

République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'enseignement supérieur  
Et de la recherche scientifique

Université du 08 mai 45, Guelma

Faculté des sciences économiques et commerciales  
Et sciences de gestion  
Département des sciences de gestion



Mémoire présenté pour l'obtention  
du diplôme de Master en sciences de gestion  
Option: Entreprenariat et développement international

Thème

**Le rôle des IDE sur le développement économique en  
Algérie**

*Cas de « groupe Danone –Djurdjura Algérie »*

**Réalisé par :**

*Gueffal khadidija*

**Sous la direction de :**

*Monsieur Saadou Adel*

**Année universitaire 2014-2015**



## REMERCIEMENTS :

Je tiens à remercier tous ceux qui m'ont prêté main forte, et ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail. Je tiens à remercier particulièrement mon encadreur Mr. Saadou adel, son soutien et ses précieux conseils concernant mes recherches.

Je tiens aussi à remercier les membres du jury d'avoir consacré de leurs précieux temps pour étudier ce travail.

Je tiens à remercier mes parents pour, leur présence, leur amour et de m'avoir armé pour la vie. leur soutien moral et matériel inestimable ainsi que les efforts consentis pour l'éducation et l'instruction de ses enfants et pour le climat détressant qu'ils ont fourni dans l'élaboration de cette recherche. Mes frères et sœurs. Mon fiancé et sa famille. Mes collègues de travail. Finalement, je voudrais remercier mes amis, que je considère comme une deuxième famille, que ce soit pour leur soutien moral ou matériel. Mes amis particulièrement : HAMZA Mounia, Meryem, loubna, Amira, aicha, Kenza, puma, Midou, Ridha, Charaaf, amine, Nazim.

*Liste des tableaux et  
des figures*

## Liste des tableaux

<i>Chapitre</i>	<i>Titre au tableau</i>	<i>page</i>
<b>Chapitre 01</b>	Tableau 1 : Les différents déterminants de la multinationalisation des entreprises	<b>04</b>
	Tableau 2 : LES Types de l'investissement direct étranger	<b>09</b>
<b>CHAPITRE 02</b>	Tableau 3: Classement D'oring Business les Climat des affaires d Algérie en 2012	<b>37</b>
	Tableau 4 : Comparaison internationale de la protection des investisseurs	<b>38</b>
	Tableau5: suivant résumé les forces, faiblesses, opportunités et menaces du potentiel d'investissement en Algérie	<b>39</b>
	Tableau 6 : Evolution des quelques indicateurs concernant l'IDE en Algérie 2011-2013	<b>40</b>
<b>Chapitre 03</b>	Tableau 7 : petite histoire d'une « grande » PME DJURDJRA	45
	tableau 8 : Principaux marché du Groupe Danone à travers le monde	49
	Tableau 9 : Informations financière du groupe Danone (en millions d'euros)	54
	Tableau 10 : Forces, faiblesses, opportunités et menaces du groupe Danone	56
	Tableau 11 : Comparaison entre la FMN Danone et la PME Djurdjura	60
	Tableau 12 : Les gammes de l'entreprise Danone Djurdjura	66

## Liste des figures :

<b>chapitre</b>	<b>Titre de figure</b>	<b>page</b>
<b>Chapitre 01</b>	Figure 1 : Les dix principaux critères de l'OCDE pour une meilleure politique d'investissement (Cadre d'action pour l'investissement)	<b>05</b>
	Figure 2 : Les différentes formes prises par les investissements directs vers l'étranger	<b>07</b>
	Figure 3 : Modalités d'exploitation d'un marché étranger (Types d'IDE)	<b>10</b>
	Figure 4 : Déterminants du pays hôte pour l'investissement direct étranger (IDE)	<b>12</b>
<b>CHAPITRE 02</b>	Figure 5 : Volume de consommation de lait (en litre/habitant/an)	<b>47</b>
<b>CHAPITRE 03</b>	Figure 6 : Evolution du Chiffre d'affaires du groupe Danone 2008-2012	<b>55</b>
	Figure 7 : Organigramme du groupe Danone-Djurdjura Algérie	<b>62</b>
	Figure 8 : Répartition des salariés de la FMN Danone sur les différentes régions	<b>64</b>
	Figure 9 : Schéma représentant la fabrication du yaourt ferme et brassé	<b>65</b>

***LISTE DES SIGLES ET  
ABREVIATIONS***

## **LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS**

- 1) **IDE** : Investissement Direct Etranger
- 2) **PVD** : Pays en Voie de Développement
- 3) **BM** : Banque Mondiale
- 4) **FMI** : Fonds Monétaire International
- 5) **PIB** : Produit Intérieur Brut
- 6) **CEMAC** : Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale
- 7) **PAS** : Programme d'Ajustement Structurel
- 8) **(R&D)** : Recherche et Développement
- 9) **FMN** : Firme Multinationale
- 10) **CNUCED** : Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement ;
- 11) **OCDE** : Organisation de Coopération et de Développement Economique
- 12) **OPEC** : Organisation des pays exportateurs de pétrole ;
- 13) **PNUD** : Programme des Nations Unies pour le Développement
- 14) **OMC** : Organisation Mondiale de Commerce
- 15) **AMGI** : Agence multilatérale de garantie des investissements
- 16) **ANDI** : Agence nationale de développement de l'investissement
- 17) **APSI** : Agence de promotion et de soutien de l'investissement
- 18) **CNI** : Conseil national de l'investissement
- 19) **CNUDCI** : Commission des Nations Unies pour le droit commercial international
- 20) **DA** : Dinar algérien
- 21) **NTIC** : Nouvelles technologies de l'information et de la communication
- 22) **STN** : Société transnationale
- 23) **PME** : Petite et moyenne entreprise
- 24) **PMI** : Petite et moyenne industrie
- 25) **PNDA** : Programme national de développement agricole
- 26) **UE** : Union européenne
- 27) **UGTA** : Union générale des travailleurs algériens
- 28) **OPE** : Offre publique d'échange



# *Sommaire*

# Sommaire

**Remercîment**

**Liste des tableaux**

**Liste des figures**

**Liste des sigles et abréviations**

**Sommaire**

**Introduction générale .....a-c**

**Chapitre 1 : Cadre théorique sur les IDE et les Firmes**

**Multinationales**

**Introduction.....02**

**Section 01 : Aperçu sur les IDE et les Firmes Multinationales**

1.1. Bref Historique des Investissements Directs Etrangers.....03

1.2. La Division internationale du processus productif .....03

1.2.1. Les Firmes Multinationales (FMN).....03

1.2.2. Les principales définitions de l'Investissement Direct Etranger (IDE).....04

1.2.3. Les FMN à l'origine des IDE.....07

1.2.4. La Localisation des Investissements.....07

1.3. Les stratégies des FMN.....08

1.3.1. Les critères d'implantation.....08

1.3.2. Les effets dans les pays d'accueil .....08

1.3.3. Le développement de l'attractivité du territoire.....08

1.3.4. Les effets dans les pays d'origine.....08

1.3.4.1 Les conséquences négatives .....08

1.3.4.2 Les conséquences positives.....08

**Section 02 : Les types et les caractéristiques des IDE**

2.1. Les types d'IDE.....09

2.2. Caractéristiques et déterminants de l'IDE.....10

2.2.1. Les caractéristiques des IDE.....10

2.2.1.1 Les IDE horizontaux.....10

2.2.1.2 Les IDE verticaux.....11

2.2.2. Les déterminants de l'IDE.....11

2.3. Enjeux Et dynamique des IDE.....12

2.3.1. Les Enjeux des IDE.....13

2.3.2. DYNAMIQUE DES IDE.....13

**Section 03 : Les avantages et les impacts des IDE sur les économies d'accueil**

3.1. Les avantages et les inconvénients des IDE.....14

3.1.1. Les avantage des IDE.....14

3.1.2. Les désavantage de l'IDE.....	16
3.2. Les cause et les raisons du choix des IDE.....	16
3.2.1. Les cause du choix des IDE.....	16
3.2.2. Les principales raisons du choix des IDE.....	17
3.3. L'impact de l'IDE sur l'économie des pays d'accueils.....	18
3.3.1. Les impacts positifs.....	18
3.3.2. Les impacts négatifs.....	19

## CONCLUSION

## Chapitre 2 : Le développement économique et les IDE en Algérie

### Introduction.....23

### Section 1 : Définition du développement économique

1.1. Le développement économique : notion, définitions.....	24
1.1.1. Quelques définitions du développement.....	24
1.2. La distinction entre croissance et développement.....	24
1.2.1. La croissance, condition du développement.....	25
1.2.2. Les critères du développement.....	25
1.3. Les indicateurs du développement.....	25
1.3.1. Le PIB par habitant.....	25
1.3.2. L'Indicateur de Développement Humain (IDH).....	25
1.3.3. L'Indicateur de Pauvreté Humaine (IPH).....	26
1.3.2. Les différents niveaux de développement.....	26

### Section 02 : La notion de croissance

2.1. Les types de croissance.....	27
2.1.1 La Croissance Extensive.....	27
2.1.2 La Croissance Intensive.....	28
2.1.3 La croissance potentielle.....	28
2.1.4 La croissance équilibrée.....	28
2.1.5 La croissance zéro.....	28
2.1.6 La croissance exponentielle.....	28
2.2 Les IDE et la croissance.....	28
2.2.1 La relation entre l'investissement et la croissance.....	28
2.2.3 Effets des IDE sur le niveau d'emploi.....	29
2.2.4 Les IDE et l'absorption du chômage.....	29
2.2.5 Les IDE et l'amélioration de la qualité de la main-d'œuvre.....	30

### Section 03 : Les IDE en Algérie

3.1. La définition de l'IDE en Algérie.....	30
3.1.1 Les principaux critères de choix des investissements étrangers.....	31
3.1.2. Le cadre légal et institutionnel d'IDE en Algérie.....	32
3.1.3. Les principales modifications apportées par l'ordonnance n° 06-08 du 15 juillet 2006.....	32
3.2. Les opportunités d'investissements en Algérie.....	33
3.2.1 La Géographie.....	33

3.2.2 La Populations – Démographie.....	34
3.2.3. Politique économique, évolution et tendance.....	34
<b>3.3. Investir en Algérie.....</b>	<b>38</b>
3.3.1. Les points forts.....	38
3.3.2. Les points faibles.....	38
3.3.3. Les mesures mises en place par le gouvernement.....	38
3.3.4. Les IDE en chiffres.....	40

## **Conclusion**

### **Chapitre 3 : Etude de cas « Groupe Danone-Djurdjura Algérie »**

#### **Introduction.....44**

#### **Section 01 : l’implantation du Groupe Danone en Algérie**

1.1. Historique du Groupe Danone-Djurdjura .....	45
1.1.1. Historique de l’entreprise Djurdjura.....	45
1.1.2 Le secteur des produits laitiers en Algérie : l’environnement .....	47
1.1.3 Les caractéristiques attractives de l’Algérie .....	48
<b>1.2. Le Groupe Danone.....</b>	<b>48</b>
1.2.1. Cycle de vie de Danone.....	48
1.2.2. Présentation du groupe .....	49
1.2.3 Politique général .....	55
<b>1.3. Pérennité et apports Système.....</b>	<b>57</b>
1.3.1. Les Motivation Du Partenariat Danone-Djurdjura .....	57

#### **Section 2 : Stratégie et impact du groupe Danone en Algérie**

2.1. Stratégie d’implantation de Danone en Algérie .....	59
2.1.1. Comparaison entre la FMN Danone et la PME Djurdjura.....	60
<b>2.2. Implantation géographique Danone Djurdjura Algérie.....</b>	<b>60</b>
2.2.1. Identification et forme juridique .....	60
2.2.2. Organisation et fonctionnement de la Joint-venture Danone-Djurdjura.....	60
<b>2.3. La fabrication du yaourt ferme et brassé .....</b>	<b>65</b>
2.3.1. Les produits DDA.....	66
2.3.2. Les principaux concurrents de l’entreprise DDA.....	66

#### **Section 03 : les avantages et les concurrents potentiels .....66**

3.1. Les avantages réciproques tirés de la coopération.....	66
3.2. Dépendance mutuelle versus autonomie .....	67
3.2.1. Les objectifs de Danone à moyen terme .....	67
3.2.2. L’impact sur le marché des produits laitiers frais en Algérie.....	67
<b>3.3. Concurrents potentiels .....</b>	<b>68</b>
3.3.1. Danone Djurdjura Algérie fera passer ses capacités du simple au double d’ici 2018...68	68
3.3.2 Les bienfaits des investissements au plan local.....	69

<b>Conclusion</b>	
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>73</b>
<b>Bibliographique .....</b>	<b>76 -78</b>

# *Introduction générale*

## Introduction Générale

---

Aujourd'hui, l'un des sujets les plus débattus par les économistes est celui de la mondialisation, sa notion, son origine, et surtout sa responsabilité en matière des nouveaux enjeux. Les Investissements Directs Étrangers (IDE) sont l'un de ces enjeux. Ils occupent actuellement une importante place à cause des effets bénéfiques qu'ils engendrent aux lieux d'implantation, puisqu'ils améliorent la performance économique des pays d'accueil, rétablissent son équilibre financier, et augmentent sa compétitivité internationale. Les IDE peuvent, non seulement, participer au développement économique et humain d'un pays, en apportant les fonds nécessaires pour financer une partie des investissements intérieurs, mais aussi ils constituent un moyen de transfert de la technologie industrielle et le savoir-faire commercial.

