

Le développement des firmes multinationales issues des pays en développement en 2016. Comment les entreprises algériennes s'inscrivent-elles dans ce mouvement ?

Halima SAIDI

Doctorante, Université d'Oran 2
saidi.halima.doctorat@outlook.fr

Abdelkrim MIRAOU

Professeur, Université d'Oran 2
miraoui31000@gmail.com

Résumé :

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

L'article étudie et analyse l'émergence et le développement de ces firmes à l'international, leurs particularités et leur stratégie de présence dans les différents pays.

Après avoir revisité les apports théoriques développés dans la sphère académique sur ce phénomène, nous passerons à l'étude de certaines entreprises algériennes qui peuvent être considérées comme des multinationales ou transnationales, à savoir le conglomérat CEVITAL¹, le premier exportateur hors hydrocarbures en l'Algérie.

Mots clés : Firme multinationale (FMN) - Firme multinationale des pays émergents (FMNE) -Pays en voie de développement - Pays émergents – CEVITAL

¹Le conglomérat algérien CEVITAL s'est spécialisé dans différents secteurs à savoir : l'agro-alimentaire, la grande distribution, l'électroménager et l'énergie électrique, etc.

Introduction :

L'un des aspects importants de la mondialisation actuelle est le poids grandissant des firmes multinationales issues des pays en voie de développement et émergents² (acteurs internationaux privilégiés), renforcé par leurs stratégies et leur puissance financière, ces acteurs ont commencé à rivaliser et racheter les grands groupes internationaux issus des pays développés (PD) (CNUCED, 2014 : 8).

Une question récurrente qui constitue l'intérêt de ce travail, est celle de savoir : **Comment les multinationales des PED ou émergents se sont-elles développées et ont-elles concurrencé celles issues des PD ? Et quelle est la place de certaines entreprises algériennes dans cette perspective ?**

Pour traiter cette problématique, nous allons d'abord passer par un bref rappel historique sur l'évolution de ces firmes, l'analyse théorique et les spécificités de ces dernières. Par la suite, une étude ou une analyse des données statistiques est nécessaire pour mieux cerner ce phénomène remarquable qui occupe ces dernières années, l'intérêt des auteurs et des organismes internationaux. Cependant, il est important de noter qu'il faille travailler avec des catégories de firmes issues des PED, avec des catégories de ces dernières : les PME (des petits groupes qui s'internationalisent), les compagnies étatiques (généralement pétrolières) et les grandes compagnies privées (FERREIRA P.G., 2010 : 18). Pour notre travail, nous allons utiliser la troisième catégorie : les grandes compagnies privées comme CEVITAL.

Cadre théorique :

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

L'économie mondiale a connu des transformations majeures dont la plus remarquable est la part croissante des PED dans le produit intérieur brut -PIB- mondial (36% en 2012) qui a doublé à partir de la période 1990 (CNUCED, 2013 : 21). Ces pays sont devenus des moteurs de croissance mondiale avec l'accroissement de leur part dans les échanges internationaux du commerce et de l'investissement, une réorientation géographique des IDE vers ces pays et une montée en puissance de leurs firmes, en particulier la zone asiatique : une principale région d'origine et première destination en matière d'IDE (MOUHOUD E.M., 2011 : 13) et les BRICS avec leur contribution à l'augmentation d'un tiers de la production mondiale entre 2000-2010 (GOLDSTEIN A. ; LEMOINE F., 2013 : 13).

²Les pays en développement se sont des pays qui ne sont pas issus de la Triade (Europe, Japon, USA) et dont l'IDH est inférieur à 0,8 et regroupent les nouveaux pays industrialisés, les pays émergents, les pays exportateurs d'hydrocarbures, les pays en situation intermédiaire (les pays d'Afrique du Nord), les pays les moins avancés (des pays d'Afrique subsaharienne en majorité). Une trentaine de pays en développement présentent désormais un IDH supérieur à 0,8. Ainsi, Les **pays émergents** sont des pays qui ont connu une insertion rapide dans l'économie mondiale et se caractérisent par une croissance économique forte et rapide et une économie diversifiée et dont le PIB par habitant est inférieur à celui des pays développés .

Les cahiers du MECASN° 13/ Décembre 2016

Malgré leur poids croissant dans le commerce mondial, la croissance de la majorité des PED tirée par les exportations reste dépendante de la demande des PD touchés par les effets de la crise mondiale de 2008 : la baisse de la demande des PD en produits des PED (la part des PED était de 43% dans les exportations mondiales en 2013 et 34% pour les services), a poussé ces pays à recourir à des politiques économiques qui stimulent de la demande interne et le développement du commerce sud-sud (MADIES, T., SCHNYDER S., 2011 : 31). Ces pays (PED) reçoivent environ 30% des exportations des PD.

Selon le rapport de la CNUCED de 2013, la part des PED dans le montant des entrées de l'IDE mondial a atteint un montant record de 778 milliards de dollars, soit une part de 54 % du total de l'IDE au niveau mondial (39% pour les PD). Les IDE sortants (les opérations de rachat, d'acquisition ou de création) de ces pays sont orientés vers d'autres PED (IDE Sud-Sud) de la même région géographique (proximité géographique) (GOLDSTEIN A. & LEMOINE F., 2013 :69). Les PED (selon la même source) ont dépensé un montant record de 553 milliards de dollars qui représente une part de 39 % des sorties d'IDE au niveau mondial ; cette part ne cesse de croître.

1.1 Le développement des firmes multinationales issues des pays en voie de développement : Dimension historique et spécificités majeures.

La présence des firmes multinationales dans certains pays émergents (la Chine par exemple) a favorisé leur insertion dans l'économie mondiale, des transferts de technologie et l'augmentation des performances d'exportation de ces pays.

