme, sollicité par l'investisseur, au niveau de la Direction de l'urbanisme et de la construction.
- Procéder à des enquêtes sur terrain, pour constater l'état d'avancement de la conformité de la construction du projet d'équipement ou d'infrastructure, objet de l'opération d'investissement.
- Faire accomplir au sein de la Direction de l'Urbanisme et de la Construction, l'ensemble des formalités relatives à la délivrance des documents à l'investisseur, dans les plus brefs délais.

#### **Le représentant de l'aménagement du territoire et de l'environnement:**

- Est chargé d'informer l'investisseur sur le schéma régional d'aménagement du territoire, sur les études d'impact ainsi que sur les dangers et risques majeurs. Il assiste également l'investisseur en vue de l'obtention des autorisations exigées en matière de protection de l'environnement.

#### **Le représentant de l'emploi est chargé de ce qui suit :**

- Prendre en charge tous les besoins de recrutement exprimés par les investisseurs: recueil, diffusion, mise en relation et suivi des offres d'emploi et de placement, en relation avec les services de l'ANEM.
- Informer les investisseurs sur : les mesures d'aides à la promotion de l'emploi, la législation et la réglementation du travail (fournir des informations et des conseils techniques aux employeurs sur les moyens les plus efficaces d'appliquer la législation du travail en relation avec les services de l'inspection du travail : contrats de travail, salaires, durée de travail, règlement intérieur, registres réglementaires, organes de prévention, etc.)
- Assurer la relation avec la structure en charge de délivrance des permis de travail et la coordination avec les Directions de l'Emploi de Wilaya, pour le traitement des dossiers de permis de travail, conformément à la législation et à la réglementation du travail en vigueur.

#### **Les représentants de la CNAS et de la CASNOS sont chargés de :**

- Informer les promoteurs, des obligations légales de l'employeur envers la sécurité sociale;
- Déposer pour le compte de l'investisseur les déclarations annuelles des salaires et des salariés (DAS) ;
- Réceptionner les dossiers relatifs à l'affiliation ;
- Accomplir les formalités d'immatriculation pour le compte de l'investisseur.
- Remise de la carte et du numéro d'immatriculation à l'investisseur dans un délai n'excédant pas 72 heures.

#### **Le préposé de l'APC est chargé de ce qui suit:**

- L'établissement des documents relatifs au statut personnel de l'investisseur, tels que l'extrait de l'acte de naissance et les fiches individuelles;
- La certification conforme de photocopies de tous documents nécessaires à la constitution du dossier d'investissement ;
- La légalisation de signature sur les documents signés par l'investisseur et nécessaires à la constitution du dossier d'investissement.

#### **Le représentant du CALPIREF a pour rôle:**

- D'orienter les investisseurs sur les procédures à accomplir pour l'obtention des terrains auprès du CALPIREF ;
- D'assister les promoteurs dans la constitution de leurs dossiers
- De réceptionner les demandes de concession et de transmettre les dossiers s'y afférents au CALPIREF

#### **5-4-2 Analyse de l'agence de promotion :**

Pour que l'agence soit efficace, il faudra que cette réforme institutionnelle s'accompagne des réformes législatives et réglementaires et des améliorations concernant le climat des affaires indiquées. Une action concertée sera alors nécessaire à la fois entre l'échelon national et l'échelon régional, et entre le secteur public et le secteur privé. Il faudra surtout mettre l'accent sur la mise en place d'un système national d'innovation permettant à L'Algérie d'attirer et de retenir davantage de R&D et d'investissements technologiques.

Quant au statut de l'agence, le présent examen préconise qu'elle soit directement responsable devant le gouvernement, par l'intermédiaire de son conseil d'administration, mais qu'elle jouisse d'un statut quasi-autonome, c'est-à-dire à l'écart du gouvernement. Pour y parvenir, il faut tenir compte des trois éléments principaux suivants :

L'agence doit recevoir des fonds suffisants. Compte tenu des objectifs du Plan Émergence, l'agence devra recevoir un budget suffisant. Ces fonds devront provenir de l'état, car les expériences au sein des autres agences de promotion montrent que le recours au secteur privé pour contribuer au financement principal n'est pas une solution durable.

Cela dit, le financement mixte de projets particuliers avec le secteur privé est une solution envisageable qui a réussi ailleurs. Ainsi, l'agence Invest in Sweden a mis sur pied une série de partenariats mixtes dans son secteur des technologies de la communication et de l'information, ainsi que dans le cadre de son projet Hub Sweden et de projets dans le secteur de l'automobile. Scottish Development International dispose de personnel détaché par des STN pour concevoir des stratégies selon les secteurs. Une attitude similaire peut être adoptée à l'égard des donateurs, qui pourraient financer une unité en vue d'attirer des investissements en provenance de leur pays. A titre d'exemple, il existe un Bureau allemand au Centre de promotion de l'investissement au Ghana.

Les enseignements des agences de promotion qui ont réussi confirment que l'agence doit avoir tout de suite accès au gouvernement et aux ministères, ainsi qu'aux partenaires nationaux et régionaux. Il est fortement recommandé que l'agence fonctionne de manière autonome, tout en rendant compte directement au Ministre chargé de l'investissement. Il sera peut-être difficile d'y parvenir, mais il est important dans ce nouveau cadre que la nouvelle agence soit perçue non pas comme une antenne du gouvernement, mais comme une source d'aide politiquement neutre.

Il est essentiel que la politique et la stratégie prennent en compte les besoins des investisseurs établis et nouveaux -et visent à réaliser les objectifs du Plan Émergence. Un conseil d'administration devra être désigné. Pour prendre exemple sur de nombreuses agences de promotion, le conseil devra être composé pour moitié de représentants du secteur privé. Sa composition sera renouvelée tous les trois ans, pour trouver un équilibre entre la continuité et les idées et méthodes nouvelles.

En outre, un conseil consultatif distinct, composé de sociétés investissant à L'Algérie, devra être créé. Ce conseil aura pour mission de communiquer au conseil d'administration, et donc au gouvernement, les perceptions des investisseurs du cadre, de la stratégie et du potentiel d'investissement. Il servira de baromètre concret permettant de mesurer l'essor de L'Algérie en tant que destination d'investissement sur le plan international et procédera à une enquête annuelle auprès des clients de l'agence de promotion.

Le Plan Émergence impose à L'Algérie d'être en compétition pour les investissements d'ampleur internationale. Il est donc nécessaire d'élaborer une série de propositions destinées à l'investisseur, que l'équipe Commerciale Internationale pourra communiquer aux investisseurs potentiels (voir ci-après). « Destiné à l'investisseur » signifie qu'il faudra faire beaucoup plus que ce qui est déjà fait, c'est-à-dire décrire les secteurs de manière générale.

Des projets et des équipes de projet devront être formés dans les secteurs susceptibles d'attirer des volumes importants d'IDE. Ces secteurs devront inclure ceux désignés dans le Plan Émergence. Les équipes de projet devront être composées de partenaires du secteur public et de représentants du secteur concerné. Les instituts de recherche devront y être associés lorsqu'il y a lieu. .