L'investissement direct étranger est au centre de la problématique de développement. Il occupe désormais une place de choix dans la plupart des pays du monde du fait de la convergence de deux préoccupations : celle des entreprises cherchant à s'internationaliser et celle des gouvernements qui cherchent à attirer de plus en plus de capitaux. De même pour les multinationales qui utilisent les stratégies de l'IDE pour pénétrer les marchés étrangers. Bien que l'IDE ne soit pas une nouvelle stratégie, son utilisation s'était accrue depuis les années 1980.

L'investissement direct étranger joue un rôle majeur dans la promotion de la croissance, le transfert des technologies et des connaissances, et dans l'intégration des économies dans les échanges de la mondialisation. Cependant, avec la globalisation de l'économie et de la technologie, la stratégie d'implantation des entreprises et leur ancrage territorial ont fortement évolué, les entreprises deviennent de plus en plus nomades. Les territoires deviennent en concurrence et cherchent à attirer les entreprises ou à les retenir.

En général, une entreprise ne décide de pénétrer des marchés étrangers qu'après avoir étudié de nombreux facteurs. Le ralentissement de la croissance ou d'autres types de difficultés sur son marché national peut pousser une entreprise à avoir une stratégie proactive dans sa recherche de nouveaux débouchés à l'étranger. Le stade de développement de l'entreprise peut se révéler déterminant. La décision devra également tenir compte des possibilités financières de l'entreprise, du comportement de ses concurrents, et de la pertinence de ses différentes stratégies d'entrée entre autres. Lorsqu'elle envisage une expansion internationale, une entreprise doit faire correspondre sa stratégie internationale avec ses objectifs et évaluer à la fois ses points forts et ses points faibles, ainsi que les opportunités et les risques que des activités à l'étranger pourraient impliquer. Il lui reste alors à sélectionner un marché approprié et à adopter une stratégie marketing adaptée.

L'Algérie se distingue au moins par deux caractéristiques, à savoir ses importantes réserves pétrolières et gazières, et son ambitieux programme de privatisation. Toutefois, quelques handicaps frappent toujours l'économie comme la faiblesse des investissements notamment étrangers. Cet handicap persiste, même si depuis 1988, de nombreuses réformes ont été entreprises comme la stabilisation du cadre macroéconomique, la privatisation de nombreuses entreprises, la réforme du code des investissements et de la douane, la réduction du stock de la dette extérieure et des déficits budgétaires. La croissance économique quant à elle peine à s'affranchir de la pluviométrie et du prix du baril de pétrole.

Cependant, en regard des contraintes structurelles qui caractérisent encore l'économie nationale, dont surtout celles liées au secteur bancaire, le commerce continue à être considéré

## Introduction Générale

par les milieux d'affaires comme étant un créneau favorable, et ce à la défaveur de l'investissement.

L'Algérie qui n'a à l'évidence pas les moyens financiers requis pour conduire à elle seule les remises à niveau aussi massives, doit absolument parvenir à capter les flux de capitaux en concrétisant les intentions d'association en gestation depuis déjà des années.

Le code des investissements et le droit commercial stipulent la pérennité des garanties suivantes: intangibilité des avantages acquis, transferts de capitaux et de revenus, traitement identique de tous les investisseurs (nationaux ou étrangers), couverture par les conventions et accords internationaux bilatéraux ou multilatéraux d'encouragement et de protection des investissements, et enfin possibilités de recours à l'arbitrage international en cas de litige pour les investisseurs non-résidents.

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

### Problématique

Notre problématique peut être formulée comme suit :

**Quelle est l'importance de l'investissement direct étranger en Algérie et Comment peut-elle maximiser les avantages de l'IDE ?**

Dans ce modeste travail, nous allons essayer de répondre à la problématique, en essayant d'apporter des réponses aux questions intermédiaires suivantes :

- Qu'est-ce que l'investissement direct étranger ?, et quelle est la nature de l'investissement étranger direct ?
- Quel est l'impact des flux d'investissements directs étrangers et des changements dans le monde ?
- Comment une entreprise étrangère envisage-t-elle de pénétrer le marché algérien ?

Pour répondre à ces questions de la problématique, nous avançons les hypothèses suivantes :

- Les IDE et les FMN jouent un rôle primordiale dans le développement des économies des pays d'accueil, malgré les quelques désavantages causés au pays d'origine.
- Il existe des liens forts entre le développement économique et les mannes des IDE
- Le groupe Danone Djurdjura Algérie (DDA) a pu envahir le marché de la branche Produits Laitiers Frais (PLF), et a généralisé ses bienfaits sur la zone toute entière où il s'est implanté

### Les raisons du choix du sujet

Il ya plusieurs raisons de choisir ce sujet, nous pouvons cerner les plus essentielles dans ce qui suit :

- L'intérêt croissant qu'accordent de nombreux experts et économistes, et les gouvernements à travers le monde, en particulier ceux des pays en développement, y compris les pays arabes, au phénomène de mondialisation et aux IDE aux FMN



## **Introduction Générale**

---

- L'importance du sujet, et pour pouvoir répondre à la problématique, confirmer ou infirmer les hypothèses.
- Enrichir mes connaissances sur ce sujet qui est devenu un sujet tabou en Algérie, vu la situation actuelle du pays.
- Je voulais apporter une première contribution, si modeste soit-elle, afin qu'une première référence au niveau de la bibliothèque puisse servir aux divers lecteurs, et permettre ainsi, aux éventuels chercheurs dans le domaine, d'améliorer mes travaux de recherche

### **L'intérêt de l'étude**

L'intérêt de cette étude est d'une part de permettre de connaître le domaine des IDE et des FMN tout en éclairant leurs effets (surtout positifs) sur les économies des pays d'accueil. Et d'une autre part, l'identification de la relation entre le développement économique et les IDE (quelque soit sa forme).

### **Objectifs de la recherche**

Les objectifs que nous cherchons à atteindre à travers cette étude, réside dans ce qui suit :

- Essayer de lever l'ambiguïté entourant le domaine des IDE et des FMN.
- Eclairer l'importance et l'impact de l'investissement direct étranger sur les économies des pays d'accueil.

### **Méthodologie utilisée**

En vue de répondre à la problématique posée et atteindre les objectifs de l'étude, nous avons utilisé la méthodologie analytique et descriptive.

### **Plan de l'étude**

Notre travail est dévisé en trois chapitres :

Nous entamerons le premier chapitre par une revue de la littérature sur l'Investissement Direct Etranger, nous allons essayer d'éclairer cette notion qui constitue un élément essentiel dans la localisation des firmes multinationales sur lesquels elles se basent dans leur choix de localisation de ainsi que Définir les IDE, en donnant les principales définitions retenues et notamment celles données par les institutions internationale à savoir le Fond Monétaire International (FMI) et l'Organisation de Coopération et de Développement(OCDE), par la suite, on donnera les différentes formes des IDE ainsi que les différents impacts et effets de ce type d'investissement sur leur pays d'accueil.

Ensuite, dans le deuxième chapitre, nous présenterons un cadre théorique sur le développement économique et la croissance, et finir le chapitre avec une vue générale sur le flux et évolution d'investissement direct étranger dans le monde et en Afrique,

Enfin, dans le troisième chapitre, nous présenterons les grandes étapes de l'évolution des investissements étrangers en Algérie, le climat d'investissements directs étrangers en Algérie, et un exemple d'investissement direct étranger en Algérie, il s'agit du cas de l'internationalisation du groupe Danone et son développement sur le marché algérien. Nous avons choisi de traiter ce sujet pour l'importance de cette grande entreprise multinationale et sa position sur le marché national et mondial de l'agroalimentaire. L'objectif général de cette

## **Introduction Générale**

---

étude est de mieux comprendre d'une part le comportement stratégique du groupe à l'international, et d'autre part d'analyser les méthodes d'implantation et son développement.

### **Les difficultés**

Au cours de l'élaboration de ce mémoire, j'ai rencontré un certain nombre de difficultés, qui m'ont freiné dans l'avancement des travaux, et ont parfois même, failli mettre un terme à son élaboration.

- Manque des ouvrages traitant ce thème.
- La difficulté de se déplacer au sien de l'entreprise.
- Le refus de donner les informations accompagné des documents au niveau de la direction général.
- Manque des fichiers des productions.

# **Chapitre 1**

## **Cadre théorique sur les IDE et les Firmes Multinationales**

# **Chapitre 1 : Cadre théorique sur les IDE et les Firmes Multinationales**

---

## **Introduction**

Les investissements directs étrangers (**IDE**) sont essentiels pour le développement des économies nationales, et sont vivement recherchés par les acteurs étatiques à toutes les échelles.

La plupart des grandes entreprises conçoivent, produisent et commercialisent leurs produits comme si le monde était un seul pays.

La stratégie d'implantation des firmes multinationales se traduit par des investissements directs étrangers.

Vu l'importance allouée aux deux termes (firmes multinationales et IDE), nous avons décidé d'orienter notre intérêt à ce champ de recherche, pour deux raisons essentielles. La première consiste à élargir nos connaissances dans ce champ très vaste. La deuxième consiste à essayer d'éclaircir quelques termes qui font l'objet de beaucoup de confusion.

Pour cela, nous avons jugé utile d'entamer notre modeste étude par ce chapitre qui se focalise essentiellement sur les deux termes cités ci-dessus à savoir l'Investissement Direct Etranger (IDE) et les Firmes Multinationales (FMN). Et par conséquent, ce chapitre sera divisé en trois sections :

- La première s'oriente essentiellement vers l'historique, les définitions, et les rapports existants entre les deux termes déjà cités.
- La deuxième aborde les différents types des IDE et leurs caractéristiques.
- La troisième sera consacrée aux avantages et aux impacts des IDE sur les économies des pays d'accueil.

# **Chapitre 1 : Cadre théorique sur les IDE et les Firmes Multinationales**

---

## **Section 01 : Aperçu sur les IDE et les Firmes Multinationales**

### **1.1. Bref Historique des Investissements Directs Etrangers**

L'analyse des études ou impacts des IDE ressortit à deux grands courants de pensée dont les principales caractéristiques peuvent être brièvement rappelées :

Selon la théorie néo-classique, les flux des IDE correspondent à une adaptation des firmes aux conditions des marchés nationaux et internationaux, en termes de coûts des facteurs résultant des dotations factorielles. Donc les capitaux devraient aller dans des pays où ils sont abondants vers ceux où ils sont rares car dans ces derniers, les rendements de nouveaux investissements devraient être plus élevés.

Le début sur le rôle des IDE, surtout dans le pays en développement s'inscrit dans le cadre de l'analyse dépentanise issue des analyses marxistes sur l'impérialisme, qui s'est initialement développée en Amérique Latine. Les Dépentanisâtes mettent l'accent sur l'influence que les firmes multinationales peuvent avoir sur la définition des politiques économiques des pays hôtes. La méfiance des gouvernements des pays hôtes à l'égard des firmes étrangères qui prévalait les années 70 et 80 a cependant laissé progressivement la place à des stratégies destinées à les attirer vu les opportunités de développement qu'ils offrent. D'où l'intérêt porté aux investissements étrangers, ces dernières années est généralement justifié par de nombreuses attentes décrites ci-dessous.<sup>1</sup>

### **1.2. La Division internationale du processus productif**

#### **1.2.1. Les Firmes Multinationales (FMN)**

##### **1.2.1.1 Le fonctionnement des FMN**

Les multinationales ont l'objectif de rationaliser leur processus productif en fabriquant les éléments nécessaires à l'élaboration de leurs produits dans différents pays.

Elles cherchent à réduire leurs coûts, en profitant de la spécialisation et des avantages comparatifs de chaque pays. Ce processus correspond à la division (ou décomposition) internationale du processus productif (DIPP).

##### **1.2.1.2 L'organisation Des FMN**

Une multinationale est une entreprise implantée dans plusieurs pays par le biais de filiales. Le centre de décision reste souvent dans le pays dont la firme est originaire (siège sociale), même si une partie importante du chiffre d'affaires est réalisée dans d'autres pays.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Rolly Koli MBO, l'impact des investissements directs étrangers sur l'économie congolaise, en ligne, [www.memoireonline.com](http://www.memoireonline.com) › Economie et Finance, 06/12/2014/11 :08h.

<sup>2</sup> Danielle Legay, Commerce internationale, Edition Nathan, Paris, 2011, p 17

## Chapitre 1 : Cadre théorique sur les IDE et les Firmes Multinationales

Tableau 1 : Les différents déterminants de la multinationalisation des entreprises

Avantage spécifique que détient la firme elle-même.	Avantage du pays d'accueil	Avantage lié à l'internalisation
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Avance technologique</li><li>▪ savoir-faire ou compétence managériale</li><li>▪ Economies d'échelle.</li><li>▪ Capacité à différencier ces produits (contrôle des marques).</li><li>▪ Accès plus facile aux marchés des facteurs de production et des produits intermédiaires.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Prix et qualité des inputs.</li><li>▪ Coût du transport et des communications.</li><li>▪ Qualité des infrastructures.</li><li>▪ Barrières douanières.</li><li>▪ Incitations à l'investissement.</li><li>▪ Proximité culturelle.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Diminution du coût de l'échange.</li><li>▪ Protection du savoir-faire.</li><li>▪ Contrôle de la production et des débouchés</li></ul>

Source : Jean-Louis Muccheilli, **Economie internationale**, éditions Dalloz, Paris, 2010, p 249.