Ainsi, le développement des FMN issues de ces pays au niveau mondial reste le phénomène qui a marqué la situation économique actuelle et qui a pris de l'ampleur depuis quelques décennies. Des travaux sont lancés pour l'expliquer et l'analyser.

L'essor des multinationales issues des pays en développement, selon certains auteurs (MATHEWS J. 2002 ; 2006 & CUERVO-CAZURA ; Alvaro. 2008 : 2 & FERREIRA P.G., 2010 : 05 & MOHOUD E.M. 2011, MILLELI C. 2013) s'est opéré en deux phases ou vagues :

1.1.1 La première vague, entre la fin de 1970 et les années 1980 :

Cette phase a été caractérisée par des investissements régionaux des firmes de quelques pays de l'Amérique latine (Mexique, Brésil) et des économies nouvellement industrialisées de l'Asie de l'Est³, favorisés par les politiques de soutien de leurs gouvernements. La plupart de ces grandes entreprises ont opéré dans l'extraction des ressources naturelles et la majorité étaient propriété de l'Etat qui les a aidées à s'internationaliser (CUERVO-CAZURA ; Alvaro. 2008 : 2).

Durant les années 80, ces firmes (CHAEBOLS de la Corée et d'autres PED) étaient spécialisées dans les industries à technologie standard avec un prix bas, leur capacité d'apprentissage et d'adaptation de leurs produits et leurs stratégies de joint-venture ou de

³Les premières sont celles de Hong Kong dans la région et même en Amérique latine, en Europe et dans l'industrie.

Les cahiers du MECASN° 13/ Décembre 2016
coentreprise avec d'autres firmes des PD pour surmonter les obstacles d'accéder aux marchés internationaux. Cette phase était caractérisée par l'accroissement continu de l'investissement des firmes de l'Inde, de la Corée du Sud, de Hong Kong, du Brésil, de l'Argentine, etc. dans presque tous les secteurs d'activités au niveau mondial (KUMAR, K.1984 : 2).

Dans les premières études, les investissements horizontaux de ces dernières étaient difficiles à expliquer vu que ces nouvelles firmes (des PED) n'avaient pas en leur possession un avantage spécifique ou le même avantage que les firmes des PD ; généralement ces nouvelles firmes s'internationalisaient pour obtenir des avantages dans les autres pays (GARCIA-CANAL & GUILLEN , 2010, p. 32).

1.1.2 La deuxième vague, à partir de 1990 :

Dans un contexte de la mondialisation qui a conduit à l'intensification de la concurrence au niveau international, un grand nombre de firmes issues des PED⁴ se sont développées et en particulier, celles issues des pays émergents (Brésil, Mexique, Chine, Corée du Sud), appelées les « les multinationales du Tiers Monde »⁵ dans les années 70 telles que les compagnies pétrolières (PETROBRAS) et les CHAEBOLS de l'Asie de l'Est : « *L'originalité de la phase actuelle d'internationalisation des firmes originaires des pays en développement réside dans la juxtaposition/confrontation de deux réalités distinctes : d'un côté, une dynamique nationale relativement autonome et de l'autre, un espace international fluide et ouvert, sans être pour autant totalement uniforme* » (MELLILI C. ,2013 :10).

Les firmes des PED n'ont pas seulement concurrencé celles des PD dans des technologies adaptées et standardisées mais elles étaient capables d'innover dans des produits et des procédés de production nouveaux comme le Mexique, Taïwan et la Corée dans l'industrie lourde (KUMAR, K., 1984 : 11).

Selon les chiffres de la CNUCED (2009), ces dernières années le nombre des firmes multinationales a atteint environ 82 000 avec plus de 810 000 filiales dans le monde. Parmi ces dernières, le nombre des firmes issues des PED et des pays émergents –dont le nombre est passé de 10 à 18 en l'espace d'une dizaine d'années- ne cesse d'augmenter (l'annexe N°1)⁶, avec leur présence dans tous les secteurs d'activité. (VIEU M., MESCHI P.-X. ET GUIEU G., 2014 : 820).

⁴ Ces firmes sont devenues des acteurs globaux et des leaders mondiaux dans différents secteurs tels que le matériel de construction, le tourisme, l'acier, etc. même dans des secteurs qui nécessitent la haute technologie (les services financiers, les semi-conducteurs et l'informatique) et un grand investissement en R&D. Parmi elles, nous trouvons ACER, LG, SAMSUNG, HYUNDAI, etc...

⁵ Ces firmes (de l'Asie, de l'Afrique et de l'Amérique latine) ont été appelées «Third world multinational», «multinationales du tiers monde», Voir l'ouvrage de Louis T Wells (1983) «Third World Multinationals The Rise of Foreign Investments from Developing Countries». ET John H. Dunning, Roger Van Hoesel, Rajneesh Narula (1997), «Third World Multinationals Revisited : New Developments and Theoretical Implications».

⁶ Les auteurs VIEU M., MESCHI P.-X. ET GUIEU G., ont élaboré en 2014 un tableau qui trace l'évolution du nombre des firmes des PED, voir l'annexe N°1.

Les cahiers du MECASN° 13/ Décembre 2016

En 1995, le classement des 100 premières grandes firmes multinationales dans le monde, élaboré par *Fortune*⁷ *Global 500* était dominé par les firmes japonaises (les *Sogo-Shoshas*) et américaines. Ainsi, en 2005 quelques firmes chinoises sont apparues et ont pris place dans ce classement qui était depuis des années réservé aux firmes issues des PD. Finalement en 2015, le classement est dominé par les firmes des pays développés, à l'exception de quelques firmes issues des PED mais la majorité de ces grandes firmes exercent dans le secteur pétrolier : SINOPEC (compagnie chinoise), Pétrobras (du Brésil la plus grande firme de l'Amérique latine), Petronas (Malaisie), PTT (Thaïlande), International Petroleum Investment (United Arab Emirates).

