



Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion

CESAG EXECUTIVE EDUCATION

(CEE)

MBA-Gestion de Projet

(MBA/GP)

**Promotion
(2013-2014)**

Mémoire de fin d'étude

**Alliances et partenariats en Afrique de
l'Ouest comme leviers de croissance économique :
Cas d'Eiffage au Sénégal**

Présenté par :

Mr Alioune GAYE

Dirigé par :

Dr Bertin Chabi

Directeur de Programme
Cesag Executive Education

Octobre 2015

REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer mes sincères remerciements au Docteur Bertin Chabi pour sa disponibilité et ses précieux conseils allant dans le sens de la réalisation de ce mémoire.

Ce travail aurait été plus ardu sans les informations récoltées auprès des personnes qui ont accepté de se prêter au jeu d'entretiens. Je profite de cette occasion pour les remercier vivement de leurs diverses contributions.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

SOMMAIRE

Table des matières

INTRODUCTION GENERALE	4
Ière PARTIE : CADRE THEORIQUE DE L'ETUDE	
CHAPITRE I : REVUE DE LITTERATURE	
I. LES STRATEGIES D'INTERNATIONALISATION	13
A. Les différentes sortes de stratégie d'internationalisation	16
B. Les différentes modalités d'implémentation de l'internationalisation	19
C. Secteurs d'activité et modes d'internationalisation	20
II. RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES ET INVESTISSEMENTS DIRECTS A L'ETRANGER	22
A. La shared value et la contribution des entreprises multinationales au développement des pays émergents	22
B. Investissements directs à l'étranger et développement	24
CHAPITRE II : METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET PRESENTATION DU CADRE DE L'ETUDE	
IIème PARTIE : CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE	
CHAPITRE I : CAS DE L'ENTREPRISE EIFFAGE	
I. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE EIFFAGE	36
A. Présentation du groupe Eiffage	36
B. Quelques Chiffres-Clés	37
C. Le département Export	38
D. Organigramme de la filiale Eiffage Energie Transport & Distribution	39
II. CAS D'EIFFAGE EN AFRIQUE DE L'OUEST	40
A. La stratégie d'Eiffage dans les pays émergents	40
B. Les modalités d'implémentation d'Eiffage en Afrique	41
C. Eiffage au Sénégal	42
D. Analyse économique et impact du partenariat	44
CHAPITRE II : ANALYSE DES RESULTATS	
I. PRESENTATION DES RESULTATS	48
A. Amélioration du contexte macro-économique et institutionnel général	49

B. Création d'un cadre réglementaire propice aux entrées d'IDE	52
C. Améliorer les infrastructures, la technologie et les compétences humaines	54
II. ANALYSE DES RESULTATS	55
CONCLUSION GENERALE	57
BIBLIOGRAPHIE	59
WEBOGRAPHIE	61

CESAG - BIBLIOTHEQUE

INTRODUCTION GENERALE

L'évolution du monde dans lequel nous vivons se traduit par des changements majeurs aussi bien pour les hommes que pour les entreprises. Le siècle dernier a vu l'avènement d'un concept nouveau connu sous le nom de mondialisation qui se traduit par l'intégration des marchés et l'ouverture des frontières. L'apparition de ce phénomène a complètement bouleversé les standards mondiaux. Le monde est en effet devenu un village planétaire où l'idée d'un consommateur local s'efface progressivement des esprits.

Le concept de la mondialisation regroupe deux notions antagonistes. D'une part, nous avons l'idée d'un monde unitaire où tous les hommes sont en symbiose et forment une entité globale. Et d'autre part, nous avons une idée de pluralité où la différence entre les cultures est revendiquée. Les termes « melting pot » et « saladbowl » illustrent parfaitement ce deuxième concept où l'idée d'une culture propre côtoie celle d'une complémentarité universelle.

Si les définitions du phénomène sont nombreuses et pas toujours concordantes, certains faits demeurent. Selon un commun accord, la mondialisation se traduit par une intégration des marchés et un rapprochement des cultures. Elle est le résultat de la libéralisation de l'économie et des échanges, de l'avancée fulgurante des technologies de l'information et de la communication, du développement des moyens logistiques mis à disposition des principaux acteurs.

Elle a eu de lourdes conséquences sur le monde ; qu'elles soient économiques, culturelles, politiques, sociales ou technologiques. Du point de vue économique, la mondialisation a engendré une généralisation de l'économie qui s'est faite en trois étapes :

- Il s'est d'abord opéré une internationalisation des flux financiers et commerciaux qui a été favorisée notamment par le développement des réseaux de transport et de distribution. Il s'agit là de l'actualisation d'un phénomène ancien car déjà, au deuxième siècle avant Jésus Christ, la célèbre route de la soie faisait déjà office de réseau transnational entre l'Asie et l'Europe.

D'autres facteurs ont également contribué à la mondialisation économique tels

que la création de moyens monétaires internationaux, une diversification progressive et continue de l'offre des services et des produits commercialisés, une augmentation de la demande qui est passée par la croissance économique mondiale et un accroissement démographique.

Le plus grand facteur qui a contribué à la mondialisation économique reste cependant la généralisation de l'usage des technologies de l'information qui a en quelque sorte, permis de connecter les foyers du monde entier.

- Nous avons ensuite assisté à une migration des entreprises qui ont quitté leurs territoires d'origine pour explorer le marché mondial et s'implanter à l'international. Le terme « multinationale » découle de cette tendance et désigne une entreprise qui a son siège social dans un secteur géographique et qui produit des effets économiques dans plusieurs pays.
- Ces deux éléments précités ont mené à une globalisation de l'économie qui est en fait le résultat logique de l'internationalisation des flux économiques et financiers fortement poussée par les firmes multinationales.

Cette mondialisation de l'économie a eu des répercussions sur quasiment toutes les couches des entreprises. Ainsi, quasiment tous les secteurs de l'économie ont eu à opérer des changements pour s'adapter aux nouvelles exigences du marché.

Par ailleurs, certaines entreprises ont dû révolutionner leur business model afin de s'adapter au monde des affaires tel qu'il se présente aujourd'hui. Elles ont principalement développé des stratégies d'internationalisation afin de pouvoir agir simultanément dans plusieurs zones géographiques et culturelles.

Certaines structures comme Eiffage ou la BNP comptent une présence quasi-séculaire en Afrique. Elles se sont construites une véritable expertise hors de leurs frontières naturelles et ont gagné une légitimité quelques fois plus importante que celle des entreprises locales.

Ce phénomène d'« internationalisation » se distingue cependant de la mondialisation. Pour lui, « l'internationalisation se réfère aux échanges de diverses

natures, économiques, politiques, culturels ; aux relations qui en résultent, pacifiques ou conflictuelles, de complémentarité ou de concurrence. ».

Avec l'ouverture des frontières, certaines entreprises ont vu l'opportunité de croître et d'augmenter leurs parts de marché tandis que d'autres en ont profité pour avoir accès à une main d'œuvre, des matières premières ou un savoir spécifiques à un pays étranger.

Il est entendu que le but d'une entreprise est d'assurer sa pérennité économique et de développer un avantage par rapport à ses concurrents. L'environnement des sociétés est en constante évolution de nos jours. Les entreprises doivent donc développer une capacité dynamique qui leur permet de répondre aux nouvelles demandes du marché et de se positionner face à la concurrence.

Le motif d'internationalisation des entreprises est ainsi essentiellement occasionné par un besoin d'avoir des relais de croissance dans de nouveaux territoires. Il existe néanmoins d'autres paramètres non moins importants qui poussent les sociétés à se positionner sur un marché géographique. Nous pouvons citer des facteurs de coûts ou tout simplement des facteurs concurrentiels.

Pour atteindre leurs objectifs d'expansion, les entreprises ont à leurs dispositions une large palette d'outils. Les partenariats stratégiques se généralisent et constituent le principal vecteur d'établissement des firmes étrangères en Afrique. Les spécialistes des fusions acquisitions se tournent vers l'Afrique et sont encouragés par la relative stabilité de certaines régions et la standardisation des procédures de rapprochement qui y sont pratiquées.

Ces formes de coopération séduisent. Elles doivent certainement leur succès aux avantages qu'elles procurent. En effet, toutes les parties prenantes bénéficient de ces « mariages » ; que ce soient les entreprises ou leurs pays d'origine.

Au-delà de l'engouement suscité, nous avons identifié une réelle limite au niveau de la littérature disponible sur le sujet pour le cas de la région ouest africaine. Notre travail va donc se focaliser sur les relations partenariales et les flux de capitaux étrangers à destination de cette région.

Le but de ce mémoire est de déterminer dans quelle mesure le développement à

l'international des entreprises par l'intermédiaire des projets de partenariats (alliances, fusions-acquisitions,...) peut représenter un levier de développement économique et organisationnel pour les structures ainsi que les Etats ouest africains.

Quelles stratégies adoptent les multinationales pour conquérir les marchés émergents ? Comment les organismes locaux peuvent exploiter ces partenariats pour croître en taille ou en valeur ? Quelle peut être la contribution de ces rapprochements au développement sous régional ? A quels risques s'exposent les multinationales dans ces unions?

Le développement économique des pays émergents ne passe pas seulement par un fort taux de croissance économique. Pour accéder au développement, il faut des mutations positives dans plusieurs secteurs (économiques mais également sociaux, technologiques, environnementaux,...). D'ailleurs, l'Indice de Développement Humain prend en compte les indicateurs économiques, les indicateurs relatifs à la santé, à l'éducation et au respect des droits de l'Homme. De nouveaux concepts tels que la Responsabilité Sociétale des Entreprises ou la Création de Valeur Partagée sont présentés comme étant les bases de la révolution du système capitaliste.

Nous allons également essayer de voir dans quelle mesure ces concepts peuvent représenter un outil de croissance économique et sociale pour les projets, et dans une plus grande mesure les entreprises des pays émergents.

Ce travail ambitionne de répondre aux questions suscitées. Nous prévoyons dans un premier temps de réaliser une recherche sur les stratégies d'internationalisation des multinationales et leur contribution au développement des pays émergents. Que représentent les Investissements Directs à l'Etranger pour les pays en développement?

Nous aurions voulu élargir le même thème aux entreprises ouest africaines mais nous nous sommes heurtés à un manque de données pour construire une analyse objective. Par conséquent, nous allons nous contenter de faire une analyse des effets de ces rapprochements au niveau macro-économique.

La question centrale de notre étude est de déterminer les moyens qu'ont les entreprises multinationales et les Etats ouest africains pour croître en valeur ou en

taille grâce aux projets de rapprochements entre entreprises. Nous allons principalement nous baser sur la présence du groupe Eiffage au Sénégal pour réaliser notre analyse.

Le travail présenté est découpé en trois grandes parties :

- Nous allons donc tout d'abord commencer par une revue de littérature qui va aborder toutes les questions que nous avons évoquées : de la stratégie d'internationalisation des multinationales aux retombées économiques pour les Etats de l'Afrique de l'Ouest.
- La seconde partie quant à elle sera empirique. Comme évoqué précédemment, nous allons nous baser sur le cas d'Eiffage au Sénégal pour trouver des réponses à nos questions. Nous allons faire une analyse à partir de ce cas pour déterminer comment les pays en développement peuvent attirer des investisseurs étrangers et comment ils peuvent utiliser ces investissements comme moyen de croissance économique.
- Le mémoire se conclut par une analyse des résultats obtenus à travers l'étude du cas Eiffage ainsi que des différentes données récoltées lors de la revue de littérature.

En terme de méthodologie, nous avons mis en place une technique qui nous semblait adaptée au contexte du mémoire. Le recueil des données primaires et secondaires s'est fait à partir de deux méthodes distinctes. Nous avons choisi de ne pas mettre en place de questionnaires car nous avons estimé que la question traitée appelait à une réponse basée sur des données qualitatives.

Les données secondaires que nous avons récoltées sont tirées des recherches des chercheurs présents dans la bibliographie ou de différents documents des deux entreprises que nous avons étudiées. Il nous a en effet semblé pertinent de nous pencher sur les recherches déjà existantes sur la question. Nous avons également recueilli des données sur les plateformes des organismes internationaux qui renseignent chaque année des indicateurs en rapport avec le sujet traité.

Les rapports annuels des entreprises étudiées ont été des sources d'information précieuses également. La stratégie des groupes y est abordée et ils ont représenté pour nous un moyen unique d'avoir un contact indirect avec les dirigeants de ces

structures.

Nous avons obtenu les données primaires en réalisant des entretiens qualitatifs. Nous n'avons pas eu de retour de toutes les personnes sollicitées mais l'échantillon interviewé était assez riche pour nous permettre d'établir un point de vue critique. Nous avons privilégié des entretiens semi-directifs qui nous ont permis d'avoir des points de vue différents et nous ont permis de décoder les discours par la suite.

Notre but était essentiellement d'établir des pistes de compréhension de la question. Pour ce faire, les personnes que nous avons interviewées sont toutes au coeur du sujet. Elles travaillent toutes dans des entreprises multinationales ou des organismes internationaux et sont très au fait de la question de l'internationalisation des entreprises et des avantages que les pays en développement peuvent en tirer.

I ère PARTIE : CADRE THEORIQUE

CHAPITRE I : REVUE DE LITTERATURE

La partie suivante résume la revue littéraire que nous avons effectuée. Elle regroupe les grandes idées de nos lectures. Elle nous a permis de cadrer un peu plus le sujet du mémoire.

Nous avons commencé par aborder les stratégies d'internationalisation des multinationales : quels sont les facteurs qui poussent les entreprises à vouloir s'internationaliser ? De quels moyens disposent-ils et quels sont les modes d'internationalisation ?

En deuxième lieu, nous nous sommes penchés sur la valeur que cette internationalisation pouvait avoir pour les pays émergents et pour les entreprises. Quelle est la valeur ajoutée réelle de ces opérations des multinationales ?