### 1.2.2. Les principales définitions de l'Investissement Direct Etranger (IDE)

L'investissement direct étranger (IDE) est défini comme une prise de participation significative dans le capital d'une entreprise étrangère lui donnant un certain contrôle sur les décisions de la firme : « un droit de regard dans la gestion de l'entreprise étrangère investie ».

Cette notion est opposée à celle d'investissement de portefeuille. Le critère concret utilisé par les instances officielles pour séparer les deux types de flux est un critère de taux de participation : 10% en France et dans le nombreux pays, 25% dans d'autres. On s'intéresse ici uniquement aux investissements directs.<sup>1</sup>

Autrement dit, L'IDE est l'acquisition, la prise de participation ou la création d'une entreprise à l'étranger pour exercer une influence significative. On parle donc d'IDE dès lors qu'un investisseur possède, directement ou indirectement, au moins 10% des droits d'une entreprise non résidente.<sup>2</sup>

#### 1.2.2.1 Définition selon l'OCDE

L'IDE est une activité par laquelle un investisseur résidant dans un pays quelconque obtient un intérêt durable et une influence significative dans la gestion d'une entité résidant dans un autre pays.

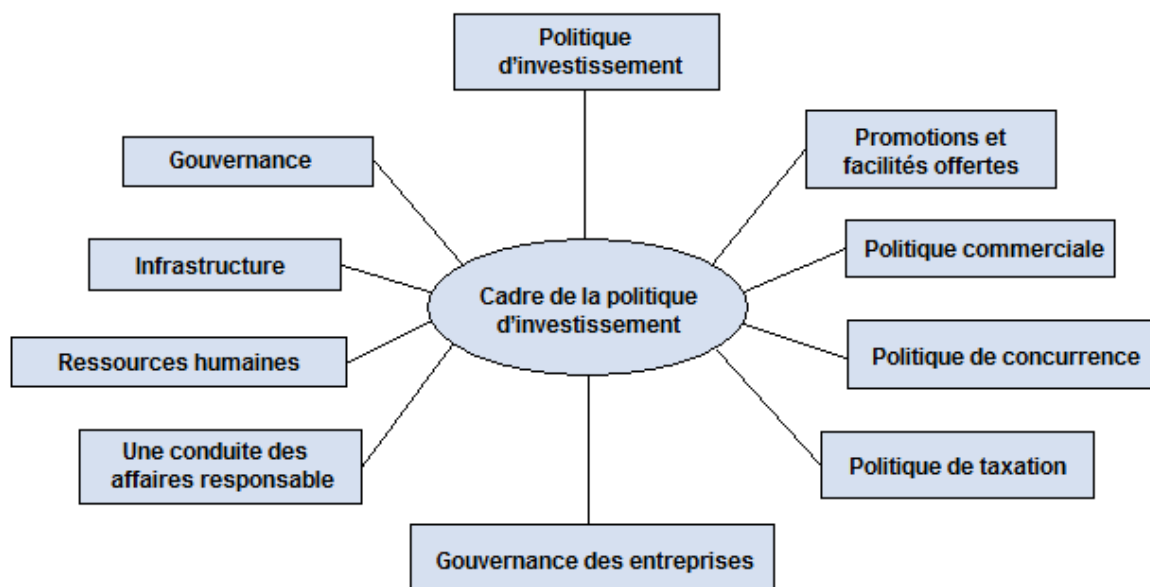
Cette opération peut consister à créer une entreprise entièrement nouvelle (investissement de création) ou, plus généralement, à modifier le statut de propriété des entreprises existantes (par le biais de fusions et d'acquisitions). Sont également définis comme des investissements directs étrangers d'autres types de transactions financières entre des entreprises apparentées, notamment le réinvestissement des bénéfices de l'entreprise ayant obtenu l'IDE, ou d'autres transferts en capital. Ces derniers incluent notamment les prêts accordés par une maison-mère à sa filiale implantée à l'étranger.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Jean-Louis Muccheilli, *Economie internationale*, Edition Dalloz, Paris, 2010, p 249

<sup>2</sup> Danielle Legay, *Op.cit*, p 17

<sup>3</sup> [www.oecd.org/fr/eco/reforme/2956451.pdf](http://www.oecd.org/fr/eco/reforme/2956451.pdf), 10/12/2014, 11 :17h.

Figure 1 : Les dix principaux critères de l'OCDE pour une meilleure politique d'investissement (Cadre d'action pour l'investissement)



Source : [www.oecd.org/Fr/daf/.../poursuite et mise en œuvre de la loi/37531344.pdf](http://www.oecd.org/Fr/daf/.../poursuite%20et%20mise%20en%20œuvre%20de%20la%20loi/37531344.pdf), 15/02/2015, 07 :20h.

### 1.2.2.2 Définition selon les experts du FMI

Les IDE sont définis par le manuel de la balance des paiements du FMI comme : « l'investissement direct à l'étranger (IDE) est l'action d'un investisseur, basé dans un pays donné (pays d'origine), qui acquiert un intérêt d'au moins 10 % dans une entreprise résidant dans un autre pays ».<sup>1</sup>

Ce pourcentage est supposé donner à l'investisseur un pouvoir de décision effectif dans la gestion de l'entreprise. Comme la finalité de l'opération à l'étranger est supposée être celle de la gestion durable, on peut ainsi distinguer l'investissement direct de l'investissement de portefeuille. Ce dernier est constitué de simples placements financiers, soit à long terme, soit à caractère spéculatif (acquisition d'actions, d'obligations, de produits dérivés, options et autres instruments financiers). Donc les IDE sont effectués dans le but d'acquérir un intérêt durable dans une entreprise exerçant ses activités sur le territoire d'une économie autre que celle de l'investisseur, le but de ce dernier étant d'avoir un pouvoir de décision effectif dans la gestion de l'Entreprise.

D'après ces experts, Les IDE connaissent quatre formes :<sup>2</sup>

- La création d'une entreprise ou d'un établissement à l'étranger ;
- L'acquisition d'au moins 10 % du capital social d'une entreprise étrangère déjà existante ;
- Le réinvestissement de ses bénéfices par une filiale ou une succursale située à l'étranger ;
- Les opérations entre la maison mère d'une firme transnationale et ses filiales (souscription à une augmentation de capital, prêts, avances de fonds, etc.).

<sup>1</sup>Haid Zahia, La politique d'attractivité des IDE en Algérie Cas de la banque BNP PARIBAS, Univ Tlemcen, mémoire de magister, Algérie, 2012, p 24.

<sup>2</sup>MIPI/DGIEEP, Les Investissements Directs Etrangers Dans Le Monde, Document n°15/DIEEP/2010, p 6.

## **Chapitre 1 : Cadre théorique sur les IDE et les Firmes Multinationales**

---

Contrairement aux investissements de portefeuille, les IDE impliquent une prise de contrôle de la part de la firme étrangère. Le seuil à partir duquel le contrôle s'exerce est arbitraire, le FMI utilise une valeur de 10 %.

### **1.2.2.3 Définition retenue par l'OMC et la CNUCED**

L'IDE est « l'action d'un investisseur, basé dans un pays donné (pays d'origine), qui acquiert des actifs dans un autre pays (pays d'accueil), avec l'intention de les gérer. Autrement dit, c'est au niveau du pouvoir de gestion qu'on distingue un investissement direct d'un investissement en portefeuille. Ce dernier est constitué des titres financiers : obligations, actions et autres titres qui conservent un caractère de placement sans objectif de participation à la gestion ; ces investissements de portefeuille, effectués par des particuliers, des entreprises ou des services publics, concernent principalement les souscriptions publiques (bons de trésor) et les emprunts sur le marché des capitaux privés. Lorsqu'une entreprise effectue un investissement direct à l'étranger, elle devient une multinationale.

### **1.2.2.4 Définition selon le mode de croissance**

Sous le terme d'IDE se regroupent deux grands types d'opérations (cf. Figure 2) :

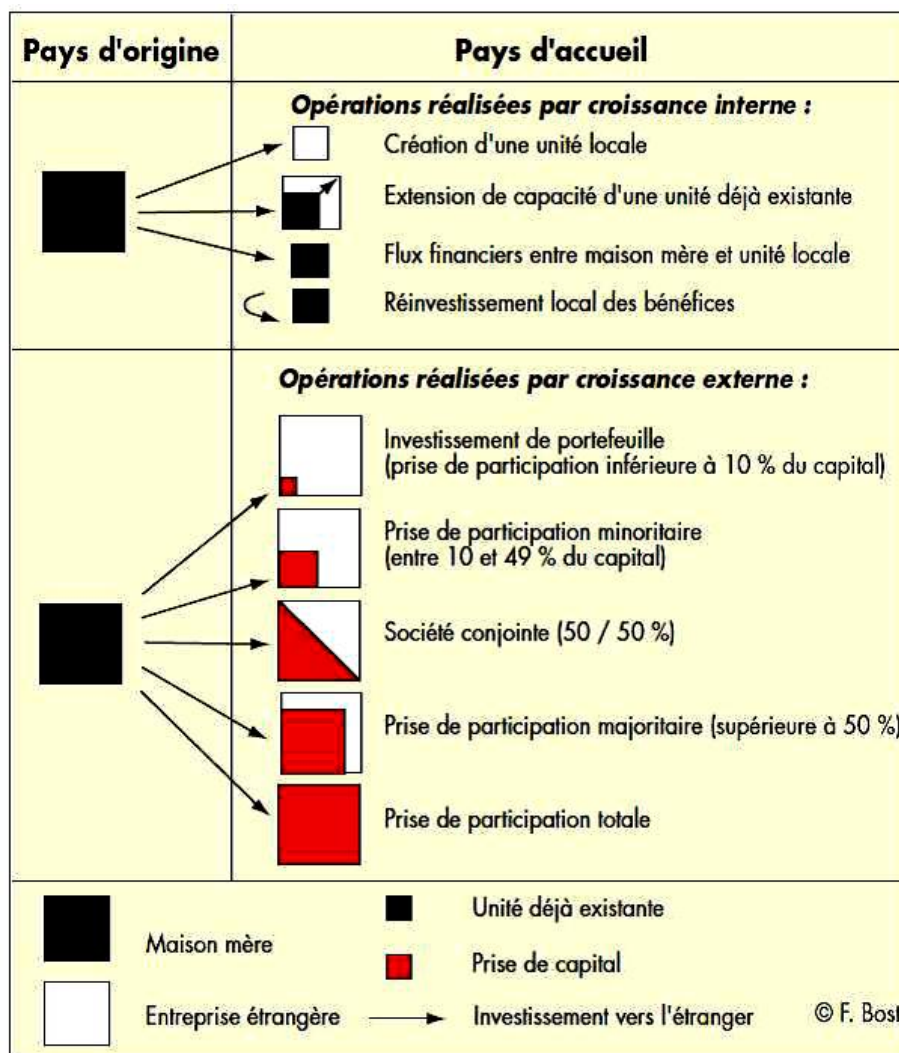
D'une part, Celles réalisées par croissance interne au sein d'une même firme transnationale entre la maison mère et ses différents établissements implantés à l'étranger (filiales, bureaux de représentation, etc.) : création ex-nihilo d'unités nouvelles ; extension des capacités de production des unités déjà existantes ; flux financiers entre établissements (augmentation de capital, prêts et avances de trésorerie par la maison mère, etc.) ; réinvestissement local des bénéfices.

D'autre part, Celles réalisées par croissance externe, à condition d'atteindre au moins 10% du capital de l'entreprise étrangère convoitée : ce seuil est désormais retenu internationalement pour distinguer les IDE des «investissements de portefeuille», par définition beaucoup plus volatils et correspondant aux prises de participation inférieures à 10% du capital d'une entreprise. Les investissements directs étrangers se réalisent principalement par «croissance externe». Deux vecteurs y contribuent :

- Les programmes de privatisation d'entreprises publiques lancés dans les pays industrialisés comme dans les pays en développement depuis le début des années 1980.
- Les fusions-acquisitions géantes (OPA — offres publiques d'achat — «amicales» ou «inamicales») destinées à placer les firmes transnationales en situation d'oligopole et à leur fournir dans les plus brefs délais la fameuse taille critique destinée à les protéger contre les tentatives concurrentes.



Figure 2 : Les différentes formes prises par les investissements directs étrangers



Source : François Bost : Les investissements directs étrangers, révélateurs de l'attractivité des territoires à l'échelle mondiale, Université Paris-X-Nanterre, Paris, Date (2004)-N°75-, p 3.

### 1.2.3. Les FMN à l'origine des IDE

Les deux tiers du commerce mondial sont assurés par les FMN, et le un tiers est constitué d'échanges intra firmes (entre clients et fournisseurs qui ne dépendent pas de la même FMN). Les IDE proviennent désormais des FMN des pays émergents qui concurrencent les FMN occidentales.

### 1.2.4. La Localisation des Investissements

En s'implantant à l'étranger, les multinationales recherchent des avantages en termes :

- De coûts (approvisionnement, main-d'œuvre, transport) qui permettent d'obtenir des gains de productivité par rapport à la localisation dans le pays d'origine ;
- De proximité des marchés de consommation (acheteur) ou de production (matières premières) ;

## **Chapitre 1 : Cadre théorique sur les IDE et les Firmes Multinationales**

---

- De diminution du risque de change, puisqu'en produisant dans un pays au lieu d'y exporter des marchandises, l'achat et le règlement sont effectués dans la même monnaie ;
- D'acquisition de compétences (qualification, savoir-faire) qui permettent d'améliorer le savoir-faire industriel ou commercial.