D'autres firmes des PED ou émergents ont excellé dans leurs domaines, selon les données de Fortune (2015) : Pour la Corée du sud : Costco (commerce de détail), Hyundai Motors (automobile), Samsung Electronics (Technologie) et Brésil : Itaú Unibanco Holding et Banco do Brazil (secteur bancaire), Ultrapar Holding (Energie), JBS (dans l'alimentaire). La firme Vale (des mines), en Taiwan : dans l'informatique, Compal Electronics, Pegatron, et Quanta computer et Taiwan semi-conducteurs dans les semi-conducteurs et les composants électroniques, le Mexique : America Movil (dans les Télécommunications) avec un revenu de 63.744 millions de dollars et CFE (les services publics), l'Inde dans le secteur bancaire (State Bank of India), les mines et le secteur pétrolier (Oil & Natural gaz, Indian Oil). Dans l'automobile (le groupe TATA Motors⁸). Pour l'Indonésie : Pertamina dans le secteur pétrolier, la Colombie : Ecopetrol dans les mines, en Singapour : Wilmar International dans l'alimentaire, la Turquie avec Koç Holding dans l'énergie, l'Arabie saoudite avec SABIC dans les produits chimiques (son revenu a atteint 50.155 millions de dollars).

The Boston Consulting Group -BCG- élabore chaque année des rapports sur « Global Challengers », une liste des firmes qui émergent au niveau mondial, en examinant leurs performances en matière de compétences, d'innovation et sur le plan financier. En 2014, selon le BCG, cinq firmes sont devenues des leaders mondiaux dans leurs domaines à savoir (AGUIAR M. et al, BCG, 2014 :13) : **Lenovo Group** (de la Chine, un géant informatique grâce à sa croissance et ses acquisitions : au Japon, en Allemagne, au Brésil, l'acquisition de la division d'IBM (2005), de l'Allemand Medion AG (2011) et de Motorola Mobility (2014). **Grupo Bimbo** (Mexique le plus grand boulanger au niveau mondial, après ses acquisitions : Weston Foods, de Sara Lee en 2009 et 2011 et du Canada Bread (2014). **Huawei Technologies** (Chine). **Li & Fung** (de la Chine dans le commerce), le groupe **Tata Steel**.

1.2 Spécificités et particularités des FTN issues des PED :

La particularité d'une firme multinationale réside dans sa taille (généralement grande, à l'exception des PME qui s'internationalisent), mesurée par le chiffre d'affaires réalisé à l'étranger, l'emploi total ou les actifs possédés, etc. avec sa possession de ressources et de moyens qui lui

⁷ Fortune (<http://fortune.com/fortune500>), publie la liste des grandes multinationales dans le monde.

⁸ Avec un revenu de 42.975 millions de dollars, un profit de 2.287 millions de dollars et 75.502 employés. En 2008, le groupe a racheté le constructeur automobile britannique de luxe Jaguar Land Rover (JLR), avec 2,3 milliards de dollars et en 2009, Tata Motors a acquis le constructeur d'autobus espagnol Hispano. Ces acquisitions ont permis au groupe Tata Motors d'exceller dans son domaine

permettent de pouvoir supporter les différents coûts à l'international et profiter des économies d'échelle par la production de masse. Une autre caractéristique de la firme multinationale est la diversité géographique de ses activités. « On estime actuellement que **plus du tiers** du commerce mondial est de nature intra-firme, c'est-à-dire qu'il s'opère entre les différentes unités d'une même firme multinationale » (BLANCHARD P., GAIGNE C., & MATHIEU C. : 895). Le développement des échanges internationaux de biens intermédiaires ou de services, notamment dans les pays émergents, a relancé le débat sur les délocalisations⁹. Dernièrement, de nombreux cas illustrent les retours en arrière et les relocalisations d'activités industrielles¹⁰ qui s'en suivent (MOUHOUD E.M., 2011 : 46). Les firmes multinationales ont acquis une puissance et un poids qui leur ont permis de choisir leurs lieux de localisation en mettant en compétition les différents territoires. Dans la littérature de la nouvelle théorie du commerce international et de la politique stratégique, les firmes multinationales (en particulier, celles issues des BRIC) dominent un grand nombre d'industries telles que les automobiles, les produits chimiques et les produits pharmaceutiques et l'électronique (MARKUSEN, J.R., VENABLES A.J., 1998: 184).

D'autres caractéristiques sont spécifiques aux firmes issues des PED ou émergents. Parmi elles, nous trouvons en premier lieu, leur capacité à produire à moindre coût (Un prix d'offre compétitif constitue le seul avantage par rapport à celui proposé par les firmes issues des PD) et à adapter leur offre de produits selon le marché pour gagner plus de parts. En deuxième lieu, elles ont profité des dotations (matières premières par exemple) de chaque pays de localisation comme c'est le cas de la présence de certains pays d'Asie en Amérique latine. Malgré ces avantages, ces firmes (à l'exception de quelques leaders mondiaux) avaient quelques insuffisances dans le domaine du savoir en marketing, du management, de la réputation et des dépenses en Recherche Développement, donc ces firmes se sont internationalisées pour acquérir des avantages compétitifs. Le **tableau 1** donne une explication de la différence entre les firmes des PED (nouvelle vague) et celles des PD (traditionnelles) :

⁹ L'offshoring, le transfert d'activité à l'étranger, surtout vers les PED et en particulier les pays émergents.

¹⁰ Le retour sur le territoire d'origine d'une activité précédemment délocalisée.

Tableau 1. Moteurs et caractéristiques de la nouvelle vague de firmes multinationales originaires des PED comparativement aux multinationales antérieures

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

Source : MILELLI C. (2012), « L'émergence des firmes multinationales en provenance du Sud ». Presses universitaires de Paris Ouest. P 8.