La première étape de chaque projet consistera à faire une étude de marché pour évaluer le niveau de la demande du marché et la compétitivité internationale du projet. Il faudra également définir les sociétés cibles potentielles, quel que soit leur lieu d'implantation. Il est important que l'Algérie élargisse ses activités de ciblage dans un cadre international plus large, au-delà des pays francophones et de L'Europe méridionale. La deuxième étape consistera à former l'équipe de projet et à obtenir un engagement financier de la part des partenaires. Le projet ne commencera qu'une fois l'engagement donné. La troisième étape consistera à étoffer la proposition en procédant à des essais de ciblage sur une série de propositions d'investissement. Des documents d'appui seront produits et prendront davantage la forme de rapports de perspectives de banques d'investissement que les documents de promotion des agences de promotion habituels. Ainsi, ces documents d'appui analyseront, voire quantifieront les possibilités d'investissement. La quatrième étape consistera en la commercialisation du projet, dans le cadre de laquelle des spécialistes commerciaux prendront contact avec certaines compagnies recensées à l'aide d'une recherche documentaire et évaluées selon leur « conformité » à la proposition et en fonction de leur propension à investir dans la région à court ou moyen terme, c'est-à-dire sur une durée maximale de trois ans.

Le critère géographique n'aura aucune pertinence, si ce n'est concernant le lieu d'implantation des sociétés ciblées. A l'heure actuelle, aucune proposition de création d'un bureau commercial à l'étranger n'ont le niveau de ceux créés par l'Irlande, la Corée et Singapour, du moins pas encore. L'entretien de ces bureaux est généralement onéreux et, une fois créés, ils deviennent permanents ; les stratégies sont plus souvent élaborées autour d'eux plutôt que dictées par les conditions du marché. Ils deviennent parfois des postes pseudo diplomatiques. Cette éventualité ne convient pas à la nouvelle structure algérienne. L'important sera de disposer d'un personnel commercial flexible posté à L'Algérie, susceptible de réagir

vite, bénéficiant d'un soutien local dans le pays et capable de venir appuyer l'équipe commerciale en fonction des besoins.

Une équipe commerciale réduite sera formée pour chaque projet : ses membres auront vraisemblablement une expertise du secteur mais leur capacité à exercer efficace dans leur domaine sera tout aussi importante. En effet, trop d'agences de promotion ont commis l'erreur d'opter pour un haut niveau de spécialisation sectorielle, au détriment du sens des affaires. Le personnel commercial sera flexible et en nombre suffisant pour appuyer d'autres équipes de projets si nécessaire. Généralement, l'équipe commerciale cherchera à identifier les sociétés qui se développent sur le plan international ou affirment vouloir le faire, et correspondent bien aux perspectives établies par les équipes de projet. L'équipe commerciale sera chargée de segmenter le marché, en fonction des probabilités d'investissement ou des propensions à l'investissement à L'Algérie.

Pour chaque projet, il faudra élaborer un Business Plan annuel qui énumérera et précisera les contributions nécessaires à la réalisation des objectifs fixés quant au nombre et à la qualité des implantations annuelles requises pour chaque projet. Un système de suivi mensuel devra être mis sur pied pour faire apparaître les résultats par rapport au plan. L'accent sera mis sur le contact direct avec les sociétés, mais le personnel commercial pourra recourir à tous les outils de développement commercial, notamment les événements organisés pour les intermédiaires, les séminaires d'information, les ateliers et la présence aux salons commerciaux et aux conférences dans le secteur. Lorsque des effectifs supplémentaires seront nécessaires pour organiser ces événements.

Il est important que les projets et les propositions ne soient pas statiques, qu'ils continuent d'évoluer afin de tenir compte des changements des conditions du marché sur le plan international et à L'Algérie. A cet égard, la compétitivité internationale de L'Algérie (surtout dans la région) devra être constamment évaluée pour chaque projet dans le secteur et ceux-ci devront donner au gouvernement des renseignements détaillés pour faire en sorte que l'offre proposée pour L'Algérie progresse au lieu de régresser. Il sera essentiel de s'employer à améliorer la compétitivité de cette offre.

Quelle que soit la qualité des opportunités et propositions d'investissement de L'Algérie, celles-ci risquent d'être peu productives si elles ne s'accordent pas avec une stratégie et un système de communication clairs et cohérents. Il est recommandé que la stratégie de communication soit élaborée par la nouvelle agence et repose sur des contacts actifs avec :

- Les investisseurs potentiels
- Les partenaires à L'Algérie
- Les réseaux commerciaux, notamment les intermédiaires sélectionnés

L'Algérie est déjà bien connue du grand public grâce à son succès en tant que destination des investissements énergétiques. Il faut donc que la nouvelle agence assure et accélère la transition pour donner une autre image de L'Algérie, pour faire de lui une destination commerciale internationale moderne. La stratégie de communication à haut niveau sera basée sur le positionnement et le renforcement de l'image de L'Algérie autour de l'un ou de plusieurs des axes suivants :

- Une solution de proximité pour les sociétés européennes recherchant une destination où les coûts sont moins élevés (mais pas les moins élevés) / à haute valeur ajoutée.
- Une plaque tournante / un point d'accès pour la région
- Une porte vers L'Afrique
- Une opportunité commerciale propre

Les équipes de projet et les équipes commerciales internationales utiliseront des documents d'information pertinents, chiffrés et politiquement indépendants sur telle ou telle opportunité. Ces documents seront adaptés aux situations locales ou particulières mais, au bout du compte, ils s'inscriront dans le cadre d'un message soutenu et cohérent créant et renforçant l'image de L'Algérie non seulement comme lieu d'implantation mais comme opportunité commerciale. L'agence, quant à elle, devra se positionner par rapport à l'investisseur selon ses divers rôles :

- Agence nationale
- Premier point de référence/ de contact
- Source d'opportunités
- Point d'accès

Il faudra également que l'agence se positionne efficacement à L'Algérie pour se rapprocher de ses partenaires nationaux et régionaux. L'organisation devra rapidement opter pour une culture orientée vers la clientèle et le service. Ces valeurs doivent être transmises dans le cadre des réunions d'information régulières et des activités avec les autres services.

Il est important de veiller dès le début à ce qu'ils soient associés à la stratégie de communication de l'agence, au lieu qu'ils mettent sur pied des programmes parallèles, ce qui pourrait finir par troubler l'investisseur, confronté à des offres apparemment concurrentes, et constituer une répétition superflue d'efforts et un réengagement inutile de ressources. Parmi les outils spécifiques de communication, il y aura notamment :

- Un rapport annuel, indiquant les résultats et les événements essentiels de l'année passée, ainsi que la stratégie pour l'avenir ;

- Un document d'information annuel donnant des chiffres pour les entreprises, un outil commercial pour les investisseurs potentiels ;
- Un rapport annuel sur le climat des affaires. C'est dans celui-ci que sera évaluée la compétitivité de L'Algérie en matière d'IDE, sur la base des enquêtes annuelles réalisées auprès des investisseurs ;
- Des fiches d'information, des notes d'information sur les opportunités, des exemples de meilleures pratiques ;
- Des mises à jour trimestrielles de projets ;

Le service de communication de l'agence sera chargé de la création, de la maintenance et de la mise à jour du site Internet multilingue qui proposera un accès en ligne à tous les outils susmentionnés et un service d'information, notamment des communiqués de presse. Il faudra participer aux événements de manière sélective, car la stratégie mettra l'accent sur le contact direct avec l'investisseur. Cela dit, il est clair que la participation aux événements sera parfois utile et fructueuse aux fins du programme de ciblage.