Les fusions acquisitions, les alliances et les partenariats dans des pays extérieurs se traduisent souvent par des investissements directs à l'étranger. Nous avons donc choisi d'évoquer le lien entre développement et investissement direct à l'étranger en troisième lieu. Qu'en est-il vraiment ? Comment les IDE pourraient contribuer au développement des pays du Sud. Suffit-il juste d'accueillir les flux d'IDE afin de favoriser une croissance économique ?

I. LES STRATEGIES D'INTERNATIONALISATION

Le Figaro du 10 Juin 2015 faisait état d'un accord de libre-échange signé entre 26 pays d'Afrique Australe. Cet accord, premier du genre dans la région est le fruit de cinq années de négociations. Elles ont abouti le mercredi 10 juin 2015 à Charm El Cheikh en Egypte.

Ce fait illustre que l'ère du cantonnement des entreprises dans une seule zone géographique est révolue. Le commerce se fait à une échelle transnationale de nos jours. Les entreprises ont accès à quasiment tous les pays du monde à l'exception des zones où l'instabilité règne ou dans le cas de certains états où prévaut un régime protectionniste.

En effet, avec l'ouverture des frontières et la multiplication des traités de libre échange, les terrains de jeux des entreprises n'ont cessé d'augmenter et aujourd'hui, plus que jamais, leurs bases de clientèle ont une couverture quasi-mondiale.

Voyant dans cette ouverture, la possibilité d'intégrer de nouveaux marchés, les entreprises multinationales ont dû revoir leurs stratégies afin de se procurer un avantage concurrentiel et booster leurs recettes économiques. Il existe plusieurs notions dans la littérature sur les stratégies d'internationalisation. Les auteurs distinguent plusieurs orientations stratégiques par exemple qui correspondent à plusieurs types d'entreprises.

Leurs motivations à s'internationaliser peuvent être divisées en deux grandes catégories : les causes internes et les causes externes à l'entreprise.

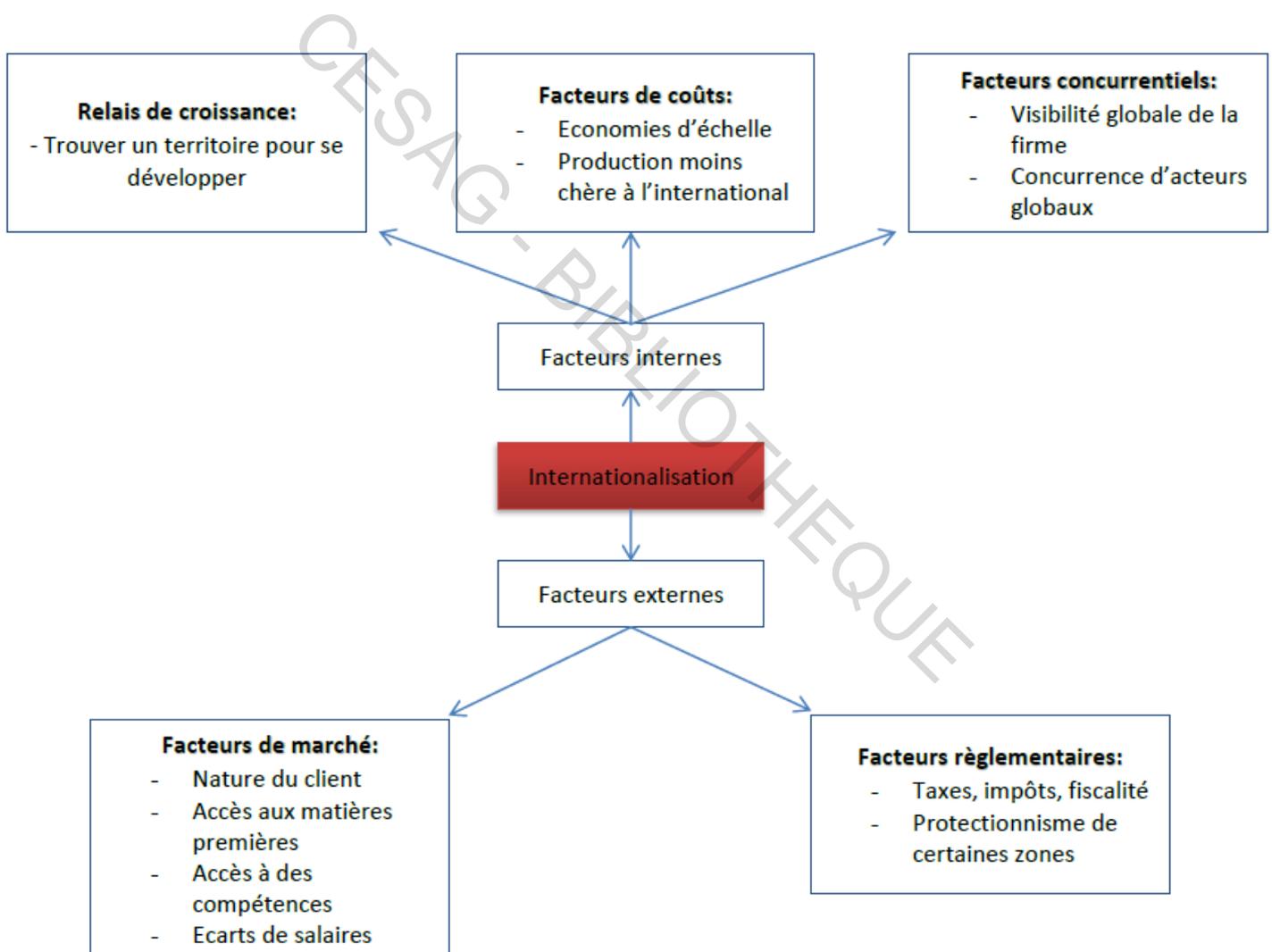
Les motifs internes regroupent tous les facteurs propres à l'entreprise et qui sont liés à sa stratégie :

- i. L'identification et la conquête de nouveaux relais de croissance : ce facteur est commun à quasiment toutes les entreprises multinationales. Coca-Cola, Tata, Toyota ou encore l'entreprise française Airbus illustrent parfaitement ce point à travers leur stratégie qui consiste à gagner le plus de parts de marchés disponibles au niveau mondial.
- ii. Les facteurs de coût qui regroupent les éventuelles économies d'échelle ou alors des coûts de production moins chers à l'international. L'exemple de l'alliance

Renault-Nissan illustre parfaitement ce point. En effet, en fusionnant leurs processus d'approvisionnement, les deux structures ont réalisé d'importantes économies d'échelle et ont profité des synergies qu'ils partageaient pour exploiter avec la plus grande efficacité leurs organes de production.

iii. Les facteurs concurrentiels : une entreprise peut également décider de s'internationaliser pour augmenter sa visibilité au niveau mondial ou simplement pour contrer les manœuvres de ses concurrents et éviter que ceux-ci ne la surpassent en taille ou en notoriété.

Figure 1 : Les facteurs d'internationalisation des entreprises



Source : Strategor, *Stratégies d'internationalisation*

Les facteurs externes pouvant mener une entreprise à s'internationaliser sont quant à eux divers et variés. Ils peuvent être regroupés en deux grandes catégories :

i. Les facteurs de marché :

Comme indiqué sur la figure 1, ces facteurs peuvent être relatifs à la clientèle. Par exemple, une entreprise peut choisir d'aller vers une clientèle internationale qui a les mêmes habitudes de consommation ou alors elle peut choisir de suivre une clientèle sur une zone géographique différente.

L'entreprise peut également s'exporter pour accéder à des ressources naturelles ou à des compétences non disponibles dans sa zone géographique d'origine. Les multinationales qui œuvrent dans le secteur des hydrocarbures illustrent parfaitement ce point. L'entreprise indienne Oil & Natural Gas Company, leader dans le secteur au niveau national a mis en place une stratégie d'internationalisation afin d'avoir accès à des oléoducs et des gazoducs partout dans le monde.

A cet effet, elle a noué des joint-ventures avec d'autres entreprises et signé des accords de partenariat avec des Etats un peu partout dans le monde. Ils se sont par exemple associés à Mittal Investment Sarl et ont acquis une participation à hauteur de 30% dans un block de pétrole au Turkménistan.

ii. Les facteurs réglementaires

Les politiques réglementaires de certains sont également à la base des stratégies d'internationalisation des entreprises. Certains pays ont par exemple des politiques très avantageuses en matière de taxes et d'impôts afin d'attirer les investisseurs étrangers. Au Maroc, les investisseurs étrangers bénéficient de larges facilités fiscales qui sont destinés à les accueillir.

A. Les différentes sortes de stratégie d'internationalisation

Selon Michael Porter, on trouve quatre types de stratégies d'internationalisation :

1. L'orientation stratégique internationale

Cette première orientation se caractérise par une forte concentration du pouvoir et une faible coordination des activités menées à l'international. Les structures qui sont à l'international dépendent principalement de la structure de pilotage qui se trouve bien souvent dans le pays d'origine. En même temps, la majorité des éléments de la chaîne de valeur se retrouvent dans ce même pays.

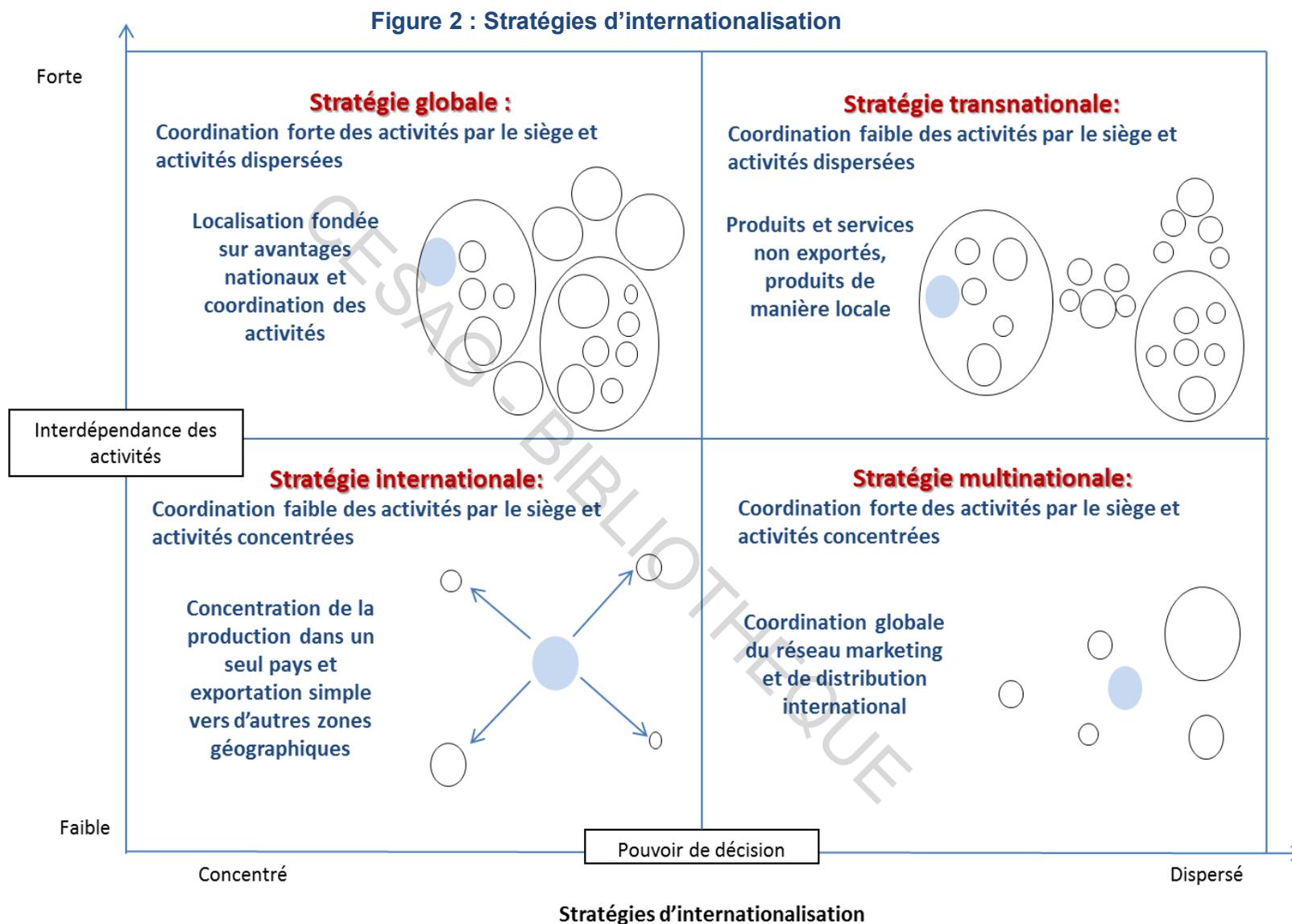
L'essentiel de l'activité est concentrée au centre (pays d'origine) et l'entreprise exporte ses produits à partir de là. Il y'a très peu d'efforts d'adaptation qui sont mis en oeuvre. En effet, le produit est conçu sur la base du client du marché d'origine et est par la suite exporté sans effort d'adaptation aux consommateurs des marchés de destination.

Les marchés extérieurs sont considérés comme des dépendances du marché d'origine qui sont là pour ratisser de nouvelles opportunités commerciales. Dans ce cas de figure, l'exportation est le principal moyen d'internationalisation qui est utilisé.

2. L'orientation stratégique multinationale

Contrairement à l'orientation stratégique internationale, l'entreprise ne se focalise pas sur un unique marché mais en vise plusieurs. Dans cette configuration, elle déploie des efforts dans tous les pays qu'elle vise et a pour but de s'adapter à tous les marchés où elle est présente. Cela nécessite une forte adaptation des produits proposés par la structure qui peuvent varier fortement d'un pays à l'autre.