Plusieurs études théoriques et statistiques ont porté leur intérêt sur la nature de ces firmes, leurs motivations et leurs modalités et techniques d'accès aux marchés étrangers. Parmi celles-ci, nous pouvons citer, l'étude de MATHEWS J.A. (2006) sur les « New Players » issue de l'Asie Pacifique (une région périphérique dans l'économie mondiale)¹¹ et son paradigme ALA (Association, effet de levier et Apprentissage) ou en anglais LLL (Linkage, Leverage and Learning), MATHEWS J. fait appel à des stratégies basées sur le couplage de l'effet de levier et de l'apprentissage (accompli par des applications répétées de liaison et de l'effet de levier) pour expliquer le phénomène du développement à l'international des champions du Sud (FMN des PED) (MATHEWS J. : 2002 ; 2006). Les multinationales des PED s'internationalisent et élargissent leurs réseaux pour obtenir des avantages (technologie, des connaissances par l'apprentissage) en s'associant avec d'autres firmes au niveau international (par le biais de coentreprises, de partenariats, d'alliances), contrairement à l'idée de DUNNING H.J. (DUNNING H J., 2001) avec son paradigme qui explique en se basant sur les facteurs d'incitation de la présence des firmes dans des marchés internationaux sur la base de trois éléments OLI (le paradigme éclectique OLI) ; il s'agit de la possession d'avantage spécifique (Ownership Advantages : O) que doit détenir la firme et qu'elle va exploiter sur les marchés étrangers ce qui lui permet d'avoir une situation monopolistique par rapport à ses concurrents ; la firme bénéficie aussi d'un avantage de la localisation (Location Advantages : L) dans des pays d'accueil et profite de leurs dotations en facteurs de production disponibles, la taille du marché, les préférences des consommateurs, la proximité culturelle, le coût du transport ou d'autres coûts, des infrastructures physiques, des politiques d'incitations à l'investissement, de fiscalité, etc. L'avantage d'internalisation (Internalisation Advantages : I) qui consiste en la diminution des coûts de

¹¹Comme le quatrième constructeur informatique taïwanais en 2012 : ACER (l'informatique), le conglomérat HONG LEONG GROUP (Banque) basé en Malaisie.

transaction, la protection du savoir-faire et de la marque et le contrôle de la production et de la qualité des produits. Ainsi, les entraves aux échanges internationaux (Tarif-Jumping : barrières tarifaires et non tarifaires) selon certains auteurs comme MUNDELL R. (1957) poussent les firmes à établir des filiales étrangères plutôt que d'exporter à partir du marché local, ce qui a été le cas pour la majorité des firmes des PED (les firmes chinoises en Europe). D'autres facteurs peuvent intervenir, par exemple pour les firmes russes qui sont implantées à l'étranger. « *Mis à part les paradis fiscaux, les pays hôtes des FMN russes figurent parmi les plus importants partenaires de la Russie à l'exportation et/ou ne sont pas trop éloignés par la distance géographique et/ou ont une culture proche (langue russe) et/ou ont d'étroits liens politiques avec la Russie* » (ANDREFF W. : 9).

Plusieurs auteurs ont essayé d'appliquer le paradigme OLI de DUNNING¹² et quelques théories traditionnelles (le cycle de vie du produit de Vernon de 1960) sur l'internationalisation des firmes des PED et les raisons de leur présence dans les différents pays. Le phénomène de multinationalisation des firmes quelle que soit son origine (issues des PD ou PED) s'explique, d'un côté, par les deux types d'IDE : la présence à l'étranger dans la logique d'exploitation des ressources des pays d'accueil (Market resource investment) ou pour se rapprocher des marchés (Market seeking investment) ; auxquels « *S'ajoutent désormais des investissements destinés à améliorer l'efficacité d'ensemble de l'entreprise (IDE de type efficiency seeking). Dans ce cadre, la stratégie de la firme se fonde sur la recherche des facteurs de production les plus compétitifs, leur organisation et leur mise en œuvre là où les conditions de production sont les plus favorables* » (KRIFFA-SCHNEIDER H., BAUDUIN N. ; 2004 : 1).

Une thèse soutenue en 2014 par VIEU M. porte sur l'étude du comportement des firmes émergentes. Selon celle-ci, ce nouveau phénomène mondial constitue une menace et une opportunité dans l'espace mondial, à travers les résultats empiriques¹³. VIEU M. a relevé les principales caractéristiques de ces nouvelles firmes : la catégorie de pays d'origine (PED qui a joué un rôle déterminant pour la majorité de ces firmes (rôle de l'Etat), l'instabilité de leur environnement, la rapidité de leur processus d'internationalisation dans les PD et dans d'autres PED, avec un mode de croissance externe par acquisition, en adaptant (capacité d'adaptation) avec une grande flexibilité de leur offre, elle rajoute d'autres caractéristiques importantes (VIEU , 2014, p. 30).

Quant aux modes d'accès des marchés étrangers, ces firmes font appel de plus en plus aux fusions acquisitions (prises de participations dans des firmes connues) ou à des alliances avec d'autres firmes (issues des pays développés) et en parallèle à des créations de filiales (*ex-nihilo*), dans le but d'accéder à des ressources et des compétences spécifiques (savoir-faire spécifique, expertise et transfert de technologie), augmenter les parts de marché au niveau local et mondial (MELLILI C., 2013 : 6), avoir un accès privilégié et être en position de force par rapport à ses fournisseurs, avoir un pouvoir de négocier les prix ; ainsi la majorité de ces firmes ont bénéficié

¹²Voir les travaux de Dunning J., HOESEL R., NARULA R. (1997), « Third World Multinationals Revisited : New Developments and Theoretical Implications ».

¹³Son étude porte sur une méthode quantitative à partir d'un échantillon de 504 firmes émergentes issues de la base des données SDC Platinum.