Le moyen le plus efficace pour L'Algérie de progresser rapidement au regard des niveaux d'investissement est d'améliorer son taux de transformation, c'est-à-dire le nombre d'implantations réalisées par rapport au nombre d'investisseurs potentiels ciblés. Il semble qu'il n'existe aucune information sur les taux de transformation de la direction d'investissement. Il faudra également que l'agence de promotion facilite l'essor des réinvestissements et des expansions en intégrant les investisseurs en place à l'économie nationale et régionale.

L'Algérie peut obtenir un avantage concurrentiel dans la région en proposant des services d'implantation et d'intégration allant au-delà de tout ce qui est offert dans les autres parties de la région. Une gestion efficace des projets sera l'élément essentiel du processus de transformation, de l'enquête sur les investisseurs potentiels jusqu'à l'implantation. Une équipe de managers experts en clientèle (l'« équipe d'implantation ») sera déployée pour prêter l'assistance à l'investisseur tout au long du processus de sélection, du choix de la région au choix du site. L'équipe travaillera en étroite collaboration avec l'ANDI.

Pour l'investisseur, les responsables client constitueront un relais de l'équipe commerciale au sein du pays, celle-ci étant vraisemblablement le premier point de contact avec l'agence. Le transfert se fera naturellement. Les commerciaux joueront également un rôle dans le cadre de l'intégration en maintenant un contact effectif et régulier avec les sociétés mères des investisseurs en place. L'équipe d'implantation constituera une source d'informations et de contacts pour les investisseurs potentiels dans l'ensemble des domaines suivants :

- Création de sociétés
- Exigences réglementaires

- Coûts de la main-d'œuvre, des installations, des locaux
- Disponibilités des sites et des locaux
- Fournisseurs locaux
- Partenaires potentiels
- Prestataires de services professionnels
- Organismes nationaux et régionaux

La qualité de toutes les informations et données constitue l'élément indispensable de ce dispositif. Des bases de données fiables et actualisées devront être créées et tenues à jour. Un système de suivi des projets, proposant un rapport d'activité sur tous les projets et fournissant à la direction et au conseil d'administration des informations au cas par cas ainsi que des éléments généraux d'appréciation des résultats de l'agence, devra être mis en place. Il n'existe aucune donnée sur les taux de réalisation. Dans le cadre de la nouvelle stratégie, l'intégration devra également être utilisée comme outil de développement commercial afin de promouvoir les liens avec les entreprises locales et les perspectives d'approvisionnement pour celles-ci. Cette fonction n'est pas inhabituelle pour une agence de promotion et a été utilisée avec succès dans des pays comme le Costa Rica, la République tchèque, L'Irlande, la Malaisie, Singapour et la Thaïlande. Il est généralement reconnu que, pour chaque emploi créé par un investisseur étranger, au moins un autre emploi est créé ailleurs au sein de l'économie du pays hôte.

L'effet multiplicateur est considérable. Le programme d'intégration ira plus loin en mettant sur pied un programme de renforcement des capacités des fournisseurs marocains pour faire en sorte que les compétences de base et la qualité des prestations répondent aux exigences des investisseurs qui s'implantent. Ces programmes auront une incidence directe sur la compétitivité de L'Algérie, ce qui permettra ainsi d'attirer davantage de nouveaux investissements. Établir des liens avec les sociétés locales ne suffira pas. Un programme d'amélioration des fournisseurs sera créé afin de veiller à ce que les sociétés locales comprennent et mettent en application les normes que les investisseurs étrangers attendent en matière de compétence, de qualité et de chaîne d'approvisionnement. Cela permettra de renforcer la compétitivité des sociétés locales et de créer davantage d'emplois. Pour y parvenir, il faudra que l'agence de promotion recueille des informations sectorielles qualitatives sur les sociétés algériennes compétentes et les mette à la disposition des investisseurs en valorisant leur potentiel en tant que fournisseurs.

L'agence fera des services d'intégration l'une de ses activités prioritaires. L'agence sera appelée à jouer un rôle de coordinatrice, la responsabilité principale des contacts quotidiens avec les investisseurs en place revenant à l'ANDI. C'est seulement dans des cas exceptionnels que l'agence sera chargée de l'intégration. La méthode de la « subsidiarité » est un élément essentiel du programme d'intégration et constitue une solution adaptée à L'Algérie. Il faudra créer un système de gestion des relations client

comprenant une base de données et des profils de tous les investisseurs, ainsi que des rapports sur les réunions à l'attention de tous les investisseurs étrangers. Ce système constituera ainsi un cadre pour le suivi des projets, soulignant les questions et les problèmes qui se posent, ainsi que les opportunités. Le partage des informations entre l'agence et l'ANDI sera essentiel, de même l'application constante des normes de confidentialité nécessaires.

La collaboration entre les services nationaux et régionaux est une condition nécessaire à la réussite des stratégies de promotion de l'investissement. Elle se solde par des démarches conjointes appuyées par des messages cohérents ayant bien ainsi plus de force.

Un marché est composé par des investisseurs avec des attentes différentes, des capitaux et des comportements différents. On peut segmenter le marché selon les attentes :

- Faciliter l'installation ;
- Minimiser le risque ;
- Faciliter la pénétration.

À partir des résultats d'enquête, On constate que la majorité des investisseurs arabes demandent la facilitation de pénétration et d'installation par contre la plupart des investisseurs européens demandent la minimisation du risque. Plus de ça, on remarque que les investisseurs arabes ont investi dans les secteurs où il existe le risque par contre les investisseurs européens ont investi dans les secteurs où pas du risque. Cette notion mesure et évalue les différents segments. En évaluant les différents segments on peut utiliser des mesures comme le comportement, le volume des capitaux et les attentes d'investisseur.

On peut partager les investisseurs étrangers en deux :

- Les investisseurs arabes ;
- Les investisseurs européens.

L'Algérie doit adopter une stratégie de promotion offensive dans les pays arabes en particulier les pays du golfe parce que on constate que les investisseurs arabes ont investi dans les secteurs où il existe le risque par contre les investisseurs européens ont investi dans les secteurs où pas du risque.

À partir des résultats d'enquête, On constate que la majorité des investisseurs arabes demandent la facilitation de pénétration et d'installation par contre la plupart des investisseurs européens demandent la minimisation du risque.

## **Conclusion :**

Afin d'identifier l'importance des différents déterminants et variables marketing du processus de choix complexes. On a établi une enquête pour les identifier et on a fait un benchmarking avec certains pays de la région MED et finalement on a analysé le processus d'implantation d'une entreprise et ces effets sur l'économie algérienne et on a étudié le rôle de l'agence de promotion algérienne (les résultats de ce travail voir la conclusion générale).

# **Conclusion générale**

## **Conclusion :**

Depuis deux décennies, les gouvernements des PVD sont entrés dans une concurrence accrue en vue d'attirer les flux d'IDE sur leurs territoires. Cet engouement des PVD envers l'IDE tient à diverses raisons : la création d'emplois, l'accumulation du capital, la promotion des exportations, la possibilité de diffusion technologique dans le tissu industriel local, etc. De plus, la concurrence entre les pays, régions et villes d'accueil s'est fortement intensifiée et l'utilisation d'approches et de techniques marketing dans le domaine de la promotion est devenue monnaie courante.

Cette thèse s'est évertuée à montrer l'importance de l'optique marketing d'une région et de répondre sur la problématique suivante : « est-ce que l'optique marketing d'une région soutient les déterminants des IDE » ? Et pour traiter cette problématique, on a proposé les hypothèses suivantes : « l'optique marketing ne soutient pas les déterminants des IDE ».