Le pouvoir du siège est beaucoup moins important que dans le cas d'une stratégie internationale. Cette méthode s'apparente par ailleurs à une stratégie de gestion de portefeuilles où les synergies entre les différents domaines d'activités stratégiques ne sont pas forcément mis en avant.



Source : *Stratégies d'internationalisation : Une articulation des travaux de Porter et Perlmutter, Management et Avenir, 2005/1 (n° 3)*

3. L'orientation stratégique transnationale

Selon Bartlett et Ghoshal, cette orientation implique une faible concentration du pouvoir de décision et une forte coordination des activités qui sont géographiquement dispersées. Il s'agit du célèbre « Think global, act local » qui correspond à ce qu'on appelle une orientation globale en Stratégie des entreprises.

Cette stratégie encourage les multinationales à développer des racines locales et de rester à l'écoute du consommateur cible. A cet effet, les produits sont adaptés pour correspondre à la culture, aux habitudes de consommation et aux demandes du client local.

L'orientation stratégique transnationale combine les points positifs de la normalisation des processus en amont de la chaîne de valeur (vision, mission, approvisionnement, économies d'échelle, etc.) et l'ajustement des activités aval (considérations culturelles, géographiques, climatiques,...).

4. L'orientation stratégique globale

Selon l'article d'Eric Milliot paru dans le numéro 3 du magazine Management et Avenir en 2005, « cette stratégie se fonde sur l'idée que l'homogénéité croissante de la demande mondiale permet l'adoption d'un Marketing Mix standardisé. L'entreprise peut dès lors focaliser ses ressources en matière de production sur les territoires qui proposent les systèmes d'attributs les plus intéressants, le pays d'origine n'étant pas forcément inclus.

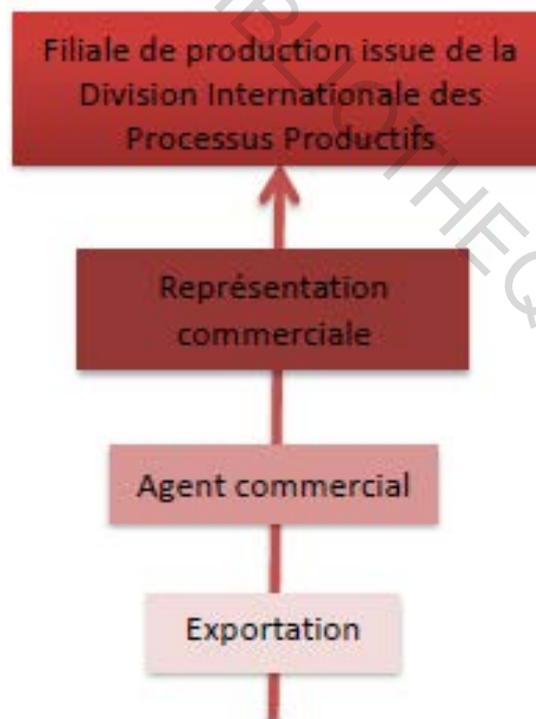
Le pouvoir de décision est concentré au niveau de la maison mère avec cette stratégie. Elle permet de coordonner des activités géographiquement réparties dans quelques pays pour répondre de manière homogénéisée au marché mondial. »

B. Les différentes modalités d'implémentation de l'internationalisation

Pour implémenter l'une ou l'autre de ces orientations stratégiques, les entreprises ont à leur disposition plusieurs outils. Le modèle Uppsala explique comment les firmes augmentent graduellement leurs activités dans des marchés étrangers. Le modèle soutient que les entreprises gagnent d'abord de l'expérience sur leurs marchés domestiques avant de s'expatrier vers des marchés étrangers. L'internationalisation des entreprises commence généralement avec des marchés géographiquement et culturellement proches et se poursuit avec des distances géographiques et culturelles de plus en plus importantes.

Les entreprises débutent leurs opérations à l'international avec de l'exportation classique qui comporte très peu de risques pour ensuite évoluer vers des modes d'opération de plus en plus intensifs et complexes.

Figure 3 : Diverses modalités d'implémentation à l'international



Source : Strategor, Diverses modalités d'implémentation à l'international

C. Secteurs d'activité et modes d'internationalisation

Les divers modes d'internationalisation peuvent être regroupés en deux grandes catégories : les investissements directs à l'étranger et le commerce international de biens et services. En effet, l'entreprise peut produire dans son pays d'origine et ensuite exporter les fruits de cette production à l'international ou elle peut investir dans un pays étranger et y faire sa production.

Dans la sixième édition du Stratégor, il est dit que la réalité est plus complexe. Plusieurs entreprises combinent ces deux modes opératoires et les modes d'internationalisation varient d'un secteur d'activité à l'autre.

- Les activités locales sont celles qui ne peuvent pas être globalisées. Les raisons à cela sont nombreuses : le secteur d'activité peut être réglementé ou alors il peut s'agir de secteurs fragmentés où les économies d'échelle sont difficilement réalisables et les spécificités locales sont importantes.

Figure 4 : Secteurs d'activités et modes d'internationalisation

	Investissements directs à l'étranger limités	Investissements directs à l'étranger importants
Commerce international important	Activités globales exportatrices : <ul style="list-style-type: none"> - Aéronautique - Production agricole - Viticulture - Horlogerie-joaillerie 	Activités globales complexes : <ul style="list-style-type: none"> - Automobile - Electronique - Electroménager - Pharmacie
Commerce international faible	Activités locales : <ul style="list-style-type: none"> - Transport ferroviaire - Banque de détail - Coiffure - Presse quotidienne 	Activités multidomestiques : <ul style="list-style-type: none"> - Brasserie - Hôtellerie - Grande distribution - Audit et conseil

Source : Stratégor, 6^{ème} édition

- Les activités multidomestiques sont celles où des entreprises reconnues internationalement et dont le nom est fortement associé à un pays par exemple travaillent sur plusieurs zones géographiques à la fois. Le siège est très impliqué dans la coordination des activités et réalise des investissements importants en dehors du pays d'origine de l'entreprise.
- Les activités globales exportatrices sont celles où le savoir-faire est concentré dans une région mais les produits de l'entreprise s'écoulent dans le monde entier. L'exemple d'Airbus est pertinent pour illustrer ce point. Les activités de l'entreprise sont fortement concentrées en France et les avions d'Airbus sont commercialisés partout dans le monde.
- En ce qui concerne les activités globales complexes, les entreprises investissent massivement à l'étranger (division internationale des processus de production) et écoulent leurs produits partout dans le monde.

II. RESPONSABILITE SOCIALE DES ENTREPRISES ET INVESTISSEMENTS DIRECTS A L'ETRANGER

A. La shared value et la contribution des entreprises multinationales au développement des pays émergents

La croissance économique des pays émergents a amené les entreprises multinationales à s'intéresser de plus près à ces économies. Elles ont développé des stratégies pour atteindre les consommateurs de ces pays et adapter leurs offres afin qu'elles soient accessibles. C'est ainsi 4 milliards de consommateurs potentiels qui viennent s'ajouter au marché mondial. Cette augmentation des clients a incité certaines entreprises à modifier leurs business model et à intégrer ces populations moins favorisées. Cette démarche inclusive est connue sous le nom de stratégie Base of the Pyramid (BoP).

Plusieurs entreprises ont franchi le pas et implémenté des stratégies BoP dans des pays émergents ou en développement. Danone a particulièrement été active dans ce domaine avec des projets en Afrique et en Asie. Pour implémenter sa stratégie BoP, Danone a noué des partenariats avec des organismes privés, publics ou encore des ONG et met au centre de ses projets la notion de création de valeur partagée entre l'entreprise et les différentes parties prenantes.

Ce concept est censé profiter à l'entreprise et aux populations ciblées. La Shared Value est le lien entre la rentabilité économique de l'entreprise et sa responsabilité sociétale. C'est censé être une révolution du capitalisme qui souligne plus le rôle des entreprises dans la société. Le paradigme central de la Shared Value est que la compétitivité d'une entreprise et le bien-être des parties prenantes sont intimement liées. Reconnaître ce lien et mettre les outils en place pour mieux l'exploiter engendrerait une nouvelles vague de progrès économiques et redéfinirait le capitalisme.

Si on suit cette logique, les entreprises multinationales ont une grande partition à jouer dans le développement des pays émergents dès lors qu'elles s'y implantent. Des entreprises comme Nestlé et Danone sont des pionniers en termes de shared value. Ils adaptent non seulement leurs produits aux populations locales mais agissent également sur des domaines comme celui de la santé et l'environnement. Ils mettent en place des business models inclusifs censés impliquer les populations

locales dans les processus de production, leur transmettre un savoir et leur permettre d'améliorer leur niveau de vie en mettant notamment l'accent sur les apports nutritifs de leurs produits.

A titre d'exemple, Danone a créé des yaourts vitaminés pour les enfants bangladais qui souffrent de malnutrition du fait de la pauvreté extrême dans laquelle ils vivent. Pour se procurer le lait nécessaire à la confection du produit, ils font appel à des fermiers locaux et des ouvriers sont formés pour s'occuper de la production des yaourts qui est semi-automatique. Ils ont également formé certaines femmes de la localité pour s'occuper de la distribution des yaourts mais également pour sensibiliser les clients aux bienfaits des yaourts sur la santé des enfants.

Cependant la question de leurs motivations se pose naturellement et ces initiatives font l'objet de plusieurs critiques. Le PDG de General Electric, Jeffrey Immelt soutient par exemple que leur seule motivation était économique et que ce n'était surtout pas à des fins de responsabilité sociale.

De plus en plus donc, les entreprises ont une responsabilité vis-à-vis de la société. Elles participent également au développement des économies émergentes à travers les flux financiers reçus des investissements directs à l'étranger.

Le rapport 2013 sur l'investissement dans le monde (Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement) met l'accent sur la nécessité de créer des chaînes de valeur mondiales qui mettront les investissements directs étrangers et le commerce international au service du développement. Ils proposent à cet effet des pactes de développement industriel régional entre les entreprises étrangères, les pays émergents et leurs entreprises.

Les pays émergents pourraient capitaliser sur le concept de la Shared Value car elle peut être source de valeur ajoutée pour ses habitants. En effet si les entreprises multinationales s'internationalisent et mettent en pratique les préconisations du système, les avancées économiques, technologiques et sociales engendrées pourraient être à la base d'une croissance économique nouvelle pour les pays en développement.

B. Investissements directs à l'étranger et développement

Selon le Fonds Monétaire International, il y a investissement direct lorsqu'une entité non-résidente prend un intérêt durable dans une entreprise résidente. Cela implique l'existence d'une relation de long terme entre l'investisseur direct et l'entreprise investie ainsi qu'un degré significatif d'influence (ou la capacité de l'exercer) de l'investisseur dans la gestion de l'entreprise investie.

Le FMI et l'OCDE indiquent également qu'il y'a investissement direct à l'étranger à partir du moment où une entité non-résidente détient au moins 10 % du capital social d'une entreprise résidente. Les participations inférieures à 10% sont prises en compte dans la balance des paiements comme des investissements de portefeuille. Le seuil des 10% sépare donc les investissements de portefeuille et les investissements directs à l'étranger.

Le volume des investissements directs étrangers a fortement augmenté au cours des trois dernières décennies. Cette croissance est tellement importante que certains gouvernements des pays du Sud considèrent ces flux comme une ligne à part entière dans leur stratégie de développement. Ils avancent plusieurs raisons pour cela : l'impact sur l'économie, la création d'emplois et de richesses, les flux financiers entrants dans leurs économies respectives...

Cependant qu'en est-il vraiment ? Comment les IDE pourraient contribuer au développement des pays du Sud. Suffit-il juste d'accueillir les flux d'IDE afin de favoriser une croissance économique ?

A priori, investissements directs étrangers ne sous entendent pas forcément le développement économique du pays récepteur. Dans le cas des pays émergents, les IDE peuvent être bénéfiques si leur flux est bien exploité dans des secteurs ciblés. A elle seule, la course aux IDE ne constitue donc pas une solution. Il faudrait que les pays du Sud développent ce que le professeur Omar Tijani appelle une capacité d'absorption afin de profiter au maximum des retombées politico-économiques de ces échanges.

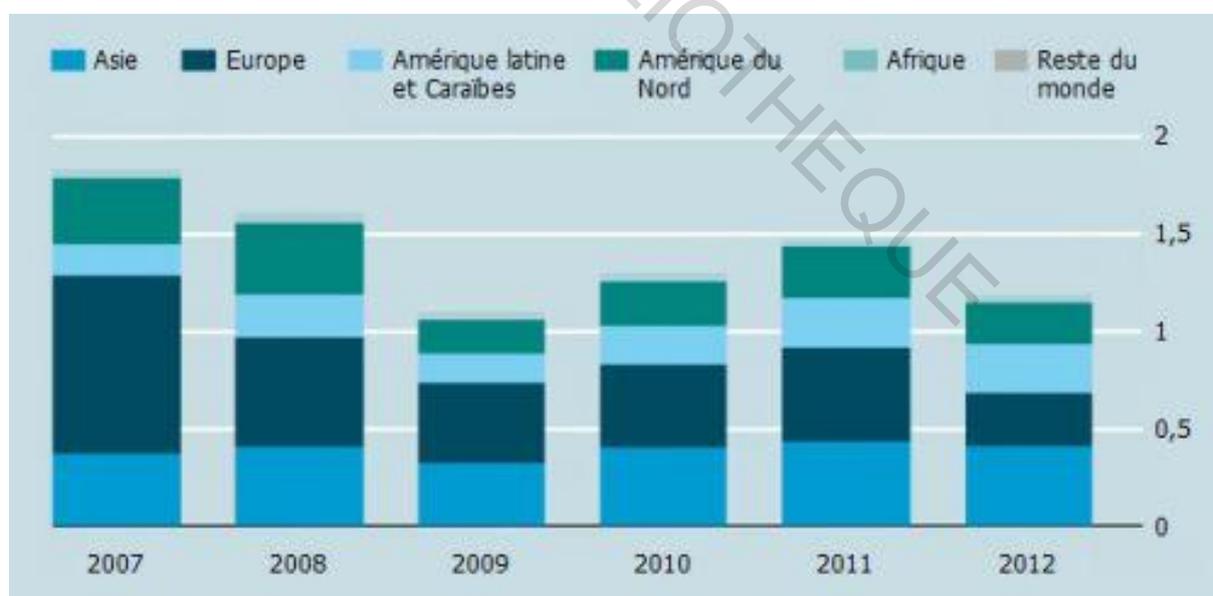
Le rôle des institutions dans la mobilisation des Investissements Directs Etrangers

Le problème des institutions est assez prépondérant. Elles constituent un des prérequis majeures pour accéder au développement et leur stabilité est une condition cruciale pour attirer les investisseurs étrangers.