Les cahiers du MECASN° 13/ Décembre 2016
des marques très connues dans leurs stratégies d'acquisition au niveau international : l'entreprise chinoise LENOVO est devenue un leader dans son domaine suite à ses acquisitions (la division PC IBM, et l'allemand MEDION AG). Ainsi que le groupe algérien CEVITAL avec ses projets en Afrique et au Brésil et ses acquisitions en Europe.

Cadre pratique : CEVITAL

1. Etude de cas du développement international de CEVITAL :

Pour être une multinationale ou transnationale, il faut posséder au moins une filiale à l'étranger et exercer un contrôle¹⁴ sur une firme étrangère. Les firmes des PED en général ou particulièrement algériennes trouvent une grande difficulté à s'internationaliser sauf CEVITAL qui nous constitue un bon exemple d'une firme multinationale, vu qu'elle possède actuellement des filiales étrangères, CEVITAL a acquis une taille qui lui a permis d'avoir une place importante et croissante au niveau régional et international.

Dans le rapport du Boston Consulting Group (BCG) «The African Challengers : Global Competitors Emerge from The Overlooked Continent » (The BCG, 2010 : 5), deux grands groupes algériens font partie de ce classement, à savoir le groupe pétrolier étatique la SONATRACH et le groupe privé CEVITAL. La SONATRACH est la première compagnie en Afrique et la 12ème dans le classement mondial de « The World's 25 Biggest Oil Companies » de FORBES (2012), avec un chiffre d'affaires de 71,8 milliards de dollars en 2012, 67,8 milliards de dollars en 2013 et 58,4 milliards de dollars en 2014. Le groupe a diversifié ses activités, en passant de la production, l'exploration, la transformation, la commercialisation et le transport par canalisation d'hydrocarbures et de leurs dérivés, à la recherche d'exploitation minière, de la génération électrique, aux énergies renouvelables, au dessalement d'eau de mer en Algérie et à l'étranger, à savoir : aux USA, en Europe (Italie, Espagne, Grande-Bretagne, Portugal), en Amérique latine (Pérou) et en Afrique (Niger, Mali, Egypte, Libye).

1.1 Le poids de CEVITAL au niveau local :

Le conglomérat CEVITAL¹⁵ est le premier groupe privé en Algérie, qui dispose de plus de 19 filiales qui emploient 14 500 en 2014¹⁶ (12 900 en 2012). Ce groupe créé en 1998 est le plus grand contribuable au budget de l'Etat selon son fondateur RABRAB Issad, un nouvel arrivant dans le classement « Africa's 50 Richest 2015 RANKING » de *Forbes* en 2015 ; il a été classé parmi les 10 Africains les plus riches (au 9^{ème} rang), malgré la difficulté que rencontrent les entrepreneurs sur le territoire algérien (*Forbes*, 2016). Selon la même source, il est arrivé au 549^{ème} rang au niveau mondial en 2016 (577^{ème} rang en 2015). Le groupe CEVITAL est devenu

¹⁴Le contrôle est déterminé par la prise de participation de 10% du capital d'une firme dans un autre pays. En outre, la firme doit avoir une taille critique qui lui permette de satisfaire une demande élargie et différenciée dans les marchés internationaux et pour pouvoir affronter la rude concurrence internationale ; de plus elle doit disposer de plusieurs avantages par rapport à ses concurrents.

¹⁵Voir <https://fr.wikipedia.org/wiki/Cevital>

¹⁶ Voir le site de CEVITAL : <http://www.cevital.com/>

Les cahiers du MECASN° 13/ Décembre 2016
un puissant groupe privé, par son chiffre d'affaires ¹⁷ multiplié par 70 fois en 14 ans et qui ne cesse de croître : 4 milliards de dollars en 2014, 3,56 milliards d'euros en 2013 et environ 2,6 milliards d'euros en 2012, dans un contexte d'ouverture à la concurrence internationale et de connexion avec les marchés internationaux de matières premières malgré la hausse des prix de ces dernières et la dévaluation du dinars algérien , le chiffre d'affaires de CEVITAL est en croissance .CEVITAL est un groupe diversifié, spécialisé dans :

L'industrie agroalimentaire (CEVITALFood) : en possédant plusieurs unités (CEVITAL Agro-Industrie) pour la production de sucre, de margarine et de graisses végétales (une capacité de 180 000 tonnes/an : 120% des besoins du marché local), d'huile végétale (un taux de 70% de part de marché avec sa capacité de 570.000 tonnes/an d'huiles végétales : 140% des besoins nationaux), l'eau minérale et les boissons gazeuses (3 millions de bouteilles/jour), la conserverie et les jus de fruits avec l'acquisition de Cojek trituration de graines oléagineuses (à travers une unité de production de 3 millions de tonnes/an) etc. Leader au niveau de l'Afrique et exportateur de l'agroalimentaire¹⁸ vers l'Europe, le Maghreb et le Moyen-Orient), cette branche représente 60% du chiffre d'affaires du groupe, en adoptant une stratégie d'intégration verticale pour protéger la production du groupe (ZOUAKOU W. : 2010) de ses profits afin de maîtriser des prix compétitifs par rapport aux autres concurrents locaux, surtout dans l'industrie sucrière (la plus grande usine au niveau mondial d'une capacité de production 1,8 million de tonnes/an de sucre blanc produites et qui couvre 180% des besoins du marché national). Avec l'introduction de nouveaux investisseurs (groupe Mazouz, groupe Beldjilali Benahmed et le groupe KOUGC) avec quatre raffineries de sucre pour casser le monopole dont dispose CEVITAL pour le sucre au niveau national, et l'arrivée de la Belle en association avec Cristal (société française), d'où la nécessité pour CEVITAL d'aller à l'international pour sécuriser ses approvisionnements en matières premières et faire face à ce nouveau contexte de concurrence.