### **1.3. Les stratégies des FMN**

#### **1.3.1. Les critères d'implantation**

Les critères d'implantation varient selon l'activité des filiales créées. Pour les FMN qui recherchent des débouchés, la taille et la facilité d'accès au marché, son taux de croissance et les infrastructures sont les critères prépondérants. Par contre, pour les firmes qui s'implantent pour produire, la proximité des matières premières ou des fournisseurs, le coût de la main-d'œuvre et/ou sa qualification sont ses déterminants.

En général, pour toutes les FMN, les avantages fiscaux et les incitations offerts par le pays d'accueil sont des critères souvent décisifs.

#### **1.3.2. Les effets dans les pays d'accueil**

Quel que soit le pays d'accueil, industrialisé ou au contraire en développement, les IDE ont pour effet (positifs) :

- La création d'emplois ;
- L'augmentation du PIB (en particulier pour les pays émergents) ;
- Le transfert de compétences et de technologies ;
- L'amélioration de la productivité ;
- Le développement de l'économie locale par effet d'entraînement ;
- L'augmentation des exportations.

#### **1.3.3. Le développement de l'attractivité du territoire**

La plupart des Etats cherchent à attirer les investissements étrangers dans le cadre de leur politique d'aménagement de territoire pour bénéficier de leurs effets positifs. Pour cela, ils promeuvent leurs atouts, mettent en place des réseaux de prospection, et offrent des aides aux entreprises étrangères (accueil, avantages fiscaux).

#### **1.3.4. Les effets dans les pays d'origine**

##### **1.3.4.1 Les conséquences négatives**

La stratégie d'implantation d'une FMN entraîne parfois une délocalisation de ses activités au détriment de son pays d'origine. Ce phénomène se traduit par :

- Les suppressions d'emploi pour les salariés les moins qualifiés ;
- La baisse ou la stagnation des salaires face aux menaces des syndicats lorsqu'ils revendiquent des augmentations ;
- La désindustrialisation des régions touchées.

##### **1.3.4.2 Les conséquences positives**

Le pays d'origine est incité à mieux exploiter ses avantages comparatifs, et à renforcer sa spécialisation dans les échanges internationaux.

Du fait de la concurrence internationale, le prix des produits importés diminue, induisant une hausse du pouvoir d'achat. Enfin les recettes fiscales augmentent grâce à l'élévation des profits des multinationales qui ont délocalisé leur production<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Danielle Legay, Op.cit, p17.

## Chapitre 1 : Cadre théorique sur les IDE et les Firmes Multinationales

### Section 02 : Les types et les caractéristiques des IDE

#### 2.1. Les types d'IDE

Un investissement étranger peut se faire selon deux principales mondialités. La construction d'un site production ex nihilo (on parle alors d'investissement « Greenfield ») ou par le rachat d'un site existant (on parle alors d'une Fusions et acquisitions internationale). Dans les deux cas, on dit que la firme se « multi nationalise ». Les firmes étrangères ayant été l'objet de l'investissement sont appelées les filiales de la firme multinationale, celles-ci possédant de fait plusieurs sites de production<sup>1</sup>.

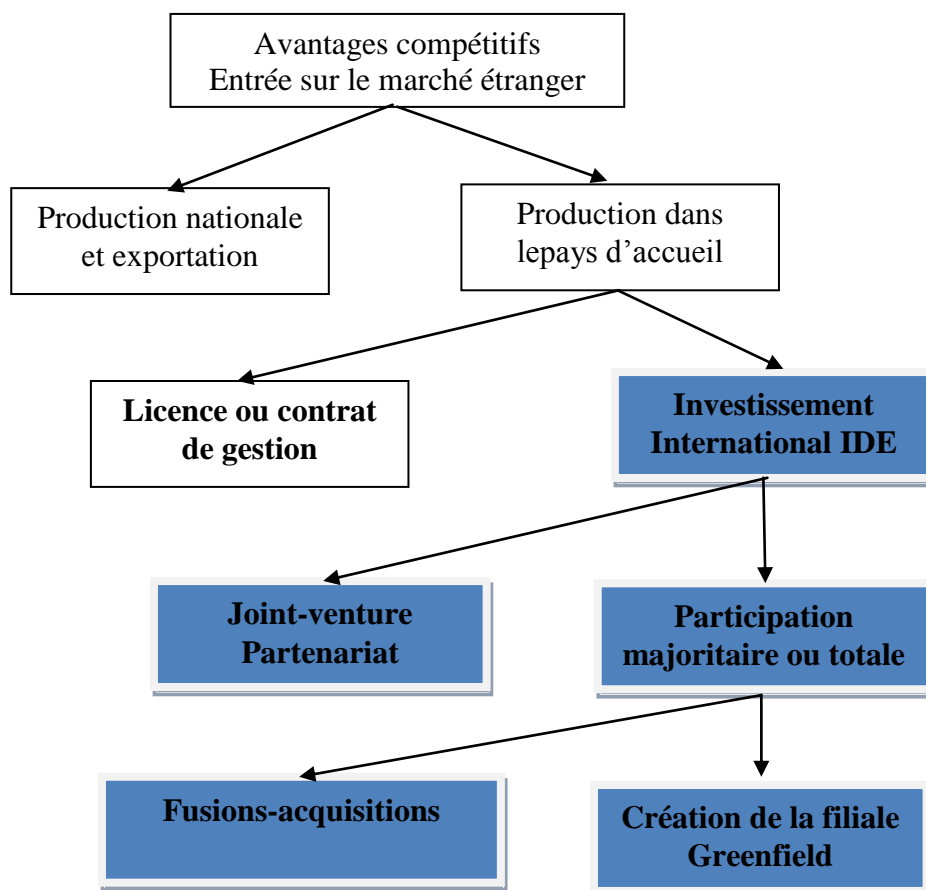
**Tableau 2 : Les types d'IDE**

<b>Intitulé</b>	<b>Définition</b>
<b>Greenfield</b>	Qui consiste à l'implantation d'une unité de production ou d'une usine à l'étranger possédée à 100% par la maison mère. Elle peut revêtir plusieurs formes allant de l'unité d'assemblage jusqu'à l'usine intégrée chef de file d'autres unités.
<b>Fusions et acquisitions</b>	c'est la forme d'implantation consistant au rachat ou à l'acquisition d'une entreprise étrangère déjà existante à plus de 50%.
<b>Joint-venture</b>	Résulte de la création en commun avec une entreprise étrangère d'une société mixte située à l'étranger et dont chaque partenaire détient le capital dans des proportions voisines de 50/50 ou 60/40.

**Source :** Mohamed Yasser EL Hassan, L'INVESTISSEMENT DIRECT ETRANGER ET SON DYNAMISME POUR L'ECONOMIE NATIONALE DU PAYS D'ACCUEIL (LE CAS DU LIBAN), université Savoie, France, 2006, p-p 14-15.

<sup>1</sup> Jean-Louis Mucchielli, Op.cit, p 249.

Figure 3 : Modalités d'exploitation d'un marché étranger (Types d'IDE)



Source : Mohamed Yasser EL Hassan, op.cit., p 15.

## 2.2. Caractéristiques et déterminants de l'IDE

### 2.2.1. Les caractéristiques des IDE<sup>1</sup>

#### 2.2.1.1 Les IDE horizontaux

Lorsque l'entreprise reproduit à l'étranger l'activité qu'elle développe dans son pays d'origine, ce choix est effectué en alternative avec l'exportation de produits finis et avec la fabrication sous licence par une entreprise locale. Plusieurs facteurs peuvent conduire une multinationale à opter pour un investissement direct :

- Les coûts de transport (pour les produits pondéreux comme le ciment)
- Les imperfections existantes sur les marchés locaux, conduisant à l'internalisation par les FMN des procédés et des modes d'organisation qu'ils maîtrisent, ceci est le cas lorsqu'il y a limitation à la circulation internationale des produits (barrières douanières) et lorsqu'il s'agit de faire valoir un savoir-faire technologique existant (celui-ci est

<sup>1</sup> MIPI/DGIEEP, Op.cit, p 8.

## **Chapitre 1 : Cadre théorique sur les IDE et les Firmes Multinationales**

---

difficilement vendable, et lorsqu'il l'est, l'opération est risquée pour celui qui cède son savoir.

- Lorsqu'une firme suit ses concurrents, notamment dans les industries oligopolistiques.
- Lorsqu'un produit atteint sa maturité dans son pays d'origine (la demande est saturée dans le pays d'origine, la part du marché a atteint un maximum, la duplication des produits et procédés permet de bénéficier du maximum d'effets d'échelle et d'expérience (Coca-Cola, Xerox).
- Les avantages spécifiques à un lieu donné.

### **2.2.1.2 Les IDE verticaux**

C'est le cas où lorsqu'une entreprise se rapproche de ses fournisseurs ou de ses clients par prise de participation dans leur capital.

- En amont, il s'agit principalement de l'internationalisation en direction des pays producteurs de matières premières, ainsi que des pays susceptibles de produire en sous-traitance.
- En aval, il s'agit des pays qui ont de forts potentiels de consommateurs, et par voie de conséquence, ceux qui peuvent abriter des industries diversifiées de transformation.

Les politiques verticales d'investissement direct apparaissent d'abord comme des politiques de marché, elles visent à renforcer le pouvoir de marché acquis par la firme, et à limiter la concurrence. Elles peuvent également viser à limiter les effets de barrières à l'entrée, qui sont naturellement érigées par les entreprises qui sont déjà présentes sur ces marchés.

### **2.2.2. Les déterminants de l'IDE**

#### **2.2.2.1 La taille du marché**

La taille du marché est l'un des déterminants les plus importants de l'IDE. Elle est généralement mesurée par le PIB par habitant. Plusieurs études empiriques ont montré que l'augmentation du PIB est associée à une augmentation des entrées d'IDE dans les pays d'accueil. L'augmentation des revenus est un signe d'une augmentation de la taille du marché et le pouvoir d'achat. Maintes études ont trouvé une relation positive entre la taille du marché dans les pays d'accueil et la décision d'implantation des multinationales américaines.

#### **2.2.2.2 La qualité et le développement des infrastructures de base**

La disponibilité et le développement des infrastructures (tels que le transport routier, le transport ferroviaire) selon des normes internationales est un déterminant majeur de l'IDE pour les pays d'accueil. Autrement dit, une bonne infrastructure développée et évoluée est essentielle au maintien de la croissance économique d'un pays, car dans de telles conditions, le coût d'exploitation est faible ce qui accroît le rendement de l'investissement et donc favorise les IDE. Un certain nombre d'études empiriques ont utilisé différentes variables proxy pour mesurer le niveau de développement des infrastructures dans les pays d'accueil.

#### **2.2.2.3 Le degré d'ouverture commerciale**

L'attraction des IDE est aussi tributaire du degré d'intégration à l'économie mondiale. L'ouverture d'une économie est mesurée par le ratio des importations et des exportations par rapport au PIB, elle tient compte du fait que les économies plus ouvertes tendent à être plus vulnérables à la perte de l'accès au financement extérieur. Ainsi, la diminution des niveaux de restrictions sur les transactions commerciales avec l'extérieur tend à augmenter les IDE horizontaux dans les pays d'accueil. Cependant, l'IDE vertical qui est considérée comme un

## Chapitre 1 : Cadre théorique sur les IDE et les Firmes Multinationales

investissement qui ne cherche pas le marché ; dans ce cas, les firmes multinationales préfèrent s'installer dans des économies plus ouvertes.

### 2.2.2.4 Le capital humain

Le coût de la main d'œuvre est un déterminant important des IDE. En fait, le capital humain est considéré depuis longtemps comme un facteur déterminant de la croissance économique. Il affecte aussi la croissance par le biais de son interaction avec l'IDE.