Les institutions jouent un double rôle dans le contexte des investissements directs à l'étranger : elles permettent d'attirer les investisseurs si elles reflètent une image de stabilité et elles peuvent aussi participer à l'absorption des revenus et des connaissances générées par les IDE.

A titre d'exemple en 2012, 108 économies ont mis en place 201 réformes réglementaires pour améliorer l'environnement des affaires selon les critères de la banque mondiale. Selon le rapport Doing Business de 2012, 45% de ces réformes ont concerné principalement trois secteurs : la simplification de la création d'entreprises, l'efficacité de l'administration fiscale et la facilitation du commerce transfrontalier.

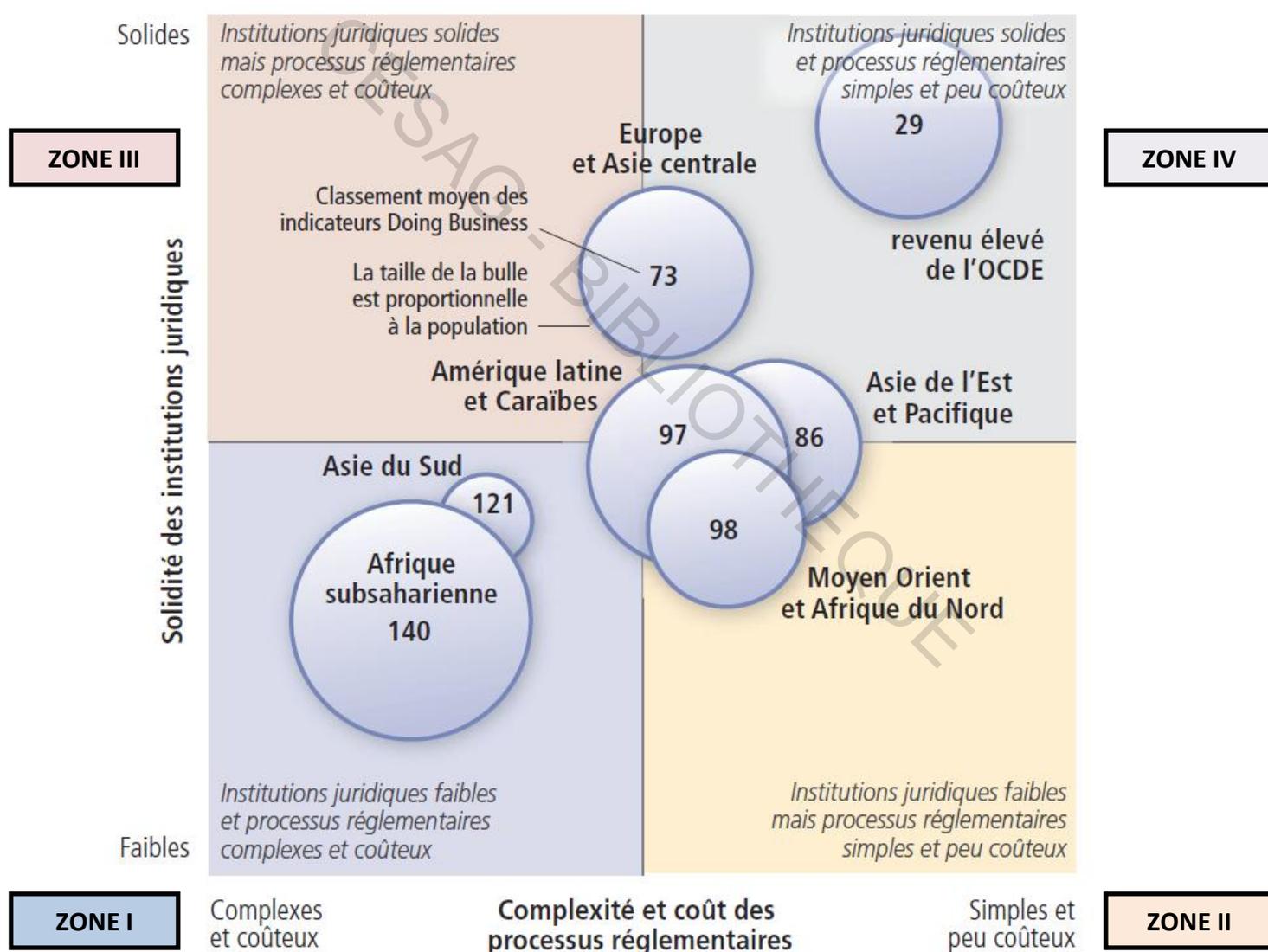
Figure 5 : Flux d'IDE en fonction des régions du monde



Source : The Economist, (2013)

Les investissements directs à l'étranger à destination de l'Afrique subsaharienne et de l'Afrique du Nord sont d'ailleurs tellement faibles qu'ils n'apparaissent pas sur le graphique ci-dessus. Leur montant a connu une hausse de 5% entre 2011 et 2012 et a atteint la somme de 50 milliards de dollars. La somme peut paraître conséquente mais elle ne représente hélas que 3,7% des flux d'IDE en jeu dans le monde. Pourtant, l'Afrique possède des ressources naturelles et un marché de consommation propres à attirer les investisseurs.

Figure 6 : Classification des régions du monde en fonction de la solidité de leurs institutions et de la complexité de leurs processus réglementaires.



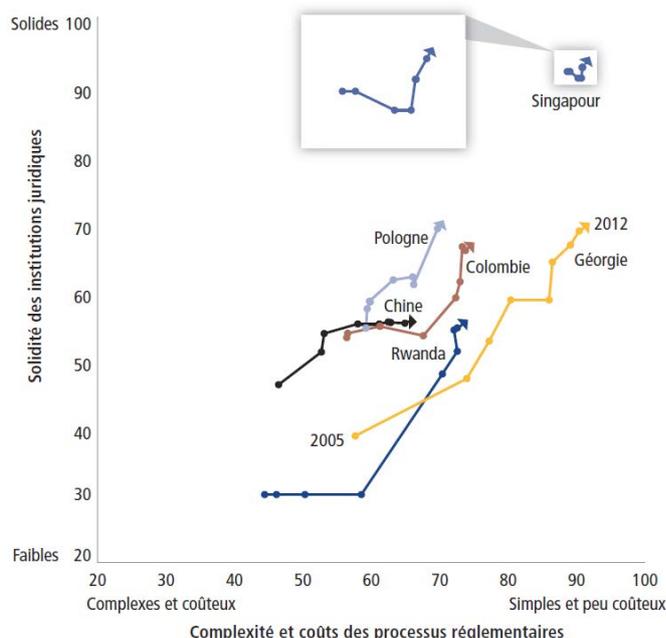
Source: Doing business 2013 (Banque Mondiale, IFC)

La figure ci-dessus classe les différents pays du monde en fonction de la complexité de leurs processus réglementaires et la solidité de leurs institutions juridiques. La taille des bulles est proportionnelle à la population du groupe géographique représenté et le chiffre à l'intérieur de la bulle correspond au rang moyen des pays de la zone dans le classement Doing Business de 2013.

Le schéma est divisé en quatre zones et nous remarquons que les pays de l'Afrique subsaharienne combinent des processus réglementaires complexes et coûteux avec des institutions juridiques solides. Les pays du Moyen-Orient quant à eux présentent des institutions juridiques faibles également mais ont l'avantage d'avoir des processus réglementaires simples et peu coûteux.

Nous remarquons également à partir du graphique ci-dessus que les flux d'IDE sont proportionnels à la solidité des institutions juridiques et sont également fonction de la complexité et du coût des processus réglementaires en vigueur dans les différentes zones géographiques.

Pour pallier à cela et attirer plus de stocks d'IDE, les pays d'Afrique subsaharienne en particulier devraient migrer de la zone I à la zone IV. Cela implique de nouvelles stratégies nationales et des réformes profondes qui, à terme, devraient consolider les institutions en place et alléger les processus réglementaires en vigueur.



Source : 10^{ème} édition du rapport Doing Business

Il faudrait que les économies d'Afrique suivent l'exemple sur le Rwanda qui a réussi cette démarche entre 2005 et 2012.

En 2012, le pays était le 52^{ème} qui attirait le plus d'IDE derrière l'Afrique du Sud et la Tunisie.

Les experts prévoient une forte augmentation des flux d'IDE en Afrique. Selon les Perspectives économiques en Afrique, rapport lancé par la Banque Africaine de développement, les IDE pourraient atteindre un montant record de plus de 73 milliards USD en 2015. Ils deviendraient ainsi la première source d'apports financiers extérieurs au continent africain.

Le rapport prédit également que plus de 370 millions de jeunes africains vont intégrer le marché du travail à horizon 2030. Il faudra penser à insérer toute cette population. Les IDE peuvent constituer une source de création d'emplois assez élevée pour les économies africaines d'autant plus que les prévisions sur la croissance économique des différentes nations sont assez optimistes. Elles font état de taux allant jusqu'à 5% en 2016.

Nous avons vu que pour attirer les investisseurs, les nations africaines devaient consolider leurs institutions et améliorer l'environnement des affaires qui avait cours dans leurs pays respectifs. Cependant, il faudrait en sus de cela capter le maximum de valeur ajoutée à partir de ces investissements.

Les IDE représentent la plus grande part des flux de capitaux vers les pays en développement. Leur montant est passé de 6% des entrées de capitaux dans les pays en développement en 1980 à 25% en 1990 puis à 60% en 2000. Bien que leur effet soit difficile à évaluer, l'IDE peut apporter des ressources importantes aux pays en développement et agir comme un catalyseur de développement économique et organisationnel.

Pour cela, il faut cependant qu'il y'ait avant tout une formation du capital humain afin d'assurer un transfert de technologie entre les entreprises étrangères et les structures locales. Les conséquences de l'investissement étranger sur le développement dépendent en effet non seulement du contexte économique et institutionnel local mais surtout de la capacité d'absorption du pays d'origine.

Il faut en effet qu'il détienne une capacité d'apprentissage suffisante lui permettant d'assimiler les technologies introduites par les entreprises étrangères. Cela sous-entend que pour que l'IDE joue son rôle de catalyseur du développement, les

politiques nationales en termes de santé, d'emploi et d'éducation des populations doivent être à la hauteur. La qualité des infrastructures présentes joue également un rôle prépondérant dans la captation des externalités positives de l'investissement étranger.

Cependant l'investissement étranger peut également jouer d'autres rôles pour la croissance économique des pays émergents et en développement. Elle peut permettre à un pays sous développé de se doter d'usines de production et de développer un secteur particulier de l'industrie. De cette manière, le pays peut bénéficier d'un transfert de technologie industrielle, d'une montée en compétence de ses éléments, d'une capacité d'innovation accrue et même de capacités organisationnelles et managériales nouvelles leur permettant d'accéder aux marchés internationaux et de nouveaux clients potentiels.

CHAPITRE II: METHODOLOGIE DE RECHERCHE ET PRESENTATION DU CADRE DE L'ETUDE

Le but de ce mémoire est de déterminer dans quelle mesure le développement à l'international des entreprises par l'intermédiaire des projets de partenariats (alliances, fusions-acquisitions,...) peut représenter un levier de développement économique et organisationnel pour les structures ainsi que les Etats ouest africains.

Quelles stratégies adoptent les multinationales pour conquérir les marchés émergents ? Comment les organismes locaux peuvent exploiter ces partenariats pour croître en taille ou en valeur ? Quelle peut être la contribution de ces rapprochements au développement sous régional ? A quels risques s'exposent les multinationales dans ces unions?

Le développement économique des pays émergents ne passe pas seulement par un fort taux de croissance économique. Pour accéder au développement, il faut des mutations positives dans plusieurs secteurs (économiques mais également sociaux, technologiques, environnementaux,...). D'ailleurs, l'Indice de Développement Humain prend en compte les indicateurs économiques, les indicateurs relatifs à la santé, à l'éducation et au respect des droits de l'Homme. De nouveaux concepts tels que la Responsabilité Sociétale des Entreprises ou la Création de Valeur Partagée sont présentés comme étant les bases de la révolution du système capitalistique.

Nous allons également essayer de voir dans quelle mesure ces concepts peuvent représenter un outil de croissance économique et sociale pour les projets, et dans une plus grande mesure les entreprises des pays émergents.

Ce travail ambitionne de répondre aux questions suscitées. Nous prévoyons dans un premier temps de réaliser une recherche sur les stratégies d'internationalisation des multinationales et leur contribution au développement des pays émergents. Que représentent les Investissements Directs à l'Etranger pour les pays en développement?