Le groupe CEVITAL a élargi ses activités en passant de l'agroalimentaire jusqu'à l'investissement dans la grande distribution, l'industrie primaire et manufacturière, la construction et les services dont la logistique comme une partie intégrante du système de production en utilisant la méthode "BIBO" : Bulk In, Bags Out (navire-usine)¹⁹, par sa filiale Numilog qui dispose de deux plateformes logistiques (Oran et Bouira). CEVITAL exporte 70% de sa production de verre plat (une capacité de production de 600 tonnes/jour de verre plat) de son usine *Mediterranean Float Glass* (MFG) vers l'Europe (l'Espagne, l'Allemagne, la France et l'Autriche), l'Afrique de l'Ouest (le Maroc, la Tunisie et d'autres pays de l'Afrique), à travers ses plateformes telle que celle de Tanger au Maroc (d'une surface de 110.000 m² pour approvisionner le Maroc et d'autres pays d'Afrique), et d'autres plateformes en Espagne et en Italie (d'une superficie de 25

¹⁷ Le chiffre d'affaires de CEVITAL pourrait atteindre 25 milliards de dollars d'ici 2025, tiré en grande partie par sa présence dans les marchés internationaux et en passant de 12.500 collaborateurs à près de 100. 000 en 2025 selon RABRAB I.

¹⁸ Le sucre, l'eau minérale, les margarines et les graisses végétales ; les huiles végétales sont exportées vers l'Europe, le Maghreb et le Moyen-Orient.

¹⁹ Le navire usine, pour le sucre roux chargé en vrac dès le départ du navire et à l'arrivée, il sera emballé et par la suite déchargé.

Les cahiers du MECASN° 13/ Décembre 2016
000 m2 pour chaque plateforme, pour approvisionner l'Europe) ; ces plateformes servent pour le stockage, la commercialisation du verre plat de la grande usine (implantée en Algérie) de verre plat (MFG) (MEDITERRANEAN FLOAT GLASS,, 2016, p. 3).Un investissement dans la fabrication du verre creux, qui permet de satisfaire la demande des filiales des autres branches (l'électroménager, l'agroalimentaire, etc.) du groupe en matière d'emballage de leurs produits ainsi que d'autres projets dans le verre pyrolytique pour le secteur du bâtiment, ce qui nous révèle une stratégie de complémentarité entre les différentes unités du groupe, en créant un réseau (relation entre les filiales) au sein du groupe CEVITAL. Dans ce cadre, l'unité CEVICO en association avec un groupe espagnol Prainsa²⁰ (PRAINSA CEVICO ALGERIE PCA), est une unité spécialisée dans la fabrication des éléments préfabriqués en béton qui les met au service des projets de construction du groupe.

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

2.2 Le poids de CEVITAL au niveau international : Stratégie de présence et motivations

Plusieurs facteurs et atouts ont permis à CEVITAL d'être présente dans les marchés internationaux : la main d'œuvre peu coûteuse et qualifiée avec le programme de formation des cadres du groupe, une capacité importante de raffinage, l'emplacement géographique stratégique ; tout cela lui a permis d'être le leader sur le marché algérien dans son domaine et de faire face à la concurrence de nouveaux entrants au niveau national (ACHABOU M.A., 2013 : 16). Par ailleurs, le réinvestissement des bénéfices est opéré dans des secteurs porteurs. En plus de ses avantages, CEVITAL a acquis d'autres avantages en rachetant des groupes de renommée internationale en Europe qui lui ont permis d'acquérir un savoir-faire accumulé pendant des siècles, bénéficiaire de marques connues au niveau mondial et d'un réseau de distribution mondial. Enfin, il a su tirer profit de **fortes synergies** entre les filiales du groupe au niveau national et international pour permettre de développer les activités et les exportations en Algérie.

Ainsi, avec la crise qui a touché l'Europe²¹, CEVITAL a adopté des stratégies d'acquisition de groupes internationaux, à savoir le rachat des groupes français FAGOR-BRANDT et OXXO et en Italie l'acquisition du pôle sidérurgique de l'usine Lucchini ainsi que d'autres investissements rentables en Afrique en réalisant des projets au Sénégal (extraction des

²⁰Prainsa est un groupe espagnol leader du préfabriqué en Espagne, France, Arabie Saoudite, Chili, Argentine, Pérou et en Algérie.

²¹ Avec la crise en Europe, plusieurs entreprises étaient en difficulté financière, ce qui a permis à CEVITAL d'acquérir des groupes leaders dans leurs domaines, comme Fagor-Brandt en France renommé Groupe Brandt avec l'aide du gouvernement français dont l'objectif est de préserver l'emploi en France (1200 salariés sur les 1800 avant l'acquisition).

Les cahiers du MECASN° 13/ Décembre 2016
 phosphates, services, énergie, etc.), à Djibouti et au Mali (acquisition de complexe sucrier) et au Brésil²² dans le cadre d'une stratégie de sécurisation de son approvisionnement en sucre roux, soja et maïs en réalisant trois ports dans le nord de ce pays qui a un problème de logistique. Et en exportant en satisfaisant la demande du Brésil en matière de clinker et d'engrais. Cette stratégie s'inscrit dans le cadre de l'expansion de CEVITAL au niveau mondial qui va lui permettre de devenir un acteur mondial. Le tableau 2 suivant nous résume les opérations d'acquisitions de CEVITAL et ses activités au niveau international.