L'objectif de ce mémoire est d'étudier la relation entre l'optique marketing d'une région et l'attraction des investissements directs étrangers. On essaie de connaître les déterminants d'IDE qui ont une influence sur l'attraction des IDE et les différentes sources d'information utilisées par les investisseurs dans son processus du choix d'un lieu d'implantation et les attentes de ces deniers pour implanter dans les pays d'accueil. On traite ce sujet dans le cadre de la MED en général et L'Algérie spécialement. Nous présentons ci-dessous les résultats de la recherche documentaire :

Notre premier chapitre nous a permis de trouver quelques résultats : Premièrement, la définition de l'investissement direct étranger comme une opération par laquelle une entreprise se donne les moyens d'exercer une influence effective sur l'activité ou la gestion d'une entreprise située dans un autre pays. La notion de contrôle est définie à l'aide d'un pourcentage d'actifs de la firme détenus par l'investisseur. Ce pourcentage était souvent différent selon les statistiques des pays. Deuxièmement, Nous avons recensé les différents effets positifs et négatifs des investissements directs étrangers sur les pays d'accueil et les pays investisseurs. Nous remarquons que les effets d'investissement direct étranger changent d'un pays à l'autre. Troisièmement, on a présenté les différents modes de pénétration des marchés extérieurs et on a conclu que le mode de pénétration est lié principalement à l'évaluation du risque pays d'accueil. Finalement, on constate la forte évolution des investissements directs étrangers dans le monde et dans la région MENA spécialement après la crise financière et l'impact de ce phénomène sur le volume des IDE et l'orientation des IDE dans le monde et région MENA en particulier.

Notre deuxième chapitre nous a permis de présenter plusieurs réponses qu'apporte la littérature économique spécialisée. En effet, il existe plusieurs approches des déterminants de l'investissement direct

étranger, bien qu'une frontière entre celle-ci ne soit pas toujours clairement définie, on peut classer les approches en deux groupes : Premièrement, les approches micro-économiques : sont les théories qui se basent sur l'avantage oligopolistique (Hymer, Caves, Lall, Horst, Baldwin et Knikboker), combinaison risque- rendement ( Markowitz et Aliber), l'information (Magee), cycle de vie du produit (Vernon) et les approches du synthèse (Dunning). Deuxièmement, les approches macro-économiques : sont les théories qui se basent sur l'approche « meso » par les effets d'agglomération ou clusters et l'approche en terme d'image et les différentes études empiriques sur les déterminants.

Le troisième nous a permis de trouver les résultats suivants : Premièrement, on a défini le « produit pays » comme le fait de concevoir un lieu de façon plus spécifique un lieu d'investissement comme un produit repose sur l'existence d'un marché. Les pays se concurrencent sur le marché de lieu d'investissement en vue d'attirer certains investisseurs sur leur sol. Plusieurs réflexions s'inspirent du modèle du 4P. Ce chapitre nous a permis aussi de connaître les grandes lignes d'une méthode de marketing territorial utilisable par les agences de développement et collectivités territoriales pour répondre à la diversité de leurs besoins. Cette méthode comporte une phase de réflexion précédant celle de l'action afin d'optimiser les chances de succès au regard de moyens consacrés. La démarche proposée est construite autour de 9 étapes regroupées en 3 séquences. 8 principes préalables sont également proposés. L'orientation client et la primauté de l'action collective sont essentielles. Les 8 principes préalables ne sont pas développés à titre superflu. Ils sont essentiels à la réussite de la démarche d'ensemble. Trop d'initiatives de marketing territorial ont été lancées sur la base minimale de confiance nécessaire à leurs réussites.

Ce quatrième chapitre nous a permis de trouver les résultats suivants : Premièrement, on a identifié les différentes phases de processus du choix d'un lieu d'implantation et le processus de négociation entre les firmes multinationales et les pays d'accueil, deuxièmement : on a présenté l'importance de l'information dans la décision du choix d'un lieu d'implantation et finalement le système de promotion et son rôle pour influencer la décision d'investissement et les techniques marketing utilisées par l'agence de promotion.

L'étude théorique est complétée par une étude pratique. Cette étude se base sur : un benchmarking entre certains pays de la MED (Algérie, Egypte, Maroc, Tunisie et la Turquie), un enquête auprès les investisseurs étrangers, l'analyse du processus d'implantation de l'entreprise General câble et l'analyse du rôle de l'agence de promotion algérienne. On présente ci-dessous les résultats de l'étude pratique :

🚩 Notre benchmarking, nous a permis d'identifier l'analyse stratégique de notre pays (SWOT) :

### **1- Force :**

- La stabilité politique ;
- La proximité géographique avec l'Europe ;
- Les efforts vers la démocratie ;
- Main-d'œuvre disponible et bon marché ;
- La réussite de plusieurs projets d'investisseurs étrangers ;

- Les approches qualité en évolution ;
- Utilisation des langues de la Communauté.

## 2- Faiblesses :

- Transparence et gouvernance ;
- Lenteur des procédures légales ;
- Infrastructure insuffisantes dans certains pays ;
- Système de taxation parfois compliqué ;
- Insuffisance de dialogues internes sur les modes de gouvernance ;
- Manque d'esprit de coopération dans certains pays ;
- Difficulté de dialogue social et exclusion de certaines catégories sociales.
- Instabilité de la réglementation politique et économique (la règle 49/51)

## 3- Opportunités :

- Taille importante de certains marchés locaux ;
- Longue coopération avec les clients de l'UE ;
- Emergence de nouvelles activités ;
- La tendance européenne à relocaliser ;
- Mettre à profit les retours des communautés Immigré ;
- La compétition entre les Etats-Unis et la CE sur la région MEDA.

## 4- Menace :

- La concurrence de l'Europe de l'Est et de l'Asie ;
- Un positionnement international ou régional pas assez défini ;
- Mauvaise perception des facteurs de différenciation ;
- Manque d'intégration régionale et de coopération économique ;
- Le poids du conflit israélo-arabe sur la région du Moyen-Orient et sur les reformes d'ouverture des marchés

 L'objectif de notre enquête est de tenter de répondre à la question suivante : « Est-ce que l'optique marketing d'une région soutient les déterminants pour attirer les investissements directs étrangers ? » Et pour traiter cette problématique, on a utilisé les techniques de la recherche marketing. Au vu de l'analyse des résultats obtenus dans notre enquête nous avons relevé les éléments suivants :

- Tous les déterminants mentionnés dans le rapport de compétitivité ont une influence sur le climat d'affaire avec des degrés différentes ;
- L'optique marketing a une influence importance sur l'attraction des investissements directs étrangers ;

- Les investisseurs utilisent toutes les sources d'informations (impersonnelles et personnelles). On peut les classer les sources selon l'importance :
  - 5- Les opinions des investisseurs ;
  - 6- L'agence officielle ;
  - 7- La publicité ;
  - 8- Les rapports des organismes internationaux.
- Selon les résultats de l'enquête, on peut classer les attentes des investisseurs selon l'importance :
  - 4- Faciliter l'installation ;
  - 5- Faciliter la pénétration ;
  - 6- Minimiser le risque ;
- L'état algérien devra améliorer l'image du pays par rapport aux résultats de notre échantillon, elle n'a pas une excellence image par rapport à d'autres pays voisins.