Nous aurions voulu élargir le même thème aux entreprises ouest africaines mais nous nous sommes heurtés à un manque de données pour construire une analyse objective. Par conséquent, nous allons nous contenter de faire une analyse des effets de ces rapprochements au niveau macro-économique.

La question centrale de notre étude est de déterminer les moyens qu'ont les

entreprises multinationales et les Etats ouest africains pour croître en valeur ou en taille grâce aux projets de rapprochements entre entreprises. Nous allons principalement nous baser sur la présence du groupe Eiffage au Sénégal pour réaliser notre analyse.

Le travail présenté est découpé en trois grandes parties :

- Nous allons donc tout d'abord commencer par une revue de littérature qui va aborder toutes les questions que nous avons évoquées : de la stratégie d'internationalisation des multinationales aux retombées économiques pour les Etats de l'Afrique de l'Ouest.
- La seconde partie quant à elle sera empirique. Comme évoqué précédemment, nous allons nous baser sur le cas d'Eiffage au Sénégal pour trouver des réponses à nos questions. Nous allons faire une analyse à partir de ce cas pour déterminer comment les pays en développement peuvent attirer des investisseurs étrangers et comment ils peuvent utiliser ces investissements comme moyen de croissance économique.
- Le mémoire se conclut par une analyse des résultats obtenus à travers l'étude du cas Eiffage ainsi que des différentes données récoltées lors de la revue de littérature.

En terme de méthodologie, nous avons mis en place une technique qui nous semblait adaptée au contexte du mémoire. Le recueil des données primaires et secondaires s'est fait à partir de deux méthodes distinctes. Nous avons choisi de ne pas mettre en place de questionnaires car nous avons estimé que la question traitée appelait à une réponse basée sur des données qualitatives.

Les données secondaires que nous avons récoltées sont tirées des recherches des chercheurs présents dans la bibliographie ou de différents documents des deux entreprises que nous avons étudiées. Il nous a en effet semblé pertinent de nous pencher sur les recherches déjà existantes sur la question. Nous avons également recueilli des données sur les plateformes des organismes internationaux qui renseignent chaque année des indicateurs en rapport avec le sujet traité.

Les rapports annuels des entreprises étudiées ont été des sources d'information précieuses également. La stratégie des groupes y est abordée et ils ont représenté

pour nous un moyen unique d'avoir un contact indirect avec les dirigeants de ces structures.

Nous avons obtenu les données primaires en réalisant des entretiens qualitatifs. Nous n'avons pas eu de retour de toutes les personnes sollicitées mais l'échantillon interviewé était assez riche pour nous permettre d'établir un point de vue critique. Nous avons privilégié des entretiens semi-directifs qui nous ont permis d'avoir des points de vue différents et nous ont permis de décoder les discours par la suite.

Notre but était essentiellement d'établir des pistes de compréhension de la question. Pour ce faire, les personnes que nous avons interviewées sont toutes au coeur du sujet. Elles travaillent toutes dans des entreprises multinationales ou des organismes internationaux et sont très au fait de la question de l'internationalisation des entreprises et des avantages que les pays en développement peuvent en tirer.

II ème PARTIE: CADRE EMPIRIQUE DE L'ETUDE

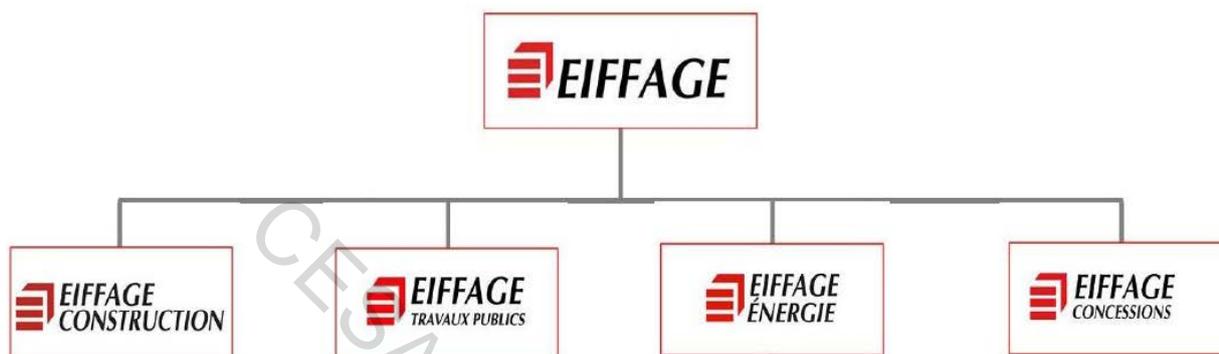
CHAPITRE I: PRESENTATION DE L'ENTREPRISE EIFFAGE

I. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE EIFFAGE

A. Présentation du groupe Eiffage

Le groupe Eiffage est le leader européen dans le secteur du BTP et des concessions.

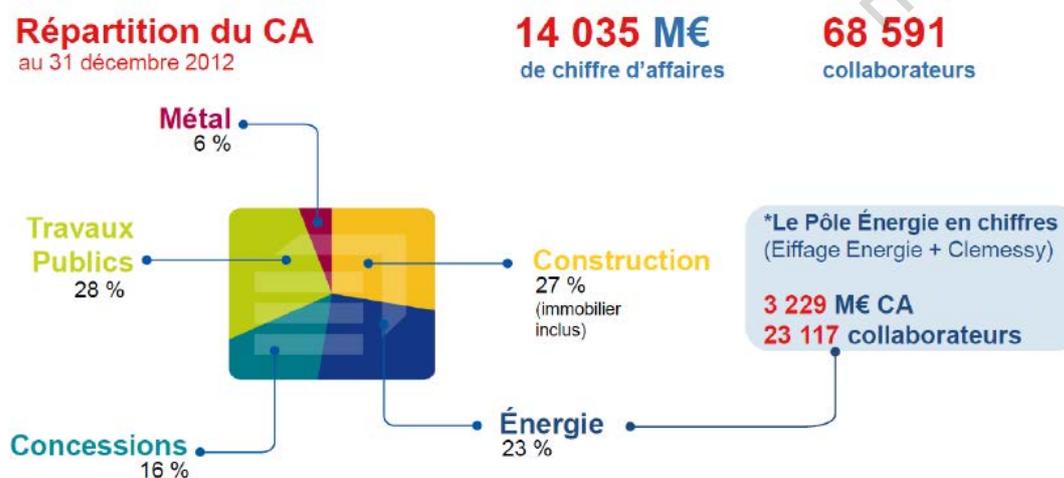
Leader européen des concessions et du BTP, Eiffage exerce ses activités à travers quatre branches :



Le groupe s'active autour de cinq expertises qui sont complémentaires par nature :

- Les concessions et les PPP
- Les travaux publics
- La construction
- Le métal
- L'énergie

Figure 7 : Répartition du CA du groupe Eiffage



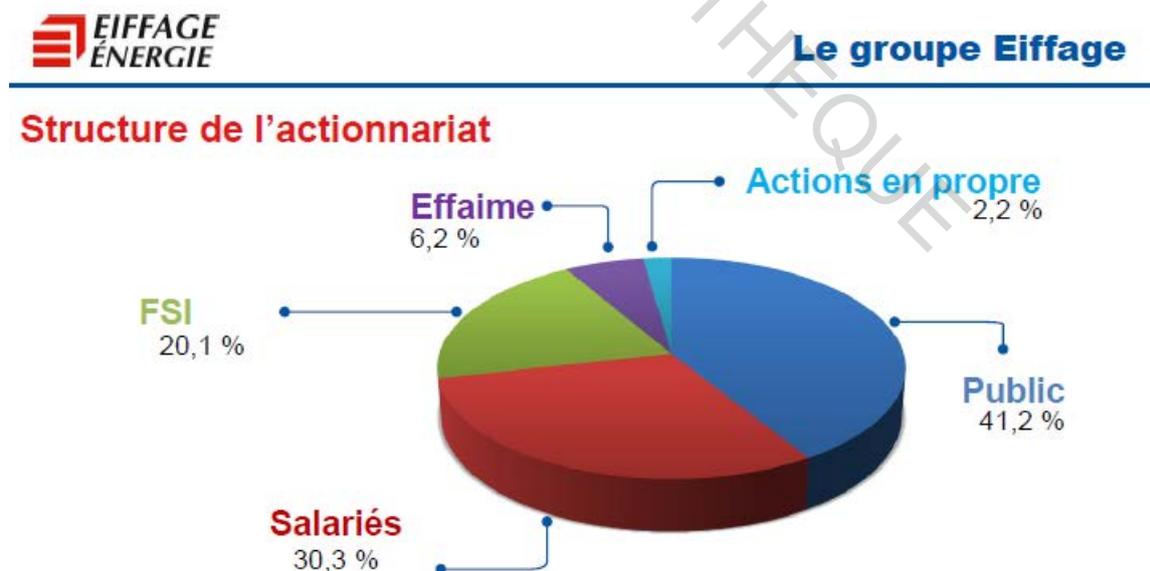
Le groupe est reconnu comme étant un réseau d'entreprise à forte valeur ajoutée technique maîtrisant les métiers les plus pointus de la construction et des concessions. Eiffage se donne pour mission de contribuer à quatre principaux axes :

- La maîtrise de l'énergie
- L'amélioration du cadre de vie
- L'amélioration de la santé
- La mobilité en toute sécurité

L'entreprise présente un maillage important avec notamment plus de 600 filiales en France et en Europe. La stratégie impulsée du Président Directeur Général actuel est fortement axée sur un développement à l'international avec un engouement notable vers les métiers de l'Export.

B. Quelques Chiffres-Clés

Figure 8 : Structure de l'actionnariat chez Eiffage

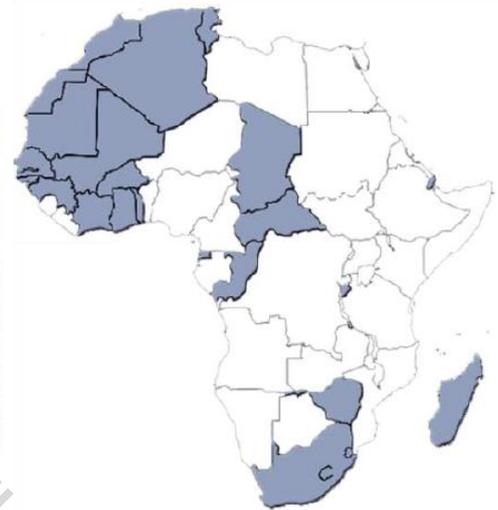


C. Le département Export

Eiffage est donc organisée en plusieurs pôles dont Eiffage Energie spécialisée dans la conception, la réalisation, l'exploitation et la maintenance d'installations dans les métiers du génie électrique, climatique et mécanique, ainsi que dans l'automatisation des process et systèmes mécanisés. Eiffage compte près de 70 000 collaborateurs à travers le monde et a généré un chiffre de 13,7 milliards d'euros en 2011.

Le département Export de Eiffage Energie Transport et Distribution est un organe qui offre des solutions pour le transport et la distribution de l'énergie dans les pays étrangers.

Développement Export, focus sur l'Afrique



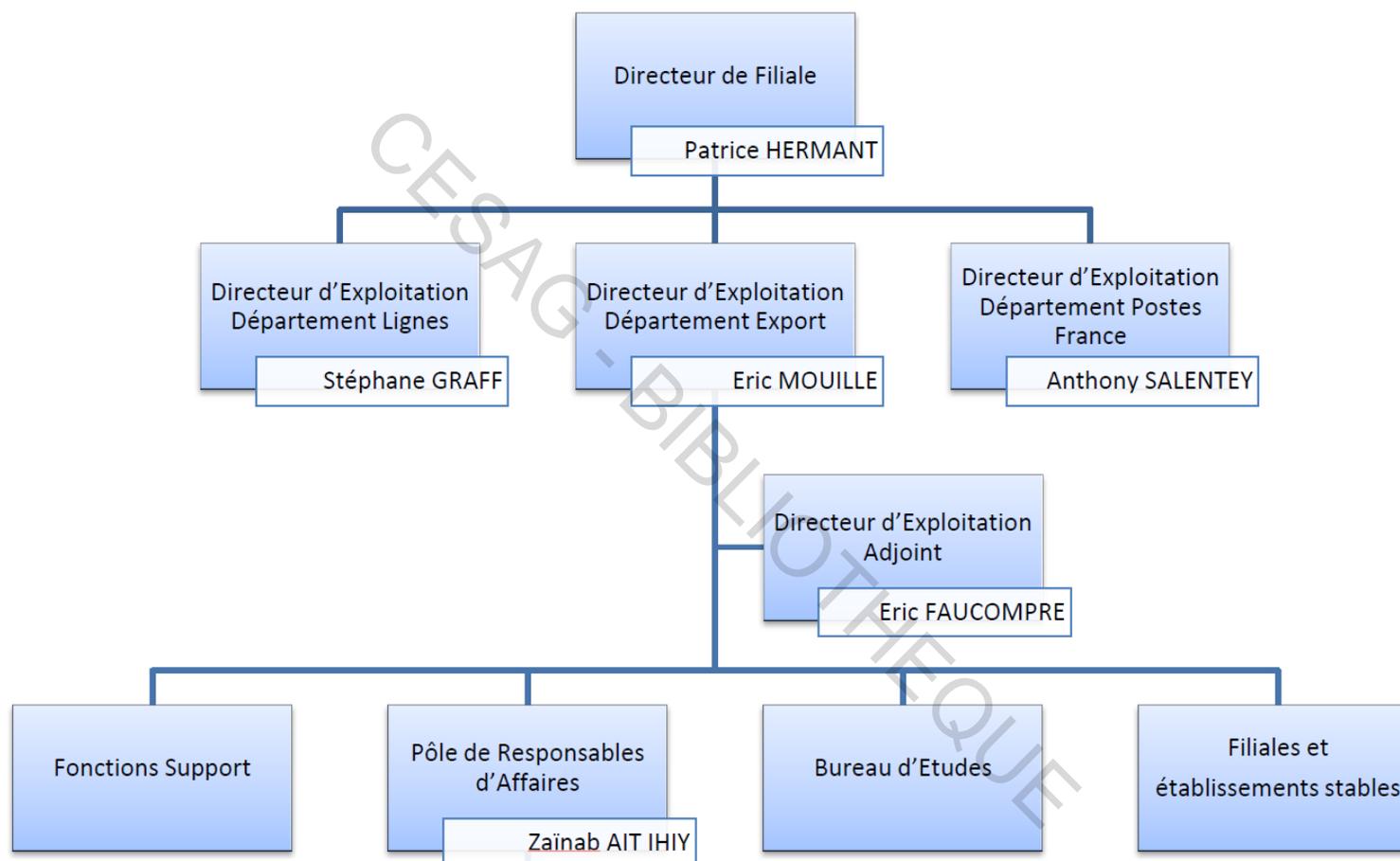
étrangers.