Tableau 2. Les opérations d'acquisition de CEVITAL à l'international

Année	Le pays	L'entreprise acquiert	Objectifs / Avantages de l'acquisition
2014	Italie	Lucchini de Piombino (Aciérés)	<ul style="list-style-type: none"> - Lucchini est le deuxième producteur d'acier en Italie, - Une acquisition de 400 millions de dollars et l'investissement d'environ 1 milliard d'euros, - Permet de profiter d'une grande plateforme logistique en Italie pour les exportations à partir de l'Algérie et de savoir-faire, - L'acier va permettre de développer l'industrie mécanique en Algérie (outillage, des pièces de rechange automobiles, etc.).
2014	France	Brandt, Vedette, Sauter, De Dietrich dans électroménager	<ul style="list-style-type: none"> - Brandt est le numéro deux de l'électroménager en France racheté par CEVITAL avec un montant de 25 millions d'euros pour l'acquisition deux grandes usines en France, un centre de R&D et quatre marques de réputation mondiale, avec 1300 brevets acquis, de technologie et de savoir-faire, - cela permet de profiter et d'assurer un réseau de distribution au niveau mondial (vers les PD, le Moyen-Orient et l'Afrique), - En préservant de plus de 1.200 emplois en France et en créant 300 emplois en Espagne et en Pologne et dans le but de créer plus de 10.000 emplois en Algérie, - Depuis l'acquisition de Brandt, un investissement industriel d'environ 250 millions d'euros est engagé et la construction de deux grands pôles de l'électroménager : la production à haute valeur ajoutée en France et Low-cost en Algérie (transférée de Pologne), vu qu'en Algérie le coût de travail est plus bas qu'en France, ce qui va permettre de créer des postes d'emploi en Algérie, - le but aussi, est de satisfaire la demande nationale au niveau de l'Algérie et d'arriver à exporter 1,5 milliard d'euros de produits électroménagers fabriqués,

²²Le Brésil est un des plus grands pays dans le domaine de l'agroalimentaire mais celui-ci connaît un problème dans la logistique. CEVITAL réalise environ 70% de son commerce avec le Brésil en important 2 millions de sucre roux et l'approvisionne en ciment, en fertilisants, etc.

Les cahiers du MECASN° 13/ Décembre 2016

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

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

A travers le tableau 3, nous constatons que la stratégie de CEVITAL a été adoptée dans un contexte de mondialisation, marqué par les stratégies d'acquisitions des grands groupes issues des PD par les firmes issues des PED dans la perspective d'acquérir un certain nombre d'avantages (savoir-faire et brevets, profiter de la réputation des marques acquises, utiliser le réseau dont dispose la firme rachetée pour protéger la production, etc.). En acquérant les grands groupes en Europe, CEVITAL va bénéficier d'une **complémentarité et d'une synergie** entre ses activités domestiques en Algérie et celles internationales au niveau mondial ; cela va lui permettre de créer de nouvelles activités en Algérie, de lui assurer des sources d'approvisionnement et d'améliorer la rentabilité de ses sources d'approvisionnement (le sucre au Brésil) et de dynamiser son réseau à l'international : exporter en Europe et dans d'autres régions ou importer la production de ses

Les cahiers du MECASN° 13/ Décembre 2016
filiales étrangères pour le marché algérien. D'autres projets dans l'exploitation des terres fertiles et arrosées du Soudan, du Kenya, de l'Ethiopie, de la Tanzanie et du Mozambique,

Conclusion :

A travers ce travail, nous avons essayé de montrer et d'expliquer le phénomène de la multinationalisation de firmes issues des PED, en analysant les stratégies adoptées par quelques groupes. Malgré les obstacles rencontrés au niveau international tels que leurs ressources limitées (matières premières et ressources financières), la distance et le manque de compétence et d'expérience sur les marchés internationaux, les firmes issues des pays en développement ont excellé par leur processus d'internationalisation rapide et accéléré et leur innovation stratégique et organisationnelle, ces nouvelles firmes ont tiré avantage de la mondialisation et élaboré d'une façon intelligente et fascinante de nouvelles stratégies et formes organisationnelles (MATHEWS J. 2002 ; 2006). Certaines firmes ont parfaitement réussi à surmonter les différentes barrières et sont devenues des leaders dans leur domaine et sont même parvenues à prendre la place traditionnelle des firmes des pays développés. Parmi ces groupes, figure le géant algérien CEVITAL qui, malgré les obstacles rencontrés sur le marché domestique, a réussi à travers ses stratégies d'internationalisation et de redéploiement à l'international (en Europe et l'Amérique latine) en rachetant des grands groupes internationaux qui ont connu des difficultés financières engendrées par la baisse de la valeur de leurs actifs. C'est ce qui constitue la clef de la réussite de ce groupe qui a émergé sur la scène mondiale. En plus d'une stratégie de sécurisation qui s'inscrit dans l'intégration vers l'amont (investissement au Brésil et en Afrique), afin d'assurer à moindre coût ses ressources en matières premières.

CEVITAL est parvenu avec un grand succès à développer une synergie entre ses différentes unités dans le but soit de produire à l'étranger et d'importer sa production pour le marché algérien ou soit dans le cas contraire, d'exporter ce qui a été produit en Algérie dans les différentes régions, en profitant d'un réseau international.

Ce conglomérat a excellé dans son domaine avec une forte croissance en construisant son avantage compétitif pour devenir un leader national, régional dans l'agroalimentaire et dans le verre plat et envisage même de devenir un leader mondial dans l'électroménager et dans d'autres activités par les compétences acquises à travers son redéploiement à l'international et une stratégie de délocalisation ou de colocalisation de ses activités ; cette stratégie est menée par des grands groupes internationaux pour atteindre les économies d'échelle et profiter des avantages comparatifs de chaque pays de localisation (bas salaires, réglementations allégées, etc.).

Références bibliographiques :

1. Livres :

- AGUIAR, M. et al. (2014), « Redefining Global Competitive Dynamics », BCG Global challengers, Boston Consulting Group.
- ARE L. et al. (2010) «The African Challengers : Global Competitors Emerge from the Overlooked Continent », Boston Consulting Group (BCG).
- GOLDSTEIN A. & LEMOINE F [2013]. « l'économie des BRIC : Brésil, Russie, l'Inde, Chine », La Découverte, Paris.
- MATHEWS J.A (2002), "DRAGON MULTINATIONAL : A New Model for Global Growth", Oxford University Press.
- VIEU M., MESCHI P.-X. ET GUIEU G. (2014), « Multinationales émergentes », dans TANNERY.F., DENIS J.P., HAFSI T. & MARTINET A.C. (Editors), Encyclopédie de la Stratégie, Vuibert, Paris, chapitre 59, (P : 819-838).