🚧 Troisièmement, on a analysé le processus d'implantation de l'entreprise General câble. Ci-dessous les résultats de nos entretiens avec les responsables de cette entreprise :

- Les déterminants pris en considération par l'entreprise sont :
  - La politique d'investissement du pays ;
  - La fiscalité du pays ;
  - Les agrégats macro-économiques et la monnaie nationale ;
  - La taille du marché ;
  - Droit de la concurrence.
  - Coté politique et gouvernementale.
- Les sources d'information utilisées :
  - Les informations de l'ANDI et le ministère d'investissement ;
  - Les informations de département de ministère chargé par le dossier de privatisation ;
  - Les avis des investisseurs déjà installés ;
  - Le rapport de due diligence de boîte du consulting.
- Les raisons de s'internationalisation :

- La trésorerie positive de l'entreprise General câble ;
- Chercher des nouveaux marchés ;
- Minimiser les couts de production

Il est souvent que General câble crée des nouvelles implantations. Cette société dispose déjà de nombreux sites à buts multiples et à plutôt tendance à disposer de trop de capacités. Dans ce contexte, il n'existe pas de procédure formelle en matière de processus de choix d'un lieu de localisation. Néanmoins, dans le cadre de ce projet, en vue de faciliter de déroulement du processus et surtout de respecter un agenda fixé. Nous définissons les grands axes du processus d'implantation :

- Constitution d'une équipe chargée de la sélection de site ( au niveau interne plus boite de consulting);
- Planification du processus dans le temps (agenda, délai) ;
- Macro choix des régions ;
- Micro choix des régions (choix préliminaire) ;
- Micro choix des régions (le premier échantillon) ;
- Collecte de données détaillées sur les régions retenues ;
- Conventionner avec une boite du consulting ;
- Analyse des données ;
- Choix final.

On a aussi analysé les effets positifs de l'implantation fiscale (transfert technologique, recette fiscale, investissement, personnel ....etc).

🚩 On a analysé après l'agence de promotion algérienne ANDI et on a identifié ces points de faiblesse par rapport à d'autres agences en Europe :

- Pour que l'agence soit efficace, il faudra que cette réforme institutionnelle s'accompagne des réformes législatives et réglementaires et des améliorations concernant le climat des affaires indiquées ;
- Quant au statut de l'agence, le présent examen préconise qu'elle soit directement responsable devant le gouvernement, par l'intermédiaire de son conseil d'administration ;

- L'agence doit recevoir des fonds suffisants. Compte tenu des objectifs du Plan Émergence, l'agence devra recevoir un budget suffisant. Les enseignements des agences de promotion qui ont réussi confirment que l'agence doit avoir tout de suite accès au gouvernement et aux ministères, ainsi qu'aux partenaires nationaux et régionaux. Il est fortement recommandé que l'agence fonctionne de manière autonome, tout en rendant compte directement au Ministre chargé de l'investissement. Il sera peut-être difficile d'y parvenir, mais il est important dans ce nouveau cadre que la nouvelle agence soit perçue non pas comme une antenne du gouvernement, mais comme une source d'aide politiquement neutre ;
- Il est essentiel que la politique et la stratégie prennent en compte les besoins des investisseurs établis et nouveaux -et visent à réaliser les objectifs du Plan Émergence. Un conseil d'administration devra être désigné ;
- En outre, un conseil consultatif distinct, composé de sociétés investissant à L'Algérie, devra être créé. et procédera à une enquête annuelle auprès des clients de l'agence de promotion ;
- Des projets et des équipes de projet devront être formés dans les secteurs susceptibles d'attirer des volumes importants d'IDE. Ces secteurs devront inclure ceux désignés dans le Plan Émergence. Les équipes de projet devront être composées de partenaires du secteur public et de représentants du secteur concerné. Les instituts de recherche devront y être associés lorsqu'il y a lieu. .
- La première étape de chaque projet consistera à faire une étude de marché pour évaluer le niveau de la demande du marché et la compétitivité internationale du projet ;
- Une équipe commerciale réduite sera formée pour chaque projet : ses membres auront vraisemblablement une expertise du secteur mais leur capacité à exercer efficace dans leur domaine sera tout aussi importante ;
- Pour chaque projet, il faudra élaborer un Business Plan annuel qui énumérera et précisera les contributions nécessaires à la réalisation des objectifs fixés quant au nombre et à la qualité des implantations annuelles requises pour chaque projet.
- Il est important que les projets et les propositions ne soient pas statiques, qu'ils continuent d'évoluer afin de tenir compte des changements des conditions du marché sur le plan international et à L'Algérie.
- Quelle que soit la qualité des opportunités et propositions d'investissement de L'Algérie, celles-ci risquent d'être peu productives si elles ne s'accordent pas avec une stratégie et un système de communication clairs et cohérents. Il est recommandé que la stratégie de communication soit élaborée par la nouvelle agence et repose sur des contacts actifs avec :
  - Les investisseurs potentiels
  - Les partenaires à L'Algérie

- Les réseaux commerciaux, notamment les intermédiaires sélectionnés
- L'Algérie est déjà bien connue du grand public grâce à son succès en tant que destination des investissements énergétiques. Il faut donc que la nouvelle agence assure et accélère la transition pour donner une autre image de L'Algérie, pour faire de lui une destination commerciale internationale moderne. La stratégie de communication à haut niveau sera basée sur le positionnement et le renforcement de l'image de L'Algérie autour de l'un ou de plusieurs des axes suivants :
  - Une solution de proximité pour les sociétés européennes recherchant une destination où les coûts sont moins élevés (mais pas les moins élevés) / à haute valeur ajoutée.
  - Une plaque tournante / un point d'accès pour la région
  - Une porte vers L'Afrique
  - Une opportunité commerciale propre

Les équipes de projet et les équipes commerciales internationales utiliseront des documents d'information pertinents, chiffrés et politiquement indépendants sur telle ou telle opportunité. Ces documents seront adaptés aux situations locales ou particulières mais, au bout du compte, ils s'inscriront dans le cadre d'un message soutenu et cohérent créant et renforçant l'image de L'Algérie non seulement comme lieu d'implantation mais comme opportunité commerciale. L'agence, quant à elle, devra se positionner par rapport à l'investisseur selon ses divers rôles :

- Agence nationale
- Premier point de référence/ de contact
- Source d'opportunités
- Point d'accès
- Il faudra également que l'agence se positionne efficacement à L'Algérie pour se rapprocher de ses partenaires nationaux et régionaux. L'organisation devra rapidement opter pour une culture orientée vers la clientèle et le service. Ces valeurs doivent être transmises dans le cadre des réunions d'information régulières et des activités avec les autres services ;
- Il est important de veiller dès le début à ce qu'ils soient associés à la stratégie de communication de l'agence, au lieu qu'ils mettent sur pied des programmes parallèles, ce qui pourrait finir par troubler l'investisseur, confronté à des offres apparemment concurrentes, et constituer une répétition superflue d'efforts et un réengagement inutile de ressources. Parmi les outils spécifiques de communication, il y aura notamment :