Algérie, Bénin, République centrafricaine, Tchad, Congo, Côte d'Ivoire, Djibouti, Guinée équatoriale, Ghana, Gambie, Guinée, Lesotho, Libéria, Madagascar, Maroc, Mauritanie, Mali, Sénégal, Afrique du Sud, Swaziland, Togo, Zimbabwe

En Afrique, l'activité est principale concentrée sur l'ouest du continent vu la proximité géographique entre cette zone géographique et le pays d'origine de l'entreprise. Le département répond à des appels d'offres internationaux et en cas de gain, organise la réalisation des travaux demandés.

La direction du département se situe à Verquin en France mais une partie du service est basée à Cergy dans la région parisienne. Plusieurs entités ont été créées dans les pays ciblés par l'entreprise afin d'établir une certaine proximité avec les affaires, le monde des affaires et l'administration locales.

D. Organigramme de la filiale Eiffage Energie Transport & Distribution



II. CAS D'EIFPAGE EN AFRIQUE DE L'OUEST

A. La stratégie d'Eiffage dans les pays émergents

Eiffage est présente en Afrique de l'Ouest depuis près d'un siècle et a développé une notoriété et un savoir-faire local très conséquents. L'entreprise ne vend pas de produits manufacturés mais fournit des prestations à des Etats ou à des entreprises qui impliquent les études techniques en rapport avec le besoin, la fourniture d'équipements, leur transport depuis l'usine jusqu'au chantier, leur montage ou les travaux nécessaires le cas échéant et finalement leur mise en service. Le groupe réalisait ainsi en 2013 environ 15% de son chiffre d'affaires avec des projets dits internationaux.

En Europe et dans les pays développés, Eiffage a souvent eu recours à des fusions acquisitions pour développer son activité. Dans ce cadre, l'entreprise a acquis l'entreprise canadienne ICCI en 2014.

Pierre Bergé, PDG d'Eiffage a clairement affiché son ambition de redonner au groupe sa dimension internationale à travers le grand export. L'entreprise ciblait en priorité l'Afrique à l'époque mais cherche maintenant à atteindre le Moyen Orient et l'Amérique du Sud. L'international est d'ailleurs considéré comme le nouveau moteur de développement de l'entreprise.

Selon Eric MOUILLE, directeur d'exploitation à l'Export chez Eiffage, la stratégie d'internationalisation en Afrique se décline en deux grands volets:

- Garder une assise solide dans les pays où elle est déjà présente et qui sont surtout ceux d'Afrique de l'Ouest et du Nord. Ce fait s'explique par une distance géographique et culturelle assez proches de celles de la France
- S'exporter vers les pays d'Afrique de l'Est comme le Kenya ou l'Ouganda. Les distances culturelle et géographique sont cependant plus importantes avec ces marchés dominés par les indiens et les chinois qui y pratiquent des prix très bas.

L'entreprise ambitionne également de s'exporter vers de nouveaux continents

comme l'Amérique du Sud ou le Moyen Orient à travers des acquisitions ou à travers des appels d'offres internationaux ouverts pour de grands travaux. Elle a par ailleurs finalisé l'acquisition outre-Atlantique du groupe Puentes y Torones en 2014 qui travaille dans plusieurs pays d'Amérique du Sud pour avoir un pied d'entrée sur le continent.

Dans les pays en développement, Eiffage se veut moteur du dynamisme socio-économique des territoires dans lesquelles elle agit. Au-delà du respect des clauses sociales prévues dans ses engagements, elle met en oeuvre des politiques internes qui prônent la collaboration avec les acteurs locaux.

B. Les modalités d'implémentation d'Eiffage en Afrique

L'Afrique est en phase d'investissement dans ses infrastructures mais ne possède que rarement des entreprises capables d'assurer les études, la fourniture des équipements nécessaires et leur montage. Les besoins à couvrir sont immenses et Eiffage se positionne dans ce créneau pour faire ses propositions d'offres.

Elle s'y prend de plusieurs manières pour développer sa présence en Afrique. Ses décisions d'implantation et d'investissement sont quasiment toujours tirées par les opportunités d'affaires tangibles et à portée de main. Cependant, dans le cas de quelques filiales, du fait de leur volume et de leur capacité d'investissement, il arrive que l'entreprise ouvre une filiale sans carnet de commande sur la base de prévisions d'opportunités à venir.

L'entreprise rencontre deux types de cas en Afrique : des projets déjà financés par des organismes internationaux comme la Banque Mondiale ou des projets où il n'y a pas de financement. Le cas échéant, Eiffage se propose de préfinancer le projet et d'établir un partenariat public privé avec le client.

Eiffage est différente des multinationales qui se sont installées dans des pays émergents et dont le système repose sur une stratégie extractive de matières premières. Elle propose avant tout des services et se positionne dans la réalisation d'infrastructures. Historiquement, l'entreprise s'établit dans les pays émergents en

ouvrant des filiales en fonction des législations locales. Elles forment ensuite des alliances avec des partenaires locaux pour réaliser leur carnet de commande. Ces alliances et même ces filiales se développent par la suite en fonction des projets remportés par l'entreprise.

C. Eiffage au Sénégal

Le PDG d'Eiffage disait en décembre 2014 que « le Sénégal est un pays ami du groupe Eiffage ». Il soutient que le groupe continuera de s'investir dans des partenariats avec des structures sénégalaises qui ont été initiés voilà quasiment un siècle.

L'entreprise, anciennement connue sous l'appellation Fougerolles a commencé avec des projets d'export simples sans structure stable sur place. Ces décennies de présence sont jalonnés de nombreux partenariats noués sur le long terme avec les principaux acteurs économiques locaux.

Entre 1983 et 1985, l'entreprise a gagné un appel d'offres pour la construction du poste électrique de Hann et de la centrale thermique du Cap des Biches. Suivant son modus operandi, l'entreprise avait alors noué des partenariats avec des entreprises locales telles que BATELEC qui s'est occupé de réaliser le génie civil des ouvrages. Ils se sont également rapprochés d'entreprises locales pour les prestations de main d'oeuvre. Eiffage a ainsi pu restreindre l'effectif qu'ils ont déplacé et profité des avantages que leur offraient les alliances avec les entreprises locales.

L'un des partenaires emblématiques de l'entreprise au Sénégal est le Port Autonome de Dakar. C'est d'ailleurs avec lui qu'Eiffage a signé son premier contrat en Afrique en 1926. Ils ont étendu leur partenariat en 2014 avec la signature de plusieurs marchés comme le dragage du chenal d'accès et le rempiétement du wharf pétrolier du port.

Pierre Bergé, PDG d'Eiffage soutient que les partenariats peuvent être un vecteur de développement à l'international pour Eiffage. L'entreprise a acquis une bonne capacité à gérer ce type de business qui représentent souvent des opérations

complexes demandant la mise en oeuvre de savoir-faire très diversifiés. Selon lui, c'est une bonne façon de se développer dans un secteur où les concurrents de premier rang sont rares.

Répondant à une question de Johan Van Den Broeck, il affirme qu'il est indispensable pour les groupes internationaux de s'associer à des partenaires locaux pour les projets à l'international. Ces partenariats sont en effet des préalables indispensables pour pouvoir mobiliser des outils de production locaux de qualité.

La plus grande réussite d'Eiffage au Sénégal reste quand même la construction de l'Autoroute de l'Avenir qui est un partenariat public privé entre Eiffage et l'Etat du Sénégal. Il s'agit d'un projet ambitieux dont le financement, la construction, l'exploitation et la maintenance sont confiés à Eiffage Sénégal par l'Agence chargée de la Promotion de l'Investissement et des grands travaux pour un bail de 30 ans.

Selon Didier Payerne, l'investissement s'élève à 192 millions d'euros et l'autoroute devrait accueillir 20 000 véhicules par jour. Pour réaliser ce projet, Clémessy, une filiale d'Eiffage et APRR ont soutenu les équipes locales pour mener ce projet à bien.

Du côté des acteurs sénégalais, Ibrahima Ndiaye, directeur général de l'Ageroute maintient qu'un pays en quête d'émergence a besoin d'entreprises fortes comme Eiffage Sénégal pour l'accompagnement dans les projets d'infrastructures. Il fait référence à Eiffage comme étant une société sénégalaise à part entière qui respecte ses engagements et qui connaît parfaitement les modes de fonctionnement de la région ouest-africaine.

En ce qui concerne le financement de l'ouvrage, la part publique de l'investissement a été soulagée par des prêts accordés par la Société Financière Internationale, la Banque Africaine de Développement, la CBAO et la BOAD qui ont prêté conjointement la somme de 60 millions d'euros. Eiffage est exclusivement responsable de ce geste des banques et a en échange gagné une concession de l'ouvrage sur une durée de 30 ans.

Eiffage a indéniablement de solides relations partenariales avec les acteurs économiques sénégalais, privés ou publics. L'entreprise étend cette politique à toute l'Afrique de l'Ouest qui est un peu sa chasse gardée en matière de constructions, de

bâtiments et travaux publics. A ce titre, l'entreprise a réuni à Dakar en novembre dernier plusieurs décideurs africains lors d'un forum régional dont le thème était axé sur les partenariats public privé.

Eiffage entend dupliquer le modèle de l'Autoroute construite au Sénégal vers les pays de la sous-région et profiter de tous les avantages offerts par ce modèle de partenariat réussi. Les autres états sont invités à suivre la voie de l'Etat sénégalais sur cet exemple pour se doter d'infrastructures solides et pour acquérir un savoir-faire issu des partenariats noués pendant la réalisation de l'ouvrage entre Eiffage et les entreprises de BTP sénégalaises.

Eiffage lance ainsi une offensive sur les pays ouest africains et est soutenue dans ce sens par le Président de la banque mondiale, Jim Yong Kim qui a déclaré que les pays de la sous-région ont tout intérêt à dupliquer ce modèle pour sa pertinence et son impact dans le développement des économies de la région sub-saharienne et africaine.

D. Analyse économique et impact du partenariat

Il n'y a pas encore eu d'évaluation d'impact de ce projet. Cependant, il a indéniablement eu des répercussions positives sur l'économie sénégalaise. Une analyse économique sommaire par la méthode des effets nous permet de déterminer les effets positifs de ce projet sur l'Etat sénégalais.

a) Importations, Création d'emplois et Impôts

Il s'agit des différents effets primaires directs. Ce partenariat avec l'Etat sénégalais a été source de création d'emplois dans plusieurs secteurs comme celui du BTP ou encore celui des services.

En ce qui concerne les importations d'équipements et de matériels divers nécessaires à la conduite du chantier, l'Etat du Sénégal perçoit des taxes et des droits de douane à la frontière. Ces taux peuvent dépasser 20% de la valeur du bien

et la somme ainsi perçue représente un apport financier conséquent au trésor public sénégalais.

Selon le code du travail sénégalais, les expatriés ayant passé une période supérieure à 12 mois sur le territoire sénégalais sont considérés comme des résidents et payent leurs impôts au Sénégal.

Le chantier a également indirectement créé des emplois dans les ménages sénégalais. Pour la construction de l'ouvrage, plusieurs centaines de contractants ont été mobilisés. Dans la phase d'exploitation, l'entreprise a dû recruter une centaine de sénégalais selon le responsable d'exploitation de l'ouvrage Didier Pawlaczyk. Ces personnes ont dû être formées à un nouveau métier vu que l'autoroute de l'avenir est le premier projet routier payant en Afrique de l'Ouest.

Cette manière de faire est bénéfique pour toutes les parties prenantes. L'entreprise se procure une main d'oeuvre qualifiée et abordable, des sénégalais accèdent à l'emploi et l'état sénégalais en bénéficie car les salaires des ouvriers sont réinjectés dans l'économie du pays.

Eiffage Sénégal est établie dans le pays depuis près d'un siècle. L'entreprise a donc des obligations fiscales et reverse une partie revenu brut d'exploitation à l'état sénégalais.

La somme de ces trois composantes représente la valeur ajoutée directe du projet pour l'économie nationale sénégalaise.

b) Consommations intermédiaires locales

L'autoroute de l'avenir est un projet avec une envergure nationale. Il a des répercussions sur des secteurs autres que celui du BTP car il entraîne de la consommation dans différents autres secteurs tels que celui de l'énergie et de l'eau, celui des industries métalliques (fournitures de bordures pour l'autoroute), celui des hydrocarbures... Certes pour la grande majorité de ces secteurs, les matières premières ne sont pas produites au Sénégal mais le projet les a touchés et une part de valeur ajoutée indirecte est donc incluse dans le fonctionnement de ces secteurs.