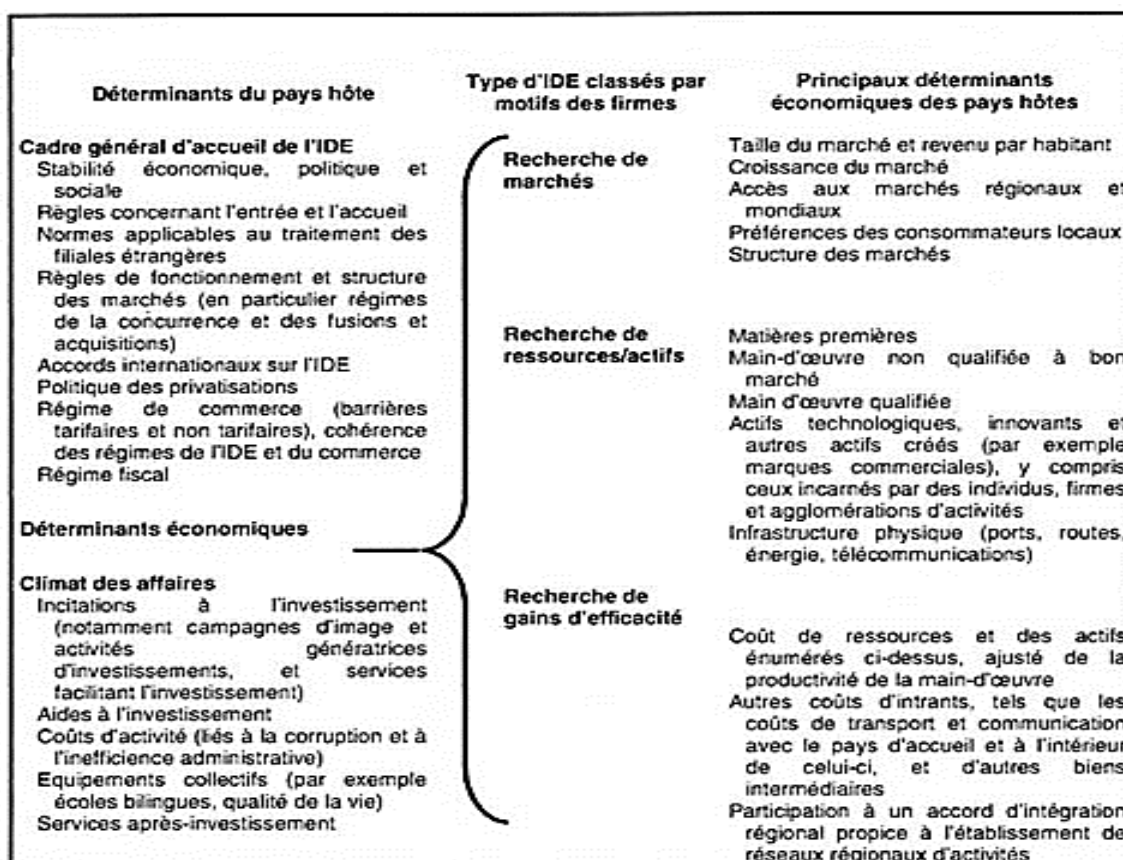
### 2.2.2.5 La stabilité macroéconomique

Alors que les premières études, comme celle de Friedman (1977), ont mis en évidence le rôle du taux d'inflation (mesuré par l'indice des prix à la consommation) qui est un indicateur important de la stabilité macroéconomique d'un pays, des études récentes ont utilisé le taux de change réel comme un indicateur de la stabilité macroéconomique. La volatilité du taux de change réel est considérée comme un indicateur de mauvaises politiques macro-économiques qui conduisent à un désalignement du taux de change réel ce qui entrave la croissance économique.

### 2.2.2.6 Le niveau de développement financier

Baro (1991) a fait valoir que le développement financier a un impact positif significatif sur la croissance économique. King et Levin (1993) ont suggéré que des niveaux plus élevés d'investissement intérieur sont positivement corrélés à la croissance économique plus rapide.

Figure 4: Déterminants du pays hôte pour l'IDE



Source : Khalfallah Saad, L'impact des IDE sur la croissance économique dans les pays Maroc, Algérie, Tunisie entre la période 1990- 2009, Mémoire de Magistère en analyse économique, Université de Tlemcen, 2010, p15.



# Chapitre 1 : Cadre théorique sur les IDE et les Firmes Multinationales

## 2.3. Enjeux Et dynamique des IDE

### 2.3.1. Les Enjeux des IDE

Les IDE participent à la construction des avantages comparatifs d'une économie. Il est donc crucial pour les États d'éviter une "déconstruction" de ces avantages comparatifs en favorisant l'ancrage de ces investissements, c'est-à-dire leur durabilité. Cela est possible en incitant à créer des interdépendances entre la firme étrangère et les producteurs locaux (échanges, coopération technologique...).

L'IDE est vecteur de transfert de technologie, ce qui est crucial pour le décollage et la remontée des filières vers des productions à plus fort contenu technologique ou de haut de gamme. Les IDE sont le moyen pour les firmes d'internationaliser leur processus de production. C'est donc par les IDE que se réalise la «mondialisation productive».

La décision d'investir à l'étranger est généralement motivée par :

- La recherche d'une fiscalité avantageuse,
- La qualité des infrastructures ou le niveau de qualification et/ou de coût des travailleurs du pays d'accueil,
- Les «effets d'agglomération» (les entreprises s'implantent à proximité d'autres entreprises).

En revanche, la volonté de contourner des droits de douanes ou d'économiser les coûts de transports semble peu importante.

Pour les pays d'accueil, les IDE sont, comme les investissements en général, un facteur de croissance (effet sur la demande globale, mais aussi effets sur les capacités de production).

Dans les pays industriels, les IDE peuvent être un moyen de relancer l'activité des régions industrielles en déclin, ce qui incite les Etats et les collectivités locales à développer leur attractivité aux yeux des investisseurs étrangers.

Pour les pays en développement, dans un contexte où l'essentiel du commerce mondial est réalisé par les entreprises multinationales, les IDE sont un moyen de s'insérer dans la mondialisation et de stimuler les exportations, ils sont aussi un moyen de bénéficier de «transferts technologiques » : les investisseurs étrangers amènent avec eux des procédés de production innovants, des méthodes d'organisation performantes et des savoir-faire qu'ils diffuseront progressivement à l'ensemble du pays et dopperont sa productivité. Le pays d'accueil aura ainsi bénéficié du progrès technique sans avoir eu à le financer.

Pour le pays d'origine, les effets sont plus difficiles à évaluer : si l'IDE correspond à une délocalisation, il peut y avoir, au moins dans l'immédiat, des suppressions d'emplois ; si l'IDE correspond à une implantation qui aurait pu être faite dans le pays d'origine mais qui ne l'est pas, ce n'est pas non plus favorable à l'emploi. Cependant, à plus long terme, les IDE peuvent générer des exportations pour le pays d'origine et une demande supplémentaire en provenance du pays d'accueil de l'IDE<sup>1</sup>.

### 2.3.2. DYNAMIQUE DES IDE

Les IDE évolueraient au cours du temps, marqués par une succession d'étapes d'après la théorie du cycle de vie de VENON qui est le premier à expliquer le passage pour le pays qui a bénéficié d'avantage technologique de la production nationale à l'exportation d'un produit, et ensuite à la localisation de la production à l'étranger en cinq (5) étapes successives :

---

<sup>1</sup> MIPI/DGIEEP, Op.cit, p 9.

## **Chapitre 1 : Cadre théorique sur les IDE et les Firmes Multinationales**

**2.3.2.1 L'innovation** : l'environnement macroéconomique, comme la structure de la demande les efforts en recherches et développement ou la structure du marché, permettant l'innovation

**2.3.2.2 Le lancement** : les couts de production n'étant pas déterminants à ce stade, le pays fabrique les nouveaux produits sur son territoire.

**2.3.2.3 La standardisation** : l'exportation est rendue possible par les économies d'échelle

**2.3.2.4 La maturité** : les couts de productions déterminent la localisation, et des IDE sortants de délocalisation surviennent dès que les couts d'exportation deviennent supérieurs aux couts de production à l'étranger

**2.3.2.5 Le déclin** : le pays innovateur perd son avantage et peut même importer les produits du pays imitateur.

### **Section 03 : Les avantages et les impacts des IDE sur les économies d'accueil**

#### **3.1. Les avantages et les inconvénients des IDE<sup>1</sup>**

##### **3.1.1. Les avantages des IDE**

###### **3.1.1.1 Effets sur la croissance économique**

L'IDE a un impact positif sur la croissance des pays d'accueil par l'amélioration de la productivité des facteurs grâce au transfert de technologie et de savoir-faire qui accompagne l'investissement. Ce dernier permet de faciliter l'accès au marché d'exportation, et contribue à une amélioration de la compétitivité des entreprises locales.

Dans les PVD, l'IDE semble avoir un effet peu moindre sur la croissance, ce que l'on a imputé à l'existence « d'effet de seuil ». Pour qu'un effet de l'IDE soit positif sur la croissance économique des pays d'accueil, il faut qu'un certain nombre de conditions soient réunies en matière d'éducation, de technologie, de développement de marchés financiers, d'infrastructures et de santé.

- **La contribution au développement régional**

Les IDE contribuent à la déconcentration des activités au sein d'un territoire. En effet, les investisseurs étrangers ne donnent pas d'importances sociologiques, et n'ont pas de préjugés sur les régions qui connaissent des difficultés de développement. L'entreprise étrangère, devient alors un instrument de lutte contre les disparités régionales. Il s'avère d'ailleurs que les investisseurs étrangers ont souvent mieux répondu aux stimulants gouvernementaux visant à la déconcentration.

- **L'effet sur la balance des paiements**

Au cours de certaines périodes, la balance de paiement revête une grande importance pour un grand nombre de pays, qui s'efforcent d'attirer les capitaux étrangers. Les IDE peuvent à court terme éponger un déficit de la balance des paiements du pays d'accueil. Ils peuvent également présenter certains avantages sur la balance des paiements lorsqu'ils permettent la substitution de la production locale à l'importation et de nouvelles recettes d'exploitation.

- **L'effet sur la concurrence interne**

L'IDE est avantageux pour le pays d'accueil dans la mesure où les entreprises nationales seraient incitées à faire les adaptations nécessaires pour faire face à la nouvelle

---

<sup>1</sup>Rabia Lamia, Privatisation et Investissement Direct et Etranger dans les pays en voie de développement - Cas : de l'Algérie, EPSECG d' Alger,2012,p 52.



## **Chapitre 1 : Cadre théorique sur les IDE et les Firmes Multinationales**

---

concurrence étrangère et ce en améliorant la qualité de leur produit, en réduisant les prix, en offrant de nouveaux produits et services, en adoptant de nouvelles techniques...etc.

Afin d'éviter les pratiques anticoncurrentielles, le meilleur moyen est d'élargir le marché en ouvrant peu largement l'économie du pays d'accueil au commerce extérieur, et de durcir les règles et les pratiques locales en matière de concurrence.

### ▪ **Le développement des entreprises dans les pays hôtes**

L'IDE peut contribuer à la dynamisation de développement des entreprises. Dans une telle situation, l'entreprise objet d'IDE, peut exploiter des synergies avec l'entreprise investisseuse en matière d'investissement, d'amélioration de l'efficacité économique, de minimisation des coûts, de développement d'activités économiques nouvelles, et d'exploitation de nouvelles opportunités. Dans ce cas, l'absorption d'une entreprise individuelle, dans une entreprise développée se traduit dans la majorité des cas par la réalisation de gains d'efficacité importants.

### **3.1.1.2 Effets sur le marché des facteurs**

L'IDE sortant peut être définie comme un élément permettant d'accroître la volatilité de l'emploi dans les entreprises implantées à l'étranger. Dans ce cas, un effet d'arbitrage entre différentes implantations s'installe, et les FMN peuvent faire évoluer facilement leurs effectifs employés localement afin de s'adapter aux chocs conjoncturels.

### ▪ **Les effets sur les conditions travail dans le pays d'accueil**

L'effet majeur de l'IDE sur le capital humain dans les PVD paraît être indirect du fait qu'il résulte non pas grâce aux efforts déployés par les entreprises multinationales que par les mesures prises par les gouvernements locaux pour attirer l'IDE, en améliorant le capital humain local. Certaines firmes, ayant pour objet de bénéficier de l'existence d'un niveau bas des salaires ou de conditions de travail moins favorables dans certains pays d'accueil, sont parfois accusées de concurrence déloyale et de recours au Dumping Social.

### ▪ **Impact sur les salaires**

Les études récentes montrent que les employés travaillant dans des FMN perçoivent des salaires plus élevés que leurs homologues au niveau local, en particulier dans les PVD. Il faut noter que les IDE peuvent générer des effets indirects sur les conditions salariales des entreprises locales qui ne sont pas détenues par les actionnaires étrangers et ce grâce à :

- La diffusion des progrès de productivité introduits par les FMN vers les entreprises locales ;
- Amélioration de la productivité des entreprises locales par l'application des processus de production et méthodes de gestion des entreprises étrangères ;
- Les fournisseurs locaux sont tenus à respecter les normes dans le processus de production et de gestion qui relèvent de la pratique des filiales étrangères ;
- L'intensification de la concurrence pousse les entreprises locales à s'adapter aux méthodes de production et de gestion introduites par les multinationales ;
- Augmentation mécanique de l'offre de travail, ce qui devrait exercer une pression à la hausse des salaires locaux ;
- La réduction de l'offre de travail à l'attention des entreprises locales, à cause des conditions salariales favorables offertes par les filiales de groupes étrangers ;

Donc, les entreprises locales devront revoir leurs salaires à la hausse afin de garder leur attractivité. Concernant le marché des facteurs, on peut constater que les prédictions

## **Chapitre 1 : Cadre théorique sur les IDE et les Firmes Multinationales**

---

théoriques sur ce point restent ambiguës, du fait qu'elles dépendent notamment de s'avoir si l'emploi et l'activité domestique sont complémentaires ou substituables.

### **3.1.1.3 Effets sur l'environnement**

Consommation d'énergie et la pollution peuvent être décomposées en 3 éléments :

- **Un effet d'échelle**

La consommation d'énergie et la pollution sont proportionnellement liées à l'activité économique ;

- **Un effet de composition**

Les IDE auront un effet différent en fonction de leur destination sectorielle.

- **Un effet technologique**

Les technologies qui sont transférées dans les PVD par le biais de l'IDE sont plus sophistiquées et plus propres sur le plan environnemental, que celles dont disposent les pays d'accueil. Ceci dit, les effets positifs des IDE sur l'environnement sont possibles parce que :

- Les FMN sont technologiquement avancées par rapport aux entreprises locales ;
- L'application stricte des normes environnementales par les firmes du pays d'origine ;
- Le transfert de savoir-faire vers les pays d'accueils.