- Un rapport annuel, indiquant les résultats et les événements essentiels de l'année passée, ainsi que la stratégie pour l'avenir ;
  - Un document d'information annuel donnant des chiffres pour les entreprises, un outil commercial pour les investisseurs potentiels ;
  - Un rapport annuel sur le climat des affaires. C'est dans celui-ci que sera évaluée la compétitivité de L'Algérie en matière d'IDE, sur la base des enquêtes annuelles réalisées auprès des investisseurs ;
  - Des fiches d'information, des notes d'information sur les opportunités, des exemples de meilleures pratiques ;
  - Des mises à jour trimestrielles de projets ;
- Le service de communication de l'agence sera chargé de la création, de la maintenance et de la mise à jour du site Internet multilingue qui proposera un accès en ligne à tous les outils susmentionnés et un service d'information, notamment des communiqués de presse. Il faudra participer aux événements de manière sélective, car la stratégie mettra l'accent sur le contact direct avec l'investisseur. Cela dit, il est clair que la participation aux événements sera parfois utile et fructueuse aux fins du programme de ciblage.
  - Le moyen le plus efficace pour L'Algérie de progresser rapidement au regard des niveaux d'investissement est d'améliorer son taux de transformation, c'est-à-dire le nombre d'implantations réalisées par rapport au nombre d'investisseurs potentiels ciblés. Il semble qu'il n'existe aucune information sur les taux de transformation de la direction d'investissement. Il faudra également que l'agence de promotion facilite l'essor des réinvestissements et des expansions en intégrant les investisseurs en place à l'économie nationale et régionale.
  - L'Algérie peut obtenir un avantage concurrentiel dans la région en proposant des services d'implantation et d'intégration allant au-delà de tout ce qui est offert dans les autres parties de la région. Une gestion efficace des projets sera l'élément essentiel du processus de transformation, de l'enquête sur les investisseurs potentiels jusqu'à l'implantation. Une équipe de managers experts en clientèle (l'« équipe d'implantation ») sera déployée pour prêter l'assistance à l'investisseur tout au long du processus de sélection, du choix de la région au choix du site. L'équipe travaillera en étroite collaboration avec l'ANDI.
  - Pour l'investisseur, les responsables client constitueront un relais de l'équipe commerciale au sein du pays, celle-ci étant vraisemblablement le premier point de contact avec l'agence. Le transfert se fera naturellement. Les commerciaux joueront également un rôle dans le cadre de l'intégration en maintenant un contact effectif et régulier avec les sociétés mères des investisseurs en place. L'équipe d'implantation

constituera une source d'informations et de contacts pour les investisseurs potentiels dans l'ensemble des domaines suivants :

- Création de sociétés
  - Exigences réglementaires
  - Coûts de la main-d'œuvre, des installations, des locaux
  - Disponibilités des sites et des locaux
  - Fournisseurs locaux
  - Partenaires potentiels
  - Prestataires de services professionnels
  - Organismes nationaux et régionaux
- La qualité de toutes les informations et données constitue l'élément indispensable de ce dispositif. Des bases de données fiables et actualisées devront être créées et tenues à jour. Un système de suivi des projets, proposant un rapport d'activité sur tous les projets et fournissant à la direction et au conseil d'administration des informations au cas par cas ainsi que des éléments généraux d'appréciation des résultats de l'agence, devra être mis en place. Il n'existe aucune donnée sur les taux de réalisation. Dans le cadre de la nouvelle stratégie, l'intégration devra également être utilisée comme outil de développement commercial afin de promouvoir les liens avec les entreprises locales et les perspectives d'approvisionnement pour celles-ci. Cette fonction n'est pas inhabituelle pour une agence de promotion et a été utilisée avec succès dans des pays comme le Costa Rica, la République tchèque, L'Irlande, la Malaisie, Singapour et la Thaïlande. Il est généralement reconnu que, pour chaque emploi créé par un investisseur étranger, au moins un autre emploi est créé ailleurs au sein de l'économie du pays hôte.
  - L'agence fera des services d'intégration l'une de ses activités prioritaires. L'agence sera appelée à jouer un rôle de coordinatrice, la responsabilité principale des contacts quotidiens avec les investisseurs en place revenant à l'ANDI. C'est seulement dans des cas exceptionnels que l'agence sera chargée de l'intégration. La méthode de la « subsidiarité » est un élément essentiel du programme d'intégration et constitue une solution adaptée à L'Algérie. Il faudra créer un système de gestion des relations client comprenant une base de données et des profils de tous les investisseurs, ainsi que des rapports sur les réunions à l'attention de tous les investisseurs étrangers. Ce système constituera ainsi un cadre pour le suivi des projets, soulignant les questions et les problèmes qui se posent, ainsi que les opportunités. Le partage des informations entre l'agence et l'ANDI sera essentiel, de même l'application constante des normes de confidentialité nécessaires.

- La collaboration entre les services nationaux et régionaux est une condition nécessaire à la réussite des stratégies de promotion de l'investissement. Elle se solde par des démarches conjointes appuyées par des messages cohérents ayant bien ainsi plus de force.
- Un marché est composé par des investisseurs avec des attentes différentes, des capitaux et des comportements différents. On peut segmenter le marché selon les attentes :
  - Faciliter l'installation ;
  - Minimiser le risque ;
  - Faciliter la pénétration.

À partir des résultats d'enquête, On constate que la majorité des investisseurs arabes demandent la facilitation de pénétration et d'installation par contre la plupart des investisseurs européens demandent la minimisation du risque. Plus de ça, on remarque que les investisseurs arabes ont investi dans les secteurs où il existe le risque par contre les investisseurs européens ont investi dans les secteurs où pas du risque. Cette notion mesure et évalue les différents segments. En évaluant les différents segments on peut utiliser des mesures comme le comportement, le volume des capitaux et les attentes d'investisseur. On peut partager les investisseurs étrangers en deux :

- Les investisseurs arabes ;
- Les investisseurs européens.

L'Algérie doit adopter une stratégie de promotion offensive dans les pays arabes en particulier les pays du golfe parce que on constate que les investisseurs arabes ont investi dans les secteurs où il existe le risque par contre les investisseurs européens ont investi dans les secteurs où pas du risque.

À partir des résultats d'enquête, On constate que la majorité des investisseurs arabes demandent la facilitation de pénétration et d'installation par contre la plupart des investisseurs européens demandent la minimisation du risque.

### **Validation des hypothèses :**

A partir des résultats de l'étude pratique, on conclut que « l'optique joue un rôle primordiale pour attirer les investissements directs étrangers et soutient les déterminants des IDE »

Tous les pays de la MED ont maîtrisé les grands axes des déterminants d'IDE, le facteur décisif qui aide les déterminants est l'optique marketing de la région.

**Limite du travail et recherches futures :**

Les principales limites de ce travail sont liées à la taille réduite de l'échantillon, le nombre des déterminants testés et la manque de l'information liée au budget des agences et l'activité de cette dernière.

# Bibliographie

## **Les livres :**

Bertrand Hellon et Ridha Gouia : Investissements directs étrangers et développement industriel méditerranéen : Economica, édition N°1 1998,

Bordes C., Feldstein et Horioka, dix ans après ou l'intégration internationale des marchés de capitaux dans les années quatre-vingt, Finance internationale-l'état actuel de la théorie, Economica, édition N°2.1992

C-Karine, D-Marion et T-Chilles, Les investissements directs étrangers tendances et incidences, economica, édition N°1,2008

D.Michel, R.Salle et J.P.Valla, marketing industriel : stratégies et mise en œuvre, economica, édition N°1, 2000,

D-Arnaud, Economie d'entreprise, Jufm d'auvergne, CAPET, PLP, Edition 2, 2009

D.Tersen et J.Bricout, L'investissement International, Armand Colin, édition N°1, 1996

Fabrice HATEM, « Le marketing territorial. Principes, méthodes et pratiques », Editions EMS / Corlet Editions N°1, Colombelles, 2007

G. Grossman, M.Helpman et Al, "Optimal integration strategies for the multinational firm", journal of international Economics, édition N°1,2006

H. Brossard, Marketing d'une région et implantation des investissements internationaux, economica, édition N°1,1997

H.Bourguinat, Théories de L'investissement Direct Etranger, economica, édition N°1, 1985

J.H Mucchielli, Relations Economiques Internationales, Hachette, édition N°1,2001.