A l'inverse des projets de substitution aux importations ou des projets de substitution pour une production locale, il n'y a pas d'effets induits pour un projet d'exploitation comme celui de l'autoroute.

Les populations déplacées par le trajet de l'autoroute et les paysans qui ont dû déménager leurs champs ont été intégralement dédommagés ou ont reçu des logements ou des terrains agricoles équivalents.

c) Avantages sociaux

L'avantage social le plus conséquent est l'augmentation du confort pour les populations dakaroises. En effet, le temps de trajet sur la distance Dakar-Thiès a été significativement réduit après l'inauguration de l'ouvrage. L'autoroute est aujourd'hui empruntée par 60 000 véhicules par jour, un transit dix fois plus important sur un tronçon nouvellement construit en France à titre d'exemple.

CHAPITRE II: ANALYSE DES RESULTATS

I. PRESENTATION DES RESULTATS

Le cas d'Eiffage montre bien que les marchés des pays émergents et des pays en développement représentent des opportunités d'affaires très prometteuses pour les firmes multinationales. La présence de ces entreprises dans ces pays peut être très bénéfique pour leur développement économique ainsi que pour le tissu local d'entreprises. A cet effet, elles ont développé des stratégies et certaines d'entre elles ont complètement révolutionné leurs business models afin de répondre aux exigences de leurs nouveaux marchés. Eiffage par exemple a connu un grand changement lors de l'arrivée de Pierre Bergé qui a mis l'accent sur les opportunités d'affaires à l'export.

De leur côté, les pays en développement ont deux principaux objectifs au regard de l'investissement étranger : avoir le maximum de retombées économiques tout en limitant les risques et inconvénients liés aux IDE.

Pour atteindre ces objectifs et exploiter au maximum la présence de ces structures, les pays en question doivent mettre en place des politiques attrayantes, réduire les contraintes réglementaires et augmenter le niveau de transparence et d'efficacité de leurs institutions.

Selon les perspectives économiques de l'OCDE/59, les profits issus de l'investissement étranger ne sont pas automatiques. Les pays devraient mettre en place trois types de mesure pour un maximum d'impact :

- Améliorer le contexte macro-économique et institutionnel général
- Créer un cadre réglementaire propice aux entrées d'IDE
- Améliorer les infrastructures, la technologie et les compétences humaines

Le développement de ces trois axes contribue à augmenter la capacité d'absorption de ces pays. Ce concept se définit comme la capacité d'un pays à intégrer et appliquer des connaissances d'origine externe (Cohen et Levinthal, 1990, Schmidt, 2005). Cette absorption nécessite cependant un changement de paradigme. Les

pays ciblés doivent évoluer et mettre en place une démarche proactive leur permettant entre autres d'augmenter leur niveau de production.

A. Amélioration du contexte macro-économique et institutionnel général

Dans le cas du Sénégal, qui est classé à la 161ème place du classement Doing Business de 2015 sur 189 nations, il faudrait clairement que l'Etat fasse des efforts afin d'améliorer le contexte institutionnel du pays. Pour rappel le classement est établi sur la base de 10 thématiques autour de la solidité institutionnelle du pays et autour de la vie des entreprises entre autres.

Figure 8 : Evolution du Sénégal dans le classement Doing Business entre 2014 et 2015

Domaines	DB 2015 Classement	DB 2014 Classement	Variation dans le classement
Création d'Entreprise	90	133	43
Octroi de Permis de Construire	151	149	-2
Raccordement à l'électricité	183	180	-3
Transfert de Propriété	167	181	14
Obtention de Prêts	131	125	-6
Protection des investisseurs minoritaires	122	153	31
Païement des Taxes et Impôts	183	181	-2
Commerce Transfrontalier	79	79	Aucun changement
Exécution des Contrats	142	146	4
Règlement de l'insolvabilité	99	96	-3

Source : Doingbusiness.org

Nous notons une amélioration entre 2014 et 2015. Le pays qui était classé à la 171ème place en 2014 par exemple a gagné 10 places sur le classement général.

Selon le rapport *Au-delà de l'efficience (2015)* de la Banque mondiale, le pays ferait même partie des 10 économies ayant mis en place le plus de réformes en 2013/2014. Cette avancée dans le classement en 2015 se justifie en partie par la position du président actuel qui a fait de la réforme des institutions nationales une des priorités de son mandat avec notamment la mise en place d'une Commission Nationale de Réforme des Institutions.

Cet organe a pour but de formuler des "propositions visant à améliorer le fonctionnement des institutions, à consolider la démocratie, à approfondir l'État de droit et à moderniser le régime politique en place. Les changements proposés sont tellement importants qu'ils nécessiteraient à priori l'adoption d'une nouvelle Constitution.

Nous notons donc l'amorce d'une évolution dans le paysage institutionnel sénégalais. Le pays a d'ailleurs réalisé sa plus grande progression dans quasiment tous les indicateurs depuis son introduction dans le classement comme le montre le tableau ci-après.

L'indicateur "Distance de la frontière" (DDF) donne une idée de l'éloignement d'une économie par rapport à la meilleure performance (la « frontière ») réalisée sur les économies et les indicateurs depuis leurs introductions dans Doing Business. L'indicateur est étalonné sur une plage de 0 à 100, 0 représentant la plus mauvaise performance et 100 représentant la meilleure.

Figure 9 : Evolution des indicateurs du Sénégal depuis son introduction dans le classement

Domaines	DB 2015 DDF** (% Points)	DB 2014 DDF** (% Points)	Variation de la DDF** (% Points)
Création d'Entreprise	85,04	74,16	10,88
Octroi de Permis de Construire	59,85	58,80	1,05
Raccordement à l'électricité	34,18	33,95	0,23
Transfert de Propriété	44,39	33,48	10,91
Obtention de Prêts	30,00	30,00	0,00
Protection des investisseurs minoritaires	45,83	39,17	6,66
Paiement des Taxes et Impôts	30,94	29,07	1,87
Commerce Transfrontalier	75,08	74,78	0,30
Exécution des Contrats	46,53	45,71	0,82
Règlement de l'insolvabilité	41,86	41,75	0,11

Source : Doingbusiness.org

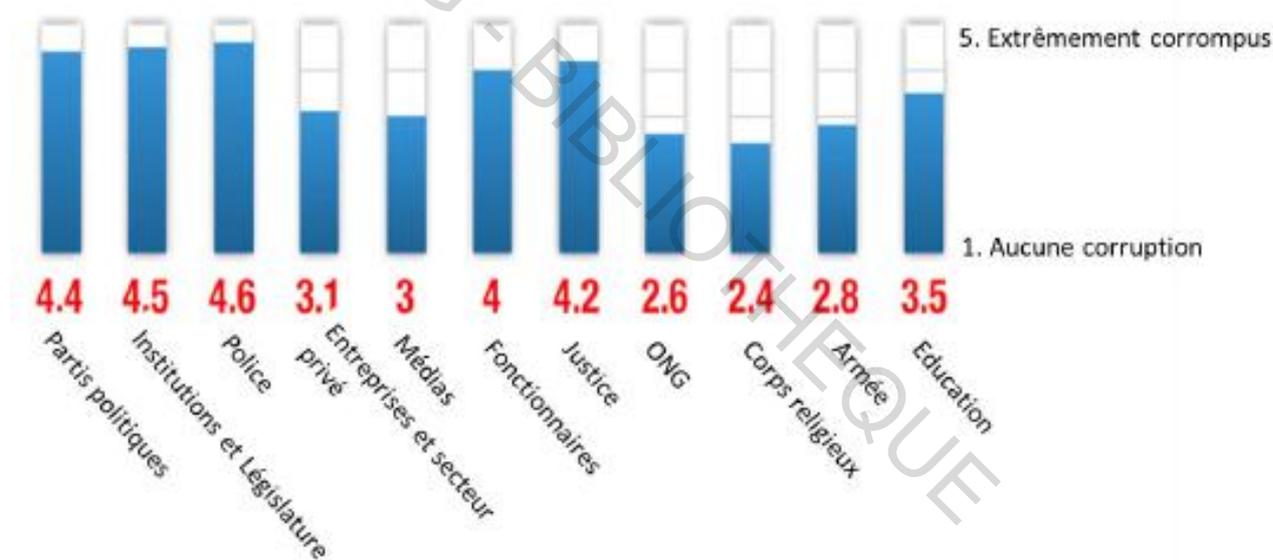
En ce qui concerne l'obtention de prêts au Sénégal, leur difficulté est justifiée par le fort taux de défaillance des contractants par le passé. De plus, les revenus étant très faibles comparés aux charges des populations, les banques sont obligées de mettre l'accent sur la solvabilité des contractants au risque de se retrouver avec des

obligations non remboursées.

Le contexte institutionnel du pays est donc en pleine mutation. Cependant, nous notons la présence d'organes fortement affectés par la corruption. Le pays se classe ainsi 65ème au rang mondial selon le classement émis par Transparency International. 56% de la population ont avoué avoir commis un acte de corruption en 2010 et 61% des sénégalais considèrent les mesures mises en place par l'Etat pour lutter contre ce fléau ineffectives.

Le fait le plus marquant est cependant la nature des éléments qui sont corrompus. Les partis politiques, les institutions et les entreprises du secteur privé sont parmi les organes les plus touchés. Si cet état de fait continue, les investisseurs risquent de se raréfier car le risque d'investissement serait trop élevé.

Figure 10 : Niveau de corruption au Sénégal



Source : The Heritage Foundation

B. Création d'un cadre réglementaire propice aux entrées d'IDE

Le cadre réglementaire est l'ensemble des lois et dispositions régissant une économie ou un secteur de cette économie. Pour attirer les investisseurs étrangers, les pays émergents et en développement devraient également travailler à avoir un cadre réglementaire performant sans être trop contraignant pour les entreprises étrangères.

En ce qui concerne le Sénégal, les chiffres restent mitigés. En effet, malgré tous ses efforts, le pays reste en deçà de la moyenne générale mondiale en termes de liberté économique et de performance du cadre réglementaire.

Sous des dehors démocratiques, l'ancien régime (2000-2012) a modifié la constitution à une douzaine de reprises pour augmenter la puissance de l'appareil exécutif et le contrôle qu'il exerçait sur les autres institutions et sur la population.

Un indicateur de liberté économique basé sur 10 thématiques (liberté dans les affaires, liberté dans les échanges commerciaux, Fiscalité, train de vie de l'état, liberté monétaire, liberté d'investissement, liberté financière, propriété intellectuelle, corruption, droit du travail) et agrégé par The Heritage Foundation classe le pays 16ème sur les 46 économies de l'Afrique subsaharienne. Son score (57.8) est inférieur à la moyenne mondiale (60.4) et reste bien en-deçà de la moyenne des économies dites libres (84.6).

Malgré les efforts déployés pour combattre la corruption, il y'a encore beaucoup de zones opaques. Plusieurs scandales concernant notamment des projets nationaux ou la gestion d'organes d'Etat ont éclaté ces dernières années notamment sous le régime de l'ancien président Abdoulaye Wade (2000-2012). Les hauts fonctionnaires étaient très peu contrôlés, ce qui a occasionné de larges détournements de fonds publics. Le régime en place a initié des enquêtes mais les condamnations restent rares comparées à l'ampleur du phénomène.

Le pouvoir judiciaire est indépendant mais ne détient pas assez de ressources et est sujet à de fortes influences extérieures. Il y'a notamment une justice à deux vitesses qui complique la mise en place d'un état de droit fort et stable.

En termes de politique fiscale, les entreprises nationales sont taxées à 30% tandis que le taux d'imposition individuel peut atteindre 40%. La recette fiscale du pays atteint 19,2% de la production intérieure tandis que les dépenses de l'Etat représentent 29.1% de ce montant. Malgré cela, l'Etat a mis en place par l'intermédiaire de l'Agence de la Promotion des Investissements (APIX) des mesures incitatives qui s'appuient sur des dispositifs légaux, fiscaux et douaniers et qui devraient permettre à terme d'améliorer le cadre réglementaire du pays.

Il existe par exemple des accords de promotion et de protection réciproque des investisseurs et des accords de non double imposition qui sont conclus afin d'attirer les investisseurs issus de contrées étrangères. Ces accords concernent notamment des mesures contre le traitement non discriminatoire de leurs ressortissants et des garanties qui leur sont offertes quant à leur propriété.

Le Code des Investissements offre des mesures d'allègement fiscal pour les entreprises étrangères et des garanties pour plusieurs secteurs identifiés comme stratégiques par le gouvernement. Parmi ces avantages figurent l'exonération des droits de douane, la suspension de la TVA et la réduction du taux d'imposition sur les bénéfices.

C. Améliorer les infrastructures, la technologie et les compétences humaines

Les économistes du développement semblent avoir un véritable regain d'intérêt pour les investissements dans les infrastructures. En Afrique de l'Ouest, le problème est de premier ordre. En effet, la couverture en infrastructures de base comme l'accès à l'électricité n'est pas assurée au niveau régional. Dans certains pays, les infrastructures permettant de satisfaire les besoins primaires des populations comme l'accès à l'eau sont encore manquantes. En parallèle avec l'amélioration du contexte institutionnel et la création d'un cadre réglementaire propice aux entrées d'IDE, les économies du Sud doivent mettre en place des infrastructures favorisant les investissements. Les infrastructures de transport par exemple sont un point essentiel pour désenclaver un territoire et faciliter les flux à la fois à l'intérieur d'un même pays et entre ce dernier et ses pays voisins.

Estache Antonio soutient dans son article « Infrastructures et Développement : une revue des débats récents et à venir (2007) » que l'un des principaux freins à la croissance reste la faiblesse des infrastructures dans les pays en développement. La Banque Mondiale suggère par exemple aux pays les plus pauvres de consacrer 9% de leur PIB aux dépenses d'infrastructures (construction, entretien et amélioration) afin d'atteindre les Objectifs du Millénaire pour le Développement.