### **3.1.2. Les désavantages de l'IDE**

Si l'on admet que la délocalisation d'une production conduit à une diminution des exportations du marché étranger mais il faudrait souligner qu'elle n'implique pas, nécessairement, la disposition des flux commerciaux entre pays d'origine et pays d'accueil. Il peut y avoir un effet de substitution si la production délocalisée utilise des biens intermédiaires ou des services importés du pays d'origine.

De plus, nous pouvons constater un effet négatif sur les importations du pays d'origine puisque celui-ci verrait diminuer ses éventuels besoins en biens intermédiaires importés. En outre, la réalisation des investissements directs étrangers entraîne des distributions de salaires, une augmentation du revenu nominal et par un accroissement des importations et une nouvelle détérioration des paiements courants. Ultérieurement, il faudrait encore supporter le change des intérêts, des dividendes, des redevances sur brevets de fabrication,...etc.

Il faudrait admettre que les IDE sont devenus, de nos jours, l'un des grands enjeux des concurrences et des rivalités entre les pays. Ils sont réalisés en fonction des avantages comparatifs de chaque pays, ainsi que son stade de développement. La combinaison des facteurs motivant l'investissement permet à l'investisseur de choisir le lieu d'implantation qui permettra le plus de réaliser ses objectifs fondamentaux à savoir la recherche du profit global et la quête de stabilité<sup>1</sup>.

## **3.2. Les causes et les raisons du choix des IDE**

### **3.2.1. Les causes du choix des IDE**

- Les flux d'internationaux de capitaux ont été explosés depuis les années 80 grâce à la déréglementation. Cette déréglementation des IDE consiste à supprimer un certain nombre de restrictions aux flux entrants d'IDE, tels que TRIMS (Trade related investment measures : par exemple, la règle d'équilibre du commerce extérieur, règle de contenu local). S'affirme ainsi un renouveau des fonctions de l'Etat : c'est le développement de l'Etat mondialiste, qui s'efforce non seulement de participer à l'internationalisation des

---

<sup>1</sup>Rabia Lamia, Op.cit, p-p 13-15.

## **Chapitre 1 : Cadre théorique sur les IDE et les Firmes Multinationales**

---

firmer nationales, mais aussi qui tente aussi d'attirer les investisseurs étrangers en mettant en valeur l'attractivité du territoire (infrastructures de qualité, présence de districts industriels, qualité de la main d'œuvre, compétitivité -coût, etc.). C'est alors la fin d'une collusion entre les Etats et les FMN qui consiste en un certain protectionnisme qui profitait aux firmes (réduction du risque d'entrants potentiels, avantages du premier arrivé sur le marché (first move) : « winner takes it all »). Les autres aspects de la déréglementation tels que les privatisations, avec le retrait de l'Etat de la sphère productive augmente les IDE entrants et sortants concernant les fusions -acquisition.

- Les flux d'IDE explosent après les années 85 après l'essor des IDE européens (notamment allemands et Japonais), en raison de l'appréciation relative au dollar, du mark et du Yen, ce qui est favorable à l'internationalisation des firmes allemands et Japonaises.
- Cette explosion est portée en raison de la tertiarisation et de la désindustrialisation des pays développés (qui est aussi le résultat en partie des flux d'IDE ayant pour finalité la délocalisation), de la déréglementation de ce secteur (à la suite des négociations commerciales multilatérales de l'OMC et de la déréglementation des services financiers).
- Les flux d'IDE connaissent un essor considérable avec de nouvelles destinations : les pays émergents (particulièrement l'Extrême-Orient drainent de plus en plus de capitaux, dans l'est deviennent également une nouvelle terre d'accueil attractive avec leur entrée dans l'union européen, gage de la stabilité macroéconomique et politique, de réformes institutionnelles et d'une modification des politiques économiques.

### **3.2.2. Les principales raisons du choix des IDE**

- permet des transferts de technologie, en particulier sous forme de nouveaux types d'intrants de capital fixe ; ce que les investissements financiers ou le commerce des biens et services ne peuvent assurer.
- permet la concurrence sur le marché intérieur des intrants.
- s'accompagne souvent de programmes de formation du personnel des nouvelles entreprises ; ce qui contribue au développement des ressources humaines du pays hôte.
- engendre des bénéfices qui contribuent à l'amélioration des recettes fiscales du pays bénéficiaire.
- produit une augmentation remarquable de l'investissement intérieur lorsque les entrées de capitaux de portefeuille semblent n'avoir pratiquement aucun effet sensible sur l'investissement et les prêts un impact mitigé.
- les IDE sont le plus souvent sous forme de machines ou d'infrastructures, donc difficiles voire impossibles à rapatrier en cas de crise économique. C'est cet élément qui les distingue des investissements de portefeuille qui sont très volatils et sensibles à la conjoncture économique. L'IDE devrait donc augmenter l'investissement intérieur, favoriser la croissance économique et est tout adapté aux pays en développement.
- les IDE améliorent la compétitivité des entreprises installées sur le marché intérieur du pays récepteur, et ont un impact positif sur les échanges extérieurs, en particulier sur les exportations. Ils entraînent aussi des externalités positives par les effets de sous-traitance et d'exploitation du progrès technologique.

Tous ces éléments illustrent bien l'opportunité que représentent les investissements directs étrangers aux pays en développement. Cependant ces derniers doivent veiller à ne pas trop se leurrer quant aux avantages des IDE.

## **Chapitre 1 : Cadre théorique sur les IDE et les Firmes Multinationales**

---

En effet, la forte proportion d'IDE dans les apports de capitaux peut être signe de faiblesse, et non de force pour le pays récepteur. Les IDE affluent beaucoup plus dans les économies dont les marchés financiers sont déficients comme les pays à haut-risque.

Ainsi, les investisseurs ont l'opulence de s'ingérer librement dans le fonctionnement de l'économie du pays hôte et d'y opérer directement au lieu de s'en remettre au marché financier ou aux institutions juridiques. Or, la politique économique recommande aux pays désireux d'accroître leur capacité d'accès aux marchés internationaux de capitaux, de se concentrer sur la mise en place de dispositifs d'application crédibles.

De même, le transfert de contrôle engendré par l'IDE n'arrange pas toujours l'économie résidente. En effet, avec les IDE, les investisseurs directs étrangers obtiennent des informations cruciales sur la productivité des entreprises qu'ils contrôlent. Ainsi, ils tendront à ne garder dans leurs portefeuilles que les entreprises très productives et à vendre les moins productives aux épargnants nationaux « non informés ». Comme dans d'autres cas de sélection adverse, ce processus peut conduire les investisseurs directs étrangers à surinvestir.

Un endettement excessif peut aussi limiter les avantages de l'IDE car l'investisseur peut rapatrier le nominal. Dans ce cas les gains liés à l'IDE seront réduits du montant de l'emprunt contracté dans le pays de l'IDE. De plus, l'IDE peut renforcer l'action des lobbys.

L'IDE fragilise aussi les économies naissantes. En effet, la prise de contrôle des entreprises nationales par des étrangers représente sur un certain plan un amoindrissement de la souveraineté de l'Etat récepteur.

L'importance des IDE n'étant plus à démontrer, il convient de s'intéresser aux théories et travaux qui ont porté sur eux.<sup>1</sup>

### **3.3. L'impact de l'IDE sur l'économie des pays d'accueils**

Les gouvernements jouent un rôle important sur le développement et la promotion des activités de l'IDE. Ils offrent nombre d'incitations financières et non financières pour attirer les IDE dans leurs pays, souvent en compétition avec les pays voisins. On peut donc dire que la méfiance des gouvernements des pays hôtes à l'égard des firmes étrangères qui prévalait dans les années 70 et 80 a cependant laissé progressivement la place à des stratégies destinées à les attirer. Cela explique le fait que les années 90 ont été marquées par une libéralisation importante des conditions d'investissement dans les pays d'accueil. Maintenant, le débat s'est déplacé de la considération des droits des pays et obligations des firmes à celle des droits des firmes et des obligations des pays d'accueil.

#### **3.3.1. Les impacts positifs**

L'IDE est devenu une source importante de financement extérieur privé pour les pays en développement. À la différence des autres grands types de flux de capitaux privés extérieurs, il est motivé principalement par la perspective des profits à long terme que les investisseurs espèrent réaliser dans des activités de production qu'ils gèrent directement. Les prêts bancaires étrangers et les investissements de portefeuille, qui sont sensibles à une variété de facteurs (taux d'intérêt, par exemple), et enclins à un comportement grégaire, ne servent pas à financer des activités gérées par les banques ou les investisseurs, souvent à la recherche de profits à court terme.

---

<sup>1</sup> Augustin Mwana MUHINDO NGELEZA, Déterminants de l'investissement direct à l'étranger dans les pays en voie de développement : application faite à la RDC, en ligne, [www.memoireonline.com](http://www.memoireonline.com) › Economie et Finance, 25/05/2015, 17 :50.

## **Chapitre 1 : Cadre théorique sur les IDE et les Firmes Multinationales**

---

### **Autres effets positifs :**

- Transfert de technologie sous la forme de savoir – faire technique, de techniques de management et de techniques marketing. Il en résulte une externalisation de certains coûts, et des retombées positives bénéfiques aux entreprises locales et même à certaines branches du secteur public. Les entreprises locales bénéficient également du réseau d'alliances et de fournisseurs des multinationales et peuvent ainsi améliorer leur productivité.
- Les multinationales apportent également des capitaux faisant défaut dans leurs pays d'accueil (ou trouvent des capitaux sur place si les taux de change sont favorables) et, dans le cas des pays développés en particulier, ouvrent la voie vers des réformes nécessaires à la modernisation des institutions et des services financiers, permettant ainsi d'augmenter la productivité du capital.
- L'un des moyens les plus efficaces pour réduire la puissance monopolistique des entreprises locales, et de stimuler la concurrence nationale tout en encourageant l'entrepreneuriat, est d'attirer les multinationales dans le pays en s'assurant que leur entrée sur le marché ne se fasse pas par le biais de fusions acquisitions qui pourraient avoir un effet contraire à celui escompté. C'est l'une des principales idées à l'origine des programmes de privatisation et de déréglementation entrepris par les gouvernements à travers le monde.
- L'entrée potentielle de multinationales sur leurs marchés pousse souvent les gouvernements à libéraliser leurs politiques en matière de commerce et d'investissement, en diminuant ou en supprimant les freins au libre-échange et à l'investissement. Il en résulte un accroissement du commerce et de l'investissement qui se traduit par une augmentation de la prospérité mondiale.
- les multinationales apportent une importante contribution à l'amélioration de la qualité des biens produits et consommés au niveau national et, en produisant des biens standards, elles contribuent à faire converger les goûts et les préférences des consommateurs au niveau mondial. Pour certains analystes, il s'agit d'un avantage, car cela rapproche des cultures différentes tout en permettant aux multinationales de diminuer leurs coûts.

### **3.3.2. Les impacts négatifs**

Ils peuvent être résumés quant à eux comme suit :

- La présence des multinationales est parfois perçue comme un sinistre menace à la souveraineté du pays d'accueil. C'est un argument particulièrement valide dans le cas des pays en développement qui sont souvent considérés comme vulnérables face à la puissance et à l'influence mondiale des multinationales. Leurs programmes de développement économique sont souvent assujettis aux conditions posées par les multinationales quant à l'afflux d'IDE. Les filiales des multinationales sont considérées comme les instruments de mise en œuvre des décisions de la direction de la maison mère, décisions qui peuvent ne correspondre en rien aux besoins et aux aspirations du pays d'accueil. Dans ce contexte, elles sont souvent accusées de néocolonialisme.
- La technologie apportée par une multinationale peut être insuffisante ou inadaptée aux besoins du pays d'accueil. Les méthodes de production basées sur une technologie moderne et sophistiquée par exemple (méthodes pour lesquelles le pays d'accueil peut ne pas avoir de main-d'œuvre ou d'industries de soutien suffisamment compétentes)

## **Chapitre 1 : Cadre théorique sur les IDE et les Firmes Multinationales**

---

peuvent nécessiter un système de production intensif en capital qui peut ne pas déboucher sur une création d'emplois aussi massive que le gouvernement aurait pu le souhaiter. L'une des implications importantes du transfert de technologie moderne est que la multinationale peut finir par dominer l'industrie en utilisant son avantage technologique comme un frein efficace à l'entrée sur le marché d'entreprises nationales ou internationales.

- Il existe également un risque que les IDE des multinationales conduisent à l'éviction de l'investissement national et à une fuite des capitaux qui pourraient mettre en danger les perspectives de croissance à long terme du pays.
- Dans certain cas, les fusions et acquisitions orchestrées par les multinationales peuvent étouffer la concurrence nationale et décourager l'entrepreneuriat.
- Les répercussions positives sur la balance des paiements peuvent ne pas montrer si la multinationale dirige ou non sa production vers le seul marché national.
- L'impact sur les fournisseurs locaux peut parfois être limité si l'entreprise est intégrée verticalement et qu'elle produit elle-même la plupart des éléments et des composants.
- Le transfert de technologie moderne peut déboucher sur une dépense technologique du pays d'accueil, sur une baisse de la recherche et développement, ainsi qu'une baisse de l'emploi et des importations.
- Dans les cas où la multinationale possède un service de marketing centralisé, l'emploi des cadres locaux peut diminuer et donner naissance au « syndrome de la succursale».<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> GUERID Omar, L'investissement direct étranger en Algérie : Impacts, opportunités et entraves, Beskra, algérie, N°3-juin 2008, p-p 24-33.