Koenig Gérard, Décisions spatiales et gestion de l'entreprise, encyclopédie de gestion, Economica, édition N01, 1989.

Lendrevie, Mercator, Dalloz, édition N°6, 2000.

M-Benoit, le marketing territorial, Vuibert, édition N°1, 2009.

M.Vandercammen, marketing l'essentiel pour comprendre, décider, agir, de boeck, édition N°1, 2002.

M.Dubois et G.P.Isabelle, exercices de théorie financière et de gestion financière, debbok, édition N°1,2001

Michael PORTER, « Competitive Advantage », Free Press, New York, édition N°1,1985

P.Kotler, L.Kevin, B.Dubois, M.Delphine, marketing management, 12édition, Pearson education,édition N°12, 2006

P.Aydalot, économie régionale et urbaine, economica, édition N°1, 1985

P-AYADALOT, Economie régionale et urbaine, Economica, édition N°1, 1985

R.H Caves, international corporations: the industrial economics of foreign direct investment, economica, édition N°1 1971

## **Articles:**

## **Articles en anglais :**

Agnès BÉNASSY-QUÉRE, Lionel FONTAGNÉ and Amina LAHRÈCHE-RÉVIL, Exchange rate strategies in the competition for attracting FDI, CNRS université de Paris2, 1999, P5

ALIBER, Robert Z., "A Theory of Direct Foreign Investment". In Charles P. KINDLEBERGER (Ed.), The International Corporation. Cambridge, Mass., 1970, pp. 17-34.

- Assiedu, E., Hadi Salehi Esfahani, "The Determinants of FDI to Sub-Sahara", Mimeo.2001,P19
- Avinash Dixit and Robert Pindyck, investment under uncertainty, (Princeton U. press, 1994, P2-34
- B. Aitken, G.Hanson et Al; "Spillovers, foreign investment and export behavior";journal of international economics", 1997, P43 et 103-132
- Barta, G., Kaufmann, D. and Stone, A. Investment Climate Around the World: Voices of the Firms from the World Business Environment Survey. World Bank, Washington, D.C.2003,P8
- B.H Beltagi et P.Egger, "Estimating regional agreement trade effects on FDI in an interdependent world",journal of econometrics,194-208
- Baldwin, R.E., Braconier, H. and Forslid R. (1999), "Multinationals, Endogenous Growth and Technological Spillovers: Theory and Evidence".Discussion Paper N° 2155, Center for Economic Policy Research, London, UK.
- Bénassy-Quéré A., Fontagné L, and Lahrière-révil, "Exchange Rate Strategies in the Competition for Attracting FDI". Prepared for the ADBI/CEPII/KIEP Conference, Tokyo, Japan? 1999, P23
- C.M.Han, « country image: halo or summary construct? », journal of marketing research, Vol xxvi, P222-229.
- C.Gronroos, « from marketing mix to relationship marketing : toward a paradigm shift in marketing »,working paper swedish school of economics and business administration,P18
- Dempsey William, « vendor selection and the buying process »,industrial marketing management,vol21,1978, P187-193
- E.G.Watzke et A.W.Mindak, « marketing – oriented planning in public administration: the case of the state development agency », international journal of public administration, vol9, P153-192.
- Feldstein M. & Ch. Horioka (1980), Domestic saving and international capital flows, The Economic Journal, Vol. 90, June, pp. 314-329.
- F. Knickbocker, Oligopolistic Reaction and the Multinational enterprise,Havard,1973,P455-459
- F.Webster et Y.Wind, « a general model for understanding organizational buying behavior »,journal of marketing, vol 36,P12-19.
- Fernandez-Arias E. & Montiel P.J. (1996), The surge in capital inflows to developing countries: An analytical overview, The World Bank Economic Review, vol.10, N°1, January, pp. 51-77.
- G.E.Watzke, « four european development agencies in the US », management international review, fall, P52-61.
- Gomes-Casseres, B.. Ownership structure of foreign subsidiaries: Theory and evidence. Journal of Economic Behavior and Organizations, 11: 1989, 1–25.
- Grosse, R. and Behrman, J.N. (1992). Theory in International Business, Transnational Corporations, Vol. 1(1), pp.93-126
- H-STAFFORD, "the anatomy of the location decision: content analysis of case studies";edited by Hamilton,1974,P169-188
- H-COFFET, "location Factors: Business As usual, more or less" , Site Selection, February ,P34-38
- J.Morisset, « does a country need a promotion agency to attract foreign direct investment »,world bank policy research working paper,2003,P1-23
- Jagdish Sheth, « a model of industrial buyer behavior »,journal of marketing,vol 37,P50-56
- John Martilla, « word of mouth communication in the industrial adoption process », journal of marketing research, vol VIII,P173-178.
- J.H Dunning, the Determinants of International Production, Oxford Economic papers,1973,P289-336

- J-Rees, "Decision making, the growth of the firm and the business environment", Hamilton, New York, 1987, P189-212
- Kaczynski, Pedro-Pablo, and John Williamson (eds.). *After the Washington Consensus: Restarting Growth and Reform in Latin America*. (Washington: Institute for International Economics.), 2003, 14
- Kouri P.J. & M.G. Porter (1994), International capital flows and portfolio equilibrium, *Journal of Political Economy*, Vol. 82, May-June, pp. 443-567
- K.Saskia et S.Morgan, foreign direct investment and its determinants in emerging economies, *African Economic Policy Paper*, number 9, July 1998, P14
- Louis T. Wells, Jr et Alvin G. Wint, *Marketing a Country as tools to attract foreign direct investment*, FIAS, March 2000, P16
- L-Texier, "Peut-on parler de marketing territorial", *revue d'économie régionale et urbaine*, vol 1, 1993, P141-160
- LALL S. – « Monopolistic Advantages and Foreign Involvement by US Manufacturing Industry », *Oxford Economic Papers*, 1980, no.32, p.102-122
- Lecraw, D. J.. Bargaining power, ownership and profitability of subsidiaries of transnational corporations in developing countries. *Journal of International Business Studies*, Spring-Summer: 1984, 27-43.
- Mafizur, M. R. (2006), "A Panel Data Analysis of Bangladesh's Trade: The Gravity Model Approach". University of Sydney, NSW 2006, Australia. P18
- Michel Kostecki, « nouvelles tendances du marketing des services », *revue française du marketing*, vol 4, 1994, P25-31.
- Moriarty Rowland et Spekman Robert, « an empirical investigation of the information sources used during the industrial buying process », *journal of marketing research*, vol XXI, P137-147
- N-Fagre et I -Wells, "bargaining power of multinationals and host governments", *journal of international business*, 1982, P9-24
- Ozanne Urban et Churchill Gilbert, « five dimensions of industrial adoption process », *journal of marketing research*, vol VIII, 1971, P322-328
- Orio. Giarni, "the service economy: challenges and opportunities for business firms, marketing strategies for services", Pergamon Press, 1994, P23-40.
- P.J.Buckley and M.Casson, *The Optimal Timing of a Foreign Direct Investment*, *Economic Journal*, 1981, P75-87
- P. Buckley Peter and M. Brooke, *International Business Studies: An Overview*, Oxford, 1992, P315
- R. Vernon, « International Investment and International Trade in the Product Cycle », *Quarterly Journal of Economics*, Vol 80, mai 1966, pp. 190-207
- R-Barrell et S G Hall, foreign direct investment and exchange rate in uncertainly imperfectly competitive industries, 1988, P78
- Richard Cardozo et James Cagley, « experimental study of industrial buyer behavior », *journal of marketing research*, vol VIII, 1971, P329-334
- R- Vernon, *Sovereignty at Bay*. New York, NY: Basic Books. 1971, P54
- R.Vernon, international investment and international Trade in the Product Cycle, *Quarterly journal of economics*, 1966, P190-207
- S.Hyme, *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Investment*, Doctoral Dissertation, MIT Press, 1960, P15
- S.J.Puri et C.M.Sashi, « anatomy of a complex computer purchase », *industrial marketing management*, vol 23, 1994, P17-27