Ces infrastructures représentent un très large spectre : santé, éducation, transport, accès à l'eau, énergie... Une fois qu'elles sont en place, l'Etat dispose d'une population ayant accès à des structures lui permettant d'avoir un bon niveau d'éducation et d'avoir un niveau de santé lui permettant de se former à de nouveaux métiers et par la suite de travailler convenablement.

Les infrastructures agissent donc directement sur le capital humain d'un pays et permettent d'avoir les structures techniques nécessaires pour assurer un transfert de technologie.

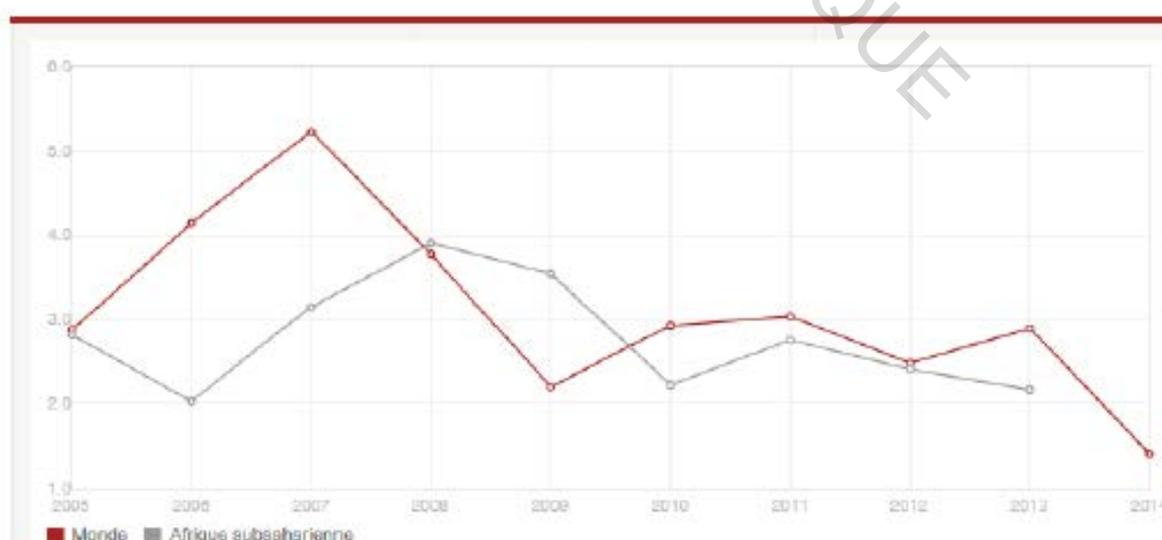
II. ANALYSE DES RESULTATS

Les partenariats, notamment lorsqu'ils impliquent une prise de participation étrangère supérieure à 10% représentent un bon moyen d'attirer des flux de capitaux extérieurs vers les pays en développement. Selon l'OCDE, les investissements directs étrangers contribuent à la croissance économique des pays africains en agissant sur trois facteurs : le commerce extérieur, les retombées et autres externalités dont bénéficient les entreprises du pays d'accueil et finalement l'incidence directe sur les facteurs structurels de l'économie.

Nous avons vu que les IDE étaient un outil utilisé par les Etats africains pour augmenter leur développement économique. En termes de flux d'IDE, l'Afrique subsaharienne va d'ailleurs à contre-courant des autres régions du monde et a connu une recrudescence des investissements malgré la crise qui a frappé l'économie mondiale. Les investisseurs veulent investir dans la croissance africaine et ces entrées de fonds peuvent s'ils sont exploités de manière adéquate, renforcer cette croissance africaine annoncée.

Malgré la croissance annoncée, le volume des IDE reste relativement stable lorsqu'il est comparé au PIB en Afrique. Le tableau ci-dessous nous indique un taux variant entre 2 et 3% et on note même une baisse amorcée en 2011.

Figure 11 : Encours des IDE en pourcentage du PIB



Source : Données Banque Mondiale

On note par ailleurs une forte différence entre les flux d'IDE en Afrique subsaharienne et au Maghreb.

Cette performance régionale se généralise à toute l'Afrique. Les régions qui attirent le plus d'IDE sont l'Afrique australe et l'Afrique de l'Ouest. En effet, à elles seules, ces deux régions attirent quasiment 55% des investissements réalisés en Afrique en 2011.

Pour continuer sur cette lancée, les pays africains doivent comme nous l'avons évoqué dans la partie précédente consolider leurs appareils institutionnels ainsi que leurs cadres réglementaires, améliorer leur contexte macro-économique et leurs infrastructures. Ils doivent également être stables et travailler sur leurs ressources humaines et technologiques.

L'Etat n'a pas des politiques nationales très attractives pour les entreprises étrangères et y établir des partenariats serait risqué à cause d'un cadre réglementaire pas assez protecteur pour les entreprises étrangères.

Au Sénégal, les montants des investissements stagnent malgré les efforts de l'Etat. L'Etat est en train de lutter contre le fléau de la corruption active qui sévit dans le pays mais l'appareil judiciaire du pays n'a pas les ressources nécessaires pour appliquer des réformes fortes et pérennes.

CONCLUSION GENERALE

L'Afrique est donc devenue une destination de choix pour les investissements directs à l'étranger. Elle attire de plus en plus d'investisseurs qui ont pour ambition de s'inscrire dans la dynamique de croissance du continent.

Notre ambition à travers ce mémoire était de déterminer dans quelle mesure les pays en développement pouvaient capitaliser sur les alliances stratégiques. Ces modes de partenariat constituent des outils privilégiés pour les entreprises multinationales en cette période de mondialisation économique et d'internationalisation des entreprises. Elles peuvent s'en servir pour avoir accès à un marché déterminé ou alors renforcer leur hégémonie dans le cas des super-multinationales.

Du côté des pays en développement, les alliances et partenariats avec des firmes internationales représentent de belles opportunités de croissance. Cependant, il faut tout d'abord attirer les investisseurs pour profiter de cette manne. Cela nécessite un environnement économique, politique et social stable. Pour atteindre ce but, bon nombre d'Etats doivent se soumettre à un travail de restructuration de leurs appareils institutionnels et d'amélioration de leurs processus réglementaires en vigueur.

La taille du marché du pays hôte, les ressources naturelles qu'elle possède ainsi que la distance (géographique, culturelle,...) qui la séparent du pays d'origine de l'investisseur sont autant de facteurs qui agissent également sur les décisions d'implantation des firmes multinationales.

Après cette première étape, les pays en développement doivent se focaliser sur une politique qui leur permette de capter les bénéfices directs issus de ces investissements ainsi que les externalités positives qu'ils peuvent produire. Absorber les retombées de ces opérations est une phase cruciale pour les économies ouest africaines.

Pour ce faire, ces Etats doivent se doter d'infrastructures leur permettant de booster leur croissance et développer leur capital humain en travaillant notamment sur les compétences de leurs ressortissants. Cela faciliterait un transfert de technologie entre les pays hôtes et les entreprises multinationales et contribuerait au développement d'une capacité d'absorption permettant aux Etats de générer de la

valeur ajoutée à une échelle plurisectorielle.

Cette étude nous a permis de déterminer que les alliances stratégiques représentent donc un bon levier de développement économique pour les pays du Sud. Ils peuvent les utiliser afin de se doter de nouvelles infrastructures dans des secteurs précis, pour capter la technologie issue des alliances et pour développer plusieurs secteurs de leurs économies.

Nous aurions aimé étendre l'analyse sur les leviers de développement que ces alliances stratégiques ou ces partenariats pouvaient représenter pour le tissu d'entreprises local mais nous n'avons pu avoir accès à des données objectives. Nous ne pouvons cependant nous empêcher de nous questionner sur l'éventuel blocage que ces flux d'investissement pourraient représenter pour l'investissement local.

Certaines multinationales réalisent en effet un chiffre d'affaires dix fois supérieur au budget annuel d'un pays comme le Sénégal. Quels sont les rapports de force de ce genre de relations pourraient engendrer ? Comment les Etats peuvent ils se prémunir d'éventuels coups de pression de la part de ces super multinationales ou encore comment peuvent-ils protéger les entreprises locales contre ces organismes tout en maximisant les bénéfices issus de ces relations partenariales ?

BIBLIOGRAPHIE

Agence Française de Développement. (2011). *La contribution des entreprises multinationales aux Objectifs du Millénaire pour le Développement*.

Boutat, A. (1989). Modalités et effets du transfert technologique par les firmes multinationales : l'évolution du contexte dans les pays en développement. *Etudes internationales, Colume 20, numéro 4*, p. 817-836.

CNUCED. (2013). Les chaînes de valeur mondiales: l'investissement et le commerce au service du développement. *Rapport sur l'investissement dans le monde 2013: vue d'ensemble*.

Eiffage. (2012, Janvier). L'Afrique pour horizon. *Synergie, le magazine du groupe*.

Eiffage. (2014). *Rapport annuel*. Eiffage.

Estache, A. (2007). *Infrastructures et développement : une revue des débats récents et à venir* (Vol. 15). De Boeck Supérieur.

fDi Intelligence. (2013). The FDI report 2013: Global greenfieldinvestment trends. *Financial Times*.

Frédérique Sachwald, S. P. (2003). *Multinationales et développemen : le rôle des politiques nationales*. Paris: Magellan & Cie.

FSG. (2012). *Shared value in emerging markets : how multinatinal corporations are redefining business strategies to reach poor or vulnerable populations*.

Gazaniol, A. (2012). *Internationalisation, performances des entreprises et emploi*. Paris: Presse des MINES.

Gouvernement Sénégal. (2014). *Code des Investissements Sénégal*. Dakar.

Guerid, O. (2008). L'investissement direct étranger en Algérie: Impacts, opportunités et entraves. *Recherches économiques et managériales N°3*.

Lafarge. (2014). *Rapport annuel 2014*. Lafarge.

Laurence Lehmann-Ortega, F. L. (2013). *Stratégior, 6ème édition : toute la stratégie*

d'entreprise. Dunod, 2013.

Levasseur, S. (2012). Investissements directs à l'étranger et stratégie des entreprises multinationales. *Revue de l'OFCE*.

Mijayawa, A. G. (2010). *Institutions et développement: analyse des effets macroéconomiques des institutions et des réformes institutionnelles dans les pays en développement*. Clermont-Ferrand: Université d'Auvergne.

ORY, F. (2011). *La stratégie d'internationalisation du groupe ACCOR : le choix des BRIC*. Toulouse: IEP de Toulouse.

Ouedraogo, A. (2004). *Alliances stratégiques dans les pays en développement*. Publibook.

Trésor Public Algérien. (2014, Avril). Code des Investissements. *Publication des services économiques*.

WorldBank. (2013). *Rapport Doing Business 2013 : Des réglementations intelligentes pour les petites et moyennes entreprises, comparaison des réglementations s'appliquant aux entreprises locales dans 185 économies*. WorldBank Group.

WorldBank. (2015). *Doing Business 2015 : Going beyond efficiency, economy profile : Senegal*. WorldBank Group.

WorldBank. (2015). *Rapport Doing Business 2015: Going beyond efficiency, comparing business regulations for domestic firms in 189 economies*. WorldBankGroup.

WEBOGRAPHIE

Afrique, P. é. (<http://www.africaneconomicoutlook.org/fr/>). *Libérer le potentiel des économies locales.*

Agence de Promotion des Investissements. (<http://investinsenegal.com/Un-cadre-juridique-et-fiscal.html>). *Investir au Sénégal.*

CNUCED. (<http://unctad.org/fr/Pages/PressRelease.aspx?OriginalVersionID=136>). *L'investissement étranger direct vers l'Afrique augmente.*

Daniel Sessi, T. (<http://terangaweb.com/afrique-attraction-investissement-directs-etrangers/>). *AFRIQUE: Attraction des Investissements Directs Etrangers.*

Jeune Afrique. (<http://www.jeuneafrique.com/165354/politique/s-n-gal-r-former-les-institutions-mais-jusqu-o/>). *Senegal : réformer les institutions mais jusqu'ou?*

Les Afriques. (<http://www.lesafriques.com/entreprises-et-marches/ppp-a-l-ecole-du-modele-eiffage-senegal.html?Itemid=308>). *PPP : A l'école du modèle Eiffage-Sénégal.*

LesEchos.fr. (http://www.lesechos.fr/08/07/2013/LesEchos/21473-088-ECH_grace-a-l-afrique--eiffage-fait-son-retour-dans-le---grand-export--.htm). *Grâce à l'Afrique, Eiffage fait son retour dans le « grand export ».*

Milliot, E. (<https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2005-1-page-43.htm>). *Stratégies d'internationalisation : une articulation des travaux de porter et perlmutter.*

The Heritage Foundation. (<http://www.heritage.org/index/country/senegal>). *Index of Economic Freedom.*

Think Tank Ipode. (<http://thinktank-ipode.org/2013/06/21/reforme-des-institutions-au-senegal-35-propositions-du-think-tank-ipode/>). *Réforme des institutions au Sénégal.*

Transparency International. (http://www.transparency.org/country#SEN_PublicOpinion). *Index de la corruption.*

Wikipédia. (https://en.wikipedia.org/wiki/Creating_shared_value). *Creating Shared Value.*

Wikipédia.

(https://fr.wikipedia.org/wiki/Investissement_direct_%C3%A0_l'%C3%A9tranger#Dans_le_pays_d.E2.80.99accueil). *Investissement direct à l'étranger.*

WorldBank. (<http://donnees.banquemondiale.org/>). *Indicateurs économiques.*

WorldBank. (<http://français.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/senegal/>). *Facilité de faire des affaires au Sénégal.*

CESAG - BIBLIOTHEQUE