## **Chapitre 1 : Cadre théorique sur les IDE et les Firmes Multinationales**

---

### **Conclusion**

Les investissements directs étrangers jouent un rôle primordial dans le développement des économies surtout celle en voie en développement. Malgré les maints impacts négatifs qu'ils engendrent, ils peuvent plus ou moins apporter un plus au pays d'accueil, un plus qui peut être enregistré au niveau des postes d'emplois, de la stabilité économique, de la stabilité régionale, de la technologie, des compétences, des expériences...etc.

Alors malgré toutes les critiques orientées vers les IDE, ces derniers restent dans beaucoup de cas et situations comme le dernier refuge pour sauver une économie de la faillite surtout si les politiques de développement adoptées par les pays d'accueil s'avèrent faibles.

**Chapitre 2 :**  
**Le développement économique et les**  
**IDE en Algérie**



## **Chapitre 2 : Le développement économique et les IDE en Algérie**

---

### **Introduction**

Il est de plus en plus reconnu que le développement de certains pays et notamment les PVD passe actuellement par une économie fondée sur la connaissance.

Le modèle de développement adopté par l'Algérie a connu plusieurs phases qui étaient fonction de la situation politique, sociale, financière... du pays. La manne pétrolière a favorisé, jusqu'à un certain degré, la politique d'investissement pratiquée par l'Algérie qui se voulait être une politique protectrice des intérêts nationaux et se méfiait des investissements directs étrangers considérés comme une certaine forme de dépendance vis-à-vis de l'étranger.

Pour cela, nous avons jugé utile d'entamer notre modeste étude par ce chapitre qui se focalise essentiellement sur les deux termes cités ci-dessus à savoir le développement économique et l'investissement direct étranger en Algérie. Et par conséquent, ce chapitre sera divisé en trois sections :

- La première s'oriente essentiellement vers les définitions, et Les différents niveaux de développement économique.
- La deuxième aborde La notion de croissance, les Facteur de croissance, la relation entre investissement et croissance
- La troisième sera consacrée aux la définition de l'ide en Algérie et les principaux critères de choix des investissements étrangers, le cadre légal et institutionnel d'ide en Algérie

## **Chapitre 2 : Le développement économique et les IDE en Algérie**

### **Section 1 : Définition du développement économique**

La croissance économique et le développement économique sont des phénomènes dont la prise de conscience est datée approximativement durant les années cinquante. Cette situation s'explique par le fait que les rythmes de croissance se sont accélérés depuis peu, en même temps l'écart se creusait entre les pays dits développés.

Aussi faut-il souligner que les moyens d'information modernes ont mis en évidence l'état économique et social de l'humanité, ainsi que de toutes les inégalités profondes les plus caractéristiques et politiques de tous les gouvernements, et les moyens de surmonter les crises et leurs incidences : inflation, chômage, amélioration des conditions sociales, pauvreté, problèmes de l'environnement,...

L'IDE est considéré comme « le moteur clé de la croissance économique et du développement. L'IDE stimule non seulement la formation de capital, mais améliore la qualité du capital national ».

#### **1.1. Le développement économique : notion, définitions**

Le développement se distingue de la croissance par sa nature qualitative. Il suppose une adaptation des structures et des institutions de la société. Le développement permet d'appréhender les aspects qualitatifs de la croissance, c'est-à-dire les effets spatiaux, la répartition sociale de la croissance, l'évolution des mentalités, les évolutions sectorielles, l'ouverture des structures de consommations. Finalement, c'est la notion de transformation et changement qui fondent la distinction entre la croissance et le développement. Le concept de développement qui est un phénomène économique et social très complexe sera présenté et cerné dans ce qui suit.

##### **1.1.1. Quelques définitions du développement**

Dans ce contexte, il est nécessaire de noter qu'il existe un grand nombre de définitions qui essaient de cerner ce terme, mais nous allons ici nous limiter à quelques définitions que nous voyons générales et suffisantes.

1<sup>ère</sup> définition : « le développement correspond à une évolution durable des mentalités et des structures, qui est à l'origine du phénomène de croissance et de sa prolongation dans le temps ».<sup>1</sup>

2<sup>ème</sup> définition : « le développement est une combinaison des changements mentaux et sociaux d'une population qui la rendent apte à faire croître cumulativement et durablement son produit réel ».<sup>2</sup>

3<sup>ème</sup> définition : « pour les économistes, le concept de développement a un sens fortement normatif. Défini comme la libération progressive d'une communauté de ses aliénations naturelles et culturelles, le développement est un processus complexe qui appelle une stratégie totale qui englobe la capacité de production dont dispose une nation ainsi que les structures institutionnelles et socio-économiques ».<sup>3</sup>

Comme on remarque, il est difficile de dégager un consensus sur la voie suivie ou à suivre pour réaliser ou atteindre l'état de développement. A la fin de deuxième guerre mondiale, plus précisément dans les années cinquante, de vifs débats étaient engagés sur la voie à suivre (pour la plupart). Ceci a, en effet, donné naissance à une nouvelle branche des sciences économiques connue de nos jours comme « l'économie du développement ».

---

<sup>1</sup>Matouk Belattaf, Economie du développement, Edition office des publications universitaires, Alger, 2010, p 33

<sup>2</sup>Idem, p 33.

<sup>3</sup>Idem, p 33

## **Chapitre 2 : Le développement économique et les IDE en Algérie**

---

D'ailleurs, faut-il le souligner, le sens donné au développement économique est souvent assimilé à celui de progrès économique qui, lui exprime beaucoup plus une situation jugée meilleure par rapport au passé, donc une certaine amélioration des conditions économiques et sociales, en outre, il faut ajouter que depuis l'antiquité jusqu'au milieu du 18<sup>ème</sup> siècle, les transformations économiques et sociales étaient très lentes. Les sociétés ont alors mis des siècles pour atteindre le stade de société industrielle vers le milieu, voire la fin, du 18<sup>ème</sup> siècle.

Depuis cette période, les sociétés occidentales ont connu des mutations globales rapides et sans précédent dans tous les domaines : production industrielle et agricole, organisation sociale et relations de travail, transport et communications, et enfin, aspects politiques, économiques, scientifiques et techniques.<sup>1</sup>

### **1.2. La distinction entre croissance et développement**

#### **1.2.1. La croissance, condition du développement**

La croissance économique représente l'accroissement durable de la production globale d'une économie. Le développement désigne quant à lui l'expansion des activités économiques qui entraînent l'amélioration des conditions de vie et de bien-être de la population. Il implique une transformation radicale des structures économiques, sociales, culturelles et institutionnelles d'un pays. Le développement se distingue de la croissance par sa nature qualitative. On considère que la croissance est une condition nécessaire du développement, mais qu'elle n'est cependant pas suffisante.

#### **1.2.2. Les critères du développement <sup>2</sup>**

##### **1.2.2.1 La richesse**

La richesse est appréciée par le produit intérieur brut par habitant (PIB/Hab.) qui représente la valeur des biens et services produits durant l'année par un pays, divisée par le nombre de ses habitants.

##### **1.2.2.2 La santé**

L'efficacité d'un système de santé se définit par l'espérance de vie à la naissance, ou la durée de vie moyenne qu'un groupe d'individus peut vivre.

##### **1.2.2.3 L'éducation**

L'éducation concerne d'une part la formation initiale des enfants, mesurée par le taux de scolarisation. Ce taux représente le pourcentage d'enfants en âge d'aller à l'école. L'éducation concerne d'autre part l'alphabétisme des adultes mesuré par le taux d'alphabétisme. Ce taux est défini comme le pourcentage de la population de 15ans et plus qui sait lire et écrire. La scolarisation et l'alphabétisme contribuent au développement économique, social et culturel de la société.

### **1.3. Les indicateurs du développement**

#### **1.3.1. Le PIB par habitant**

Le PIB par habitant est l'indicateur le plus utilisé pour mesurer le développement économique. Il correspond à une moyenne de revenu par habitant, et ne fournit aucune indication sur les disparités au sein de la population. Il ne reflète pas non plus le niveau de vie réel puisqu'il ne comptabilise pas l'économie informelle.

#### **1.3.2. L'Indicateur de Développement Humain (IDH)**

---

<sup>1</sup>MatoukBelattaf, Op.cit, p-p 33-36.

<sup>2</sup> Idem, p 36

## **Chapitre 2 : Le développement économique et les IDE en Algérie**

---

Les économistes de l'ONU ont élaboré un indicateur de développement humain (IDH). Les éléments pris en compte dans le calcul sont : le PIB par habitant, le niveau d'éducation, le niveau sanitaire et l'espérance de vie de la population. L'évolution de l'IDH permet d'apprécier l'amélioration des conditions de vie d'un pays.

### **1.3.3. L'Indicateur de Pauvreté Humaine (IPH)**

#### **1.3.3.1 Dans les pays en développement**

L'IPH-1 est construit à partir de trois indicateurs mesurant la longévité (pourcentage de décès avant 40 ans), l'instruction (taux d'analphabétisme des adultes) et les conditions de vie.

#### **1.3.3.2 Dans les pays développés**

L'IPH-2 agrège quatre indicateurs mesurant la longévité (pourcentage de décès avant 60 ans), l'instruction (taux d'illettrisme des adultes), les conditions de vie (pourcentage de personnes vivant en dessous de la demi-médiane de revenu disponible des ménages) et l'exclusion (taux de chômeurs depuis plus de 12 mois). Plus les indicateurs sont élevés, plus le pays est pauvre.

### **1.3.2. Les différents niveaux de développement**

#### **1.3.2.1 Les Pays Développés**

Dans les pays développés (Etats-Unis, UE, Japon, Corée du sud, etc.), la plus grande partie de la population satisfait ses besoins vitaux et accède à un certain confort, ainsi qu'aux soins et à l'éducation.

#### **1.3.2.2 Les Pays Emergents Ou NPI**

Le groupe des nouveaux pays industrialisés (NPI) est hétérogène. Il englobe des économies dont le point commun est une croissance industrielle très rapide. Ce sont des pays très exportateurs, et fortement intégrés au commerce mondial (Chine, Inde, Brésil, etc.). Leurs économies sont largement ouvertes aux capitaux étrangers. Leurs niveaux de vie se rapprochent de celui des pays riches.

#### **1.3.2.3 Les Pays en Transition**

L'expression « transition vers le capitalisme » désigne l'introduction des mécanismes de marché dans tous les domaines de l'économie : libération des prix, transfert du pouvoir économique de l'état au secteur privé, et ouverture sur l'extérieur. Certains pays d'Europe centrale et orientale ont achevé cette transition pour entrer dans l'Union européenne à partir de 2004. D'autres, les ex-républiques de l'URSS par exemple, se trouvent encore dans une phase transitoire.

#### **1.3.2.4 Les Pays en Développement**

D'après la classification de la Banque mondiale, les pays en développement regroupent des pays en situation intermédiaire avec une croissance relative de leur économie qui les distingue des pays les moins avancés. Ils se situent en majorité en Asie, en Afrique et en Amérique du sud.

#### **1.3.2.5 Les Pays les Moins Avancés (PMA)**

Les PMA regroupent environ 2,9 milliards de personnes vivant avec moins de 2 dollars par jour. L'Afrique est le continent le plus concerné par le sous-développement. Dans l'est et le sud de l'Asie, près de 1,3 milliard de personnes vivent en situation de dénuement absolu. Les PMA constituent le groupe de pays le plus éloignés du développement<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Danielle Legay, Op.cit, p 15.

### Section 02 : La notion de croissance

Nous entamerons la notion de croissance par un certain nombre de définition de quelques auteurs. La croissance concerne souvent les grands agrégats économiques. Elle constitue, de ce fait, un phénomène quantitatif, car susceptible d'être mesuré.

1<sup>ère</sup> définition : « la croissance économique est l'augmentation durable en termes réels d'un indicateur de la performance économique ». <sup>1</sup>

2<sup>ème</sup> définition « la croissance économique est un processus complexe auto-entretenu d'évolution à long terme qui se traduit par un accroissement des dimensions caractéristiques de l'économie, et par une transformation des structures de la société. Elle est mesurée par les variations d'un indicateur de production exprimé en volume – le Pib réel ». <sup>2</sup>

3<sup>ème</sup> définition : « la croissance économique est l'augmentation soutenue pendant plusieurs périodes (où chacune d'elles comprend plusieurs cycles quasi-décennaux) d'un indicateur de dimension : pour une nation, c'est le produit global net termes réels. Ce n'est pas l'augmentation du produit réel par habitant ». <sup>3</sup>

En fin de compte, le développement englobe la croissance. Celle-ci est, en résumé :

- Un mouvement ascendant de certaines grandeurs économique, comme le PNB, le RN, ...
- Un phénomène largement irréversible, puisque son caractère auto-entretenu engendre des modifications cumulatives des conditions de production : investissements, qualifications de la main-d'œuvre, progrès technique, réorganisation et nouvelles habitudes de consommation.
- Un mouvement de transformation structurelles repérable par des indicateurs et par des mutations sectorielles (par de chaque secteur économique, nouvelles industries, croissance de la valeur ajoutée par travailleur,...) et s'accompagne de mutations sociales qui assurent dans le temps les flux de production (nouveaux rapports de propriété, nouvelles technologies, croissance des biens de production).