2. Articles de revues :

- ACHABOU M.A. (2013), « stratégie d'internationalisation de l'entreprise CEVITAL : l'activité sucrière est-elle suffisamment compétitive ? », Les cahiers du CREAD, 103.
- ANDREFF W. (2011), « les firmes multinationales russes : vers la maturité », 23, Papeles de Europa. [en ligne], (Page Consultée le 29/07/2015), disponible sur : <http://www.fmsh.fr/fr/c/3664>
- BLANCHARD P., GAIGNE C. & MATHIEU C. (2010), «Structure du commerce intra-firme, intégration des marchés et harmonisation fiscale», Revue économique, 61. Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.).
- CUERVO-CAZURA & Alvaro. (2008). « The Multinationalization of Developing Countries MNEs : the Case of Multilatinas », Journal of International Management, V.14.
- DUNNING J. H. (2001), « The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future », International Journal of the Economics of Business, Vol. 8, No. 2.
- FERREIRA P.G., (2010), "Les théories des firmes transnationales issues des pays en développement et les pétrolières étatiques : les cas de PDVSA et Petrobras », Cahier de recherche-CEIM, Université du Québec : Montréal.
- GARCIA-CANAL, E., & GUILLEN, M. (2010). The Rise of the New Multinationals: Spanish Firms in a Global Context. New York: Cambridge University Press.

Les cahiers du MECASN° 13/ Décembre 2016
<http://www.cambridge.org/us/academic/subjects/management/international-business/new-multinationals-spanish-firms-global-context>, (page consultée le 11/01/ 2016),

- KUMAR, K. (1982). « Third World Multinationals: a Growing Force in International Relations », International Studies Quarterly, V. 26, N° 3. http://www.jstor.org/stable/2600427?seq=1#page_scan_tab_contents (Page consultée le 01/10/2015)

- MADIES, T. & SCHNYDER, S. [2011], « L'évolution du commerce international : réseaux d'échange et nouveaux acteurs ». Cahier français, N° 365.

- MATHEWS J.A (2006), « Dragon multinationals: New players in 21st century globalization », Asia Pacific Journal Management, 23. <http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs10490-006-6113-0?LI=true> (page consultée le 15/03/2015).

- MATHEWS J.A (2006), "Response to Professors Dunning and Narula", Asia Pacific Journal of Management, 23. <http://link.springer.com/article/10.1007/s10490-006-7163-z> (page consultée le 17/02/2015).

- MOUHOUD E.M. (2011), « Les entreprises multinationales au cœur de la mondialisation » in « Les entreprises dans la mondialisation », Les Cahiers Français, n° 365, La Documentation Française.

- MOUHOUD E.M. (2011), « Vers une relocalisation des activités industrielles ? » in « Les entreprises dans la mondialisation », Les Cahiers Français, n°365, 2011, La Documentation Française.

- SCHNEIDER, K. H. & BAUDUIN N. (2004). « Dynamique et déterminants des IDE en Russie », Innovations, V.2, N° 26. <http://www.cairn.info/www.snd11.arn.dz/revue-innovations-2007-2-page-155.html> (Page consultée le 01/04/2015).

3. Articles publiés dans les actes de congrès :

- RABRAB I. (2016), « L'économie de CEVITAL et ses perspectives de développement ». La Première édition d'Algerian Leadership, Communication : Université Abderrahmane MIRA Béjaia, Le Club Scientifique d'Hydraulique, CEVITAL.

4. Chapitres ou articles publiés dans des livres :

- MILELLI C. (2013), « L'émergence des firmes multinationales en provenance du « Sud », dans ANDREFF, W. « La mondialisation, stade suprême du capitalisme ? », Presses universitaires de Paris Ouest.

5. Références internet :

- CEVITAL- WIKEPEDIA, <https://fr.wikipedia.org/wiki/CEVITAL>(Page consultée le 20/05/2015).
- Forbes, (2015-2016), « Africa's 50 Richest », <http://www.forbes.com/africa-billionaires/>(Page consultée le 01/03/2016).
- MEDITERRANEAN FLOAT GLASS, (2016), « Le verre accède à une nouvelle ère », www.mfg.dz/download/catalogue/catalogue%20technique%20MFG.pdf (page consultée le 01/03/2016).

6. Mémoires et Thèses :

- VIEU, M. (2014). « L'internationalisation des multinationales issues des pays émergents : comportement des firmes et déterminants du développement international dans un contexte de croissance par acquisition ». Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, AIX-MARSEILLE UNIVERSITE, France.
- ZOUAKOU, W. (2010). « Stratégie de prix de l'entreprise SAMHA ».Mémoire de Magister, HIMI : Algérie. http://www.memoireonline.com/07/10/3652/m_Strategie-de-prix-de-lentreprise-SAMHA.html (Page consultée le 05/03/2016).

Liste des tableaux :

- Tableau 1. Moteurs et caractéristiques de la nouvelle vague de firmes multinationales originaires des PED comparativement aux multinationales antérieures.
- Tableau 2. Les opérations d'acquisition de CEVITAL à l'international.

Annexes :

1. **Annexe N°1 Tableau d'évolution du nombre de FMN dans le Fortune Global 500** Source : VIEU M., MESCHI P.-X. ET GUIEU G. (2014) « Multinationales émergentes », in TANNERY. F., DENIS J.P., HAFSI T. & MARTINET A.C. (Éditeurs), Encyclopédie de la Stratégie, Vuibert, Paris, chapitre 59, P : 819-838.

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