S.P.Magee, "information and the multinational corporation : appropriability theory of direct foreign investment", mit press,1977 , P317

S.Young et N.Hood, « designing development after-care programmes for foreign direct investors in the european union »,transnational corporations,vol3,1994,P51

Simon.Herbert, "the new science of management decision", englewood cliffs,1977,p46

S-Kobrin, "testing the bargaining hypothesis in the manufacturing sector in developing countries", international organization, Automne,1987,P609-637

S- Vachani, . Enhancing the obsolescing bargain theory: A longitudinal study of foreign ownership of US and European multinationals, Journal of International Business Studies, 26(1), 1995, 159–180.

S.Vandermerwe, « service network structures for customer-oriented strategies », marketing strategies for services », pergamon press,1994,P41-63

U.B.Ozanne et G.A.Churchill, « five dimensions of the industrial adoption process »,journal of marketing research,vol VIII,1971,P322-328

Tesar L.L. & Werner I.M. (1995), US equity investment in emerging stock markets, The World Bank Economic Review, vol.9, N°1, January, pp.109-129.

V, Raymond, "International Investment and International Trade inProduct Cycle". Quarterly Journal of Economics, Vol. 80, 1966, pp.190-207

Vincent GOLLAIN, Réussir son marketing territorial en 9 étapes, Club des Développeurs Economiques d'Ile-de-France (CDEIF), 2008, P 5-9

Webster Frederick, « management science in industrial marketing »,journal of marketing,vol 42, P21-27

W.Kent, « referrals between professional service providers », industrial marketing management,vol 16,1987,P191-199

Wang, Z. Q. And Swain, N, "The Determinants of Foreign Direct Investments In Transforming Economics: Empirical Evidence From Hungary and China". Weltwirtschaftliches Archv. 131,1995, 358-82.

Webster et Y.Wind, « a general model for understanding organizationnel buying behavior »,journal of marketing, vol 36,P12-1, P17

Y.Ahroni, « how to market a country », columbia journal of world business, vol1,1966, P41-49.

Y-AHARONI, "how to market a country», Columbia journal of world business, vol1,1966,P41-49-

## **Articles en français :**

B-Coeuré et Rabaud, « attractivité de la France : analyse, perception et mesure » , économie et statistique, N°363, 2003, P97-127

B-Faouzi, Risque pays, IDE et crise financière Evaluation et étude empirique, Séminaire Orléans GDR Economie Monétaire et Financière, Avril 2004, P2-53

E- Noutary et Z-luçon, Printemps arabes : quelles conséquences sur l'investissement étranger ?, Secteurs stratégiques | Économie et territoire, Annuaire l'IE MED, 2013,4-5

Fatima BOUALAM. « Les Institutions et Attractivité des IDE » Colloque International « Ouverture et émergence en Méditerranée » 17 et 18 Octobre 2008 Rabat- Maroc .Université de Montpellier I Sciences Economiques LASER. P11

F-Hatem, « l'attractivité du territoire : de la théorie à la pratique », Revue de OFCE, N°94,2005, P269-289

F-Moriaux, « le concept d'attractivité d'union monétaire », Bulletin de banque de France,N°123, Mars 2004, P29-44

L.Mosbah, Stratégie Horizontale, stratégie verticale et modèle (KC) des modèles multinationales : Une revue théorique et empirique; Institut Cedimes Nogent sur Marne (FRA), V3 N01;2009;P 4

LAUTIER, Bruno (2009) : « Le consensus sur les politiques sociales en Amérique latine, négation de la démocratie ? », Communication au colloque de l'Association Française de Science Politique, septembre 2009

N- C Dalila ; IDE et croissance dans les économies méditerranéennes: le rôle des changements structurels ; GRETHA, Université Montesquieu Bordeaux 4 ;2003 ;P3

S-Mohamed, UMCE, Comment améliorer le climat des investissements dans la Région méditerranéenne, Novembre 2006,18

T-Sofiane, Facteurs d'attractivité des investissements directs étrangers en Tunisie, L'Actualité économique, vol. 85, n° 2, 2009, p. 209-237

V. Gollain, CDEIF, Réussir son marketing territorial en neuf étapes, Club, 2008, P2

### **Thèse :**

Ibrahim Ngouhoua, les investissements directs étrangers en Afrique centrale : attractivité et effets économiques, doctorat en science économique, thèse de doctorat, université de sud de toulon, 2008, P82

N- Ibrahim, les investissements directs étrangers en Afrique centrale : attractivité et effets économiques, Thèse pour le Doctorat de Sciences Économiques, université de Toulon, 2008, 36

N. Lahimer ; la contribution des investissements directs étrangers à la réduction de la pauvreté en Afrique subsaharienne; Université Paris dauphine;2009;P25

N.Khouri,"les déterminants de l'investissement direct étranger: Etude théorique et analyse empirique", mémoire de magistère, l'école supérieure de commerce Alger, 2003, P44

### **Rapports:**

ANIMA, les pays émergents investissent la méditerranées; Octobre 2013, P10-22

Banque Mondiale (2003), L'investissement étranger et le transfert de fonds devancent la dette en tant que source de financement des pays en développement, Global Development Finance, no 266.

CNUCED, World investment report, transnational corporation, agricultural product and development, 2009, tableau B1 de annexe.

CNUCED, world investment report 2013, les chaînes de valeur mondiale : l'investissement et le commerce au service de développement, 2013, P20

International Monetary Fund, 1993, Balance of Payments Manual, 5th ed. (Washington). Available electronically as a PDF file at <http://www.imf.org/external/np/sta/bop/BOPman.pdf>;P4-10

OCDE,"l'investissement direct étranger au service de développement un maximum d'avantages pour un minimum de coûts",2002, P 4-285

UNCTAD FDI/TNC data base ([www.unctad.org/fdistatistics](http://www.unctad.org/fdistatistics)) and UNCTAD secretariat estimates, 23/06/2012

UNCTAD, investment Report 2006, FDI from developing and transition economies: implications for development, 2006, P4

World economic forum, the global Competitiveness report 2014-2015, insight report, 2014, P106-107

 **Les sites d'internet :**

[www.andi.DZ](http://www.andi.DZ)

<http://www.banquemondiale.org/>

<http://www.imf.org/external/french/>

[www.Generalcable.com](http://www.Generalcable.com)

<http://marketing-territorial.over-blog.com>.

[http://www.oecd.org/department/0,2688,en\\_2649\\_34897\\_1\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/department/0,2688,en_2649_34897_1_1_1_1_1,00.html),

<http://unctad.org/fr/Pages/AboutUs.aspx>

<http://www.umce-med.org/>

<http://www.weforum.org/>