Par opposition à la croissance qui s'intéresse aux longues périodes, l'expansion désigne le phénomène à court terme. Ainsi, cette dernière consiste en « l'élévation d'un ou plusieurs indicateurs de performance et ce pendant une courte période ». Les notions de croissance et d'expansion s'appliquent aux activités d'une entreprise ou d'une branche de l'ensemble de l'économie nationale ou internationale. <sup>4</sup>

#### 2.1. Les types de croissance <sup>5</sup>

##### 2.1.1 La Croissance Extensive

La croissance extensive correspond à l'augmentation de la qualité de travail et de capital. Elle permet d'employer la main-d'œuvre disponible, mais elle n'augmente pas fortement le niveau de vie puisque chaque individu est limité par la quantité de production qu'il peut fournir.

Par exemple : lorsqu'un agriculteur veut augmenter sa production, il peut acheter de nouvelles terres et embaucher des ouvriers agricoles. Son mode de croissance est extensif car il choisit d'augmenter les facteurs de production utilisés.

---

<sup>1</sup>Matouk Belattaf, Op.cit, p 7.

<sup>2</sup>Idem, p 7.

<sup>3</sup>Idem, p 8.

<sup>4</sup>Idem, p-p 7-8.

<sup>5</sup> Danièle Legay, Op. cit, p 15.

## **Chapitre 2 : Le développement économique et les IDE en Algérie**

---

### **2.1.2 La Croissance Intensive**

La croissance intensive correspond à l'augmentation de la productivité du travail et du capital et à l'amélioration de la combinaison entre ces deux facteurs. Elle est plus pérenne que la croissance extensive. Ce mode de croissance est à privilégier car en augmentant la productivité par travailleur, elle contribue à l'augmentation du niveau de vie.

Par exemple : Si le même agriculteur choisit d'utiliser plus d'engrais et de machines, il opte pour une croissance intensive.<sup>1</sup>

### **2.1.3 La croissance potentielle**

C'est le taux d'accroissement maximum des indicateurs économiques. Etant donné les moyens disponibles, elle correspond à l'utilisation maximale de tous les équipements, et à la productivité optimale du fait de la qualification de la main d'œuvre et du savoir-faire.

### **2.1.4 La croissance équilibrée**

Elle désigne la croissance obtenue dans les équilibres macro-économiques classiques : équilibre du budget de l'état, équilibre de la balance des paiements, plein emploi, absence de tensions inflationnistes.

### **2.1.5 La croissance zéro**

Créée par le MIT, et vulgarisée par le club de Rome, la « croissance zéro » désigne le taux de croissance nulle qui n'empêche pas les mutations. Les secteurs polluants et les différentes dégradations induites connaissent une croissance négative, et les secteurs non polluants étant en expansion. Ceci permet pour les auteurs de faire répercuter l'équilibre écologique et les incidences environnementales, notamment de ne pas détruire les ressources naturelles et les composantes de l'environnement ; dans un monde soumis à une croissance exponentielle.

### **2.1.6 La croissance exponentielle**

Elle désigne la croissance à taux constant ou l'indicateur choisi, le PNB par exemple, croît de façon multiplicative, elle est appelée parfois croissance géométrique.

Disons pour terminer, que la croissance est un phénomène cumulatif de longue durée, par opposition aux fluctuations (expansion, récession, stagnation et reprise) qui sont des phénomènes conjoncturels de courte période.<sup>2</sup>

## **2.2 Les IDE et la croissance**

### **2.2.1 La relation entre l'investissement et la croissance**

La formation de capital humain, qui englobe les connaissances et les qualifications, contribue à la croissance économique en améliorations en le rendement de l'individu au travail.

La recherche et le développement (R&D) constituent une source essentielle du progrès technique.

Les investissements en infrastructures réalisés par l'Etat ou les collectivités territoriales favorisent l'implantation d'entreprises et facilitent les échanges internationaux.

### **2.2.2 Effets des IDE sur la productivité<sup>3</sup>**

---

<sup>1</sup> Danielle Legay, Op.cit. p 15.

<sup>2</sup> Matouk Belattaf, Op.cit. p 15, 16.

<sup>3</sup> Jamal Bouoiyour et autre, investissement direct étranger et productivité, Revue économique 1/2009 (vol.60), p-p 109-131.

## **Chapitre 2 : Le développement économique et les IDE en Algérie**

---

Plusieurs études économétriques ont tenté d'évaluer la relation entre l'IDE et la productivité des firmes locales, afin de tester la présence des effets de débordement liés aux IDE. Dans la plupart des cas, les résultats sont controversés. On pourrait cependant en distinguer deux sortes. Les premiers confirment le lien positif entre les IDE et la productivité des firmes locales. Ainsi, les firmes locales peuvent-elles profiter de la présence des firmes étrangères pour améliorer leur productivité totale des facteurs. Cependant, il faut être prudent dans l'interprétation de ces résultats en raison du niveau élevé de l'agrégation des données. En effet, les résultats empiriques de la plupart de ces études étaient établis sur la base de régressions au niveau sectoriel, qui donnent plus de poids aux grandes firmes, et ne captent pas l'hétérogénéité des firmes au sein de chaque secteur.

Les seconds tendent à montrer l'inexistence de ce lien. Ainsi, la mise à disposition de données au niveau de la firme a relancé le débat. Les nouvelles régressions effectuées au niveau de la firme tendent à montrer que l'efficacité productive des firmes locales n'est pas significativement corrélée avec la part sectorielle de l'IDE. Le fait que les FMN aient tendance à opérer au sein d'enclaves technologiques isolées des firmes locales contribue à expliquer ces résultats contrastés.

### **2.2.3 Effets des IDE sur le niveau d'emploi<sup>1</sup>**

L'implantation des firmes multinationales représente un élément essentiel de la croissance et de la création d'emplois. Cette implantation permet aux entreprises de rester compétitives et contribuent ainsi à maintenir des emplois dans les pays d'accueil. La création d'emplois représente alors une des raisons majeures pour laquelle les pays souhaitent attirer des investissements étrangers sur leur territoire, dans le but de réduire le chômage dans leur pays.

### **2.2.4 Les IDE et l'absorption du chômage**

Lorsque les firmes multinationales s'implantent dans un pays, elles ne vont pas, apporter de la main-d'œuvre mais plutôt employées celle du pays d'accueil. D'où l'IDE devrait avoir un impact positif sur l'emploi et cela peut être vérifié dans le cas des pays en voie de développement.

La création d'emploi varie selon les secteurs attractifs des IDE. Cela nous emmène à expliquer l'impact des IDE sur l'emploi à travers trois secteurs les plus attractifs aux capitaux internationaux ; secteur agricole, secteur textile, et les secteurs des industries manufacturières. On va seulement étudier le secteur manufacturier en se référant aux études académiques et aux données de l'API (agence de promotion des investissements) car c'est le seul secteur où on peut faire la distinction entre les entreprises mixtes et les entreprises totalement étrangères. En utilisant le cas de la Tunisie, on peut constater sur une période de 22 ans entre (1973-1995) que 880 entreprises industrielles, totalement étrangères et mixtes, ont effectué des investissements en Tunisie environs de 430 millions de dinars et ont créé 83600. Cela se manifeste surtout pour les entreprises totalement étrangères avec un taux de 60% de l'emploi total soit de 49800 emplois supérieur au nombre d'emploi réalisée par les autres entreprises mixtes qui n'a été que de 33800 emplois. (Données prises de l'API).

Ces données montrent le rôle des entreprises qu'elles soient mixtes ou totalement étrangères dans la croissance du nombre d'emplois. Même si ce dernier augmente moins

---

<sup>1</sup> BEN AICHA Akram Ayoub Hatem, Multinationales et Développement local : cas de câblage automobile dans la région de Sousse, Tunisie, Sans année, [http://www.memoireonline.com/07/09/2325/m\\_Multinationales-et-Developpement-local-cas-de-cablage-automobile-dans-la-region-de-Sousse.html](http://www.memoireonline.com/07/09/2325/m_Multinationales-et-Developpement-local-cas-de-cablage-automobile-dans-la-region-de-Sousse.html), 07/05/2015, 12 :48h.



## **Chapitre 2 : Le développement économique et les IDE en Algérie**

proportionnellement que le nombre des entreprises créées, cela n'annule pas l'augmentation des emplois suite à l'implantation des multinationales. On peut aussi conclure que la multinationalisation créer des emplois dans les pays d'accueil.

### **2.2.5 Les IDE et l'amélioration de la qualité de la main-d'œuvre**

Toutefois, on ne peut pas négliger le rôle des entreprises dans la formation de la main d'œuvre. Cette formation représente un outil efficace pour renforcer la qualification de personnel, elle peut être sous forme de formation sur le tas (formation de la main-d'œuvre recrutée) ou sous forme d'une formation à l'étranger. Avec ses différents types, la formation permet d'améliorer la qualité de la main-d'œuvre et d'augmenter le niveau de connaissance des travailleurs. Ce qui leur permet d'être compétents et plus productifs et par conséquent une amélioration de leur production aura lieu en termes de quantité et surtout en termes de qualité.

Pour conclure, on peut dire que les IDE jouent un rôle primordiale dans le processus de développement en général, et dans l'opération de croissance d'un pays qui a opté pour les IDE comme une alternative de la relance économique.

## **Section 03 : Les IDE en Algérie**

### **3.1. La définition de l'IDE en Algérie**

La vision que porte l'Algérie sur les IDE est différente des autres puisqu'elle fait une distinction entre l'investissement direct et l'investissement mixte.

- L'investissement est direct lorsqu'il est financé et réalisé en totalité par une ou plusieurs personnes physiques et/ou morales non résidentes en Algérie.
- L'investissement est mixte lorsqu'il est financé et réalisé par une ou plusieurs personnes physiques et/ou morales non résidentes en association, dans le cadre d'une société de droit algérien créée avec un ou plusieurs partenaires locaux, choisis librement parmi les personnes morales, publiques ou privées résidentes. Le pourcentage de participation en capital de société mixte est déterminé librement par les associées, la loi n'impose aucun seuil.<sup>1</sup>

Le législateur a opté pour une définition large de l'investissement. Trois types d'investissement sont prévus :<sup>2</sup>

- Les acquisitions d'actifs qui entrent dans le cadre de création d'activités nouvelles ou qui sont susceptibles d'étendre les capacités de production, de réhabiliter ou de restructurer l'outil de production.
- La participation dans le capital des entreprises (sous forme d'apports en nature ou ennuméraire).
- La reprise d'activité dans le cadre d'une privatisation totale ou partielle.

Les investissements réalisés au moyen de l'attribution de concessions ou de licences (brevets, marques, etc.) sont également visés par l'ordonnance n° 01-03 du 20 août 2001 relative au développement de l'investissement.

---

<sup>1</sup>Marrane Hanane, Le Rôle Des IDE (Investissement Direct Etranger) Dans Le Secteur Bancaire Algérien, Université Abderrahmane Mira de Bejaia, Algérie, Technicien supérieur en commerce international, 2009, p 4.

<sup>2</sup> KPMG, Guide Investir en Algérie, Algérie, 2014, p 52.



## **Chapitre 2 : Le développement économique et les IDE en Algérie**

---

Les investissements en Building Operate Transfer (BOT) dans lesquels le concessionnaire assure le financement de l'investissement en participant au capital ne sont pas aujourd'hui les plus fréquents.

Il est vrai, en revanche, que les conversions de dettes en actifs ont été réalisées, notamment avec la France et l'Italie. De la sorte, l'Algérie a cherché à attirer les investisseurs de ces pays en leur offrant la possibilité d'un retour sur investissements quasi immédiat.

### **3.1.1 Les principaux critères de choix des investissements étrangers**

Ces critères ont été établis cette année par le forum économique mondial (F.E.M) de Davos (Suisse), à l'initiative du professeur Klaus Schwab, président du forum. Ils sont destinés aux dirigeants et aux chefs d'entreprises et sont au nombre de six :

#### **3.1.1.1 Le degré d'ouverture du pays d'accueil**

- Le degré de libération du commerce extérieur, le tarif douanier déguisé, l'existence de quotas à l'import.
- La disponibilité des devises pour les entreprises et pour les règlements des importations, la priorité accordée à l'exploitation.
- La disponibilité des crédits et l'assurance à l'export, la politique de change réel.

#### **3.1.1.2 Le financement**

- Le taux d'investissement, la confiance dans le système financier comme source de capitaux pour le secteur privé.
- Le délai de transferts de l'argent à un fournisseur étranger.

#### **3.1.1.3 Les infrastructures**

- La qualité et la densité du réseau routier et ferroviaire.
- La qualité et la densité du réseau des télécommunications, la disponibilité de l'accès à internet, le tarif de communications.
- La fiabilité du réseau électrique.
- La qualité et le coût du transport aérien.
- La qualité et le coût des facilitations portuaires.

#### **3.1.1.4 La main-d'œuvre**

- Le taux de scolarisation et la qualité de l'enseignement.
- L'adéquation de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle aux besoins des entreprises.
- La législation du travail.
- Le coût imposé par les syndicats aux entreprises (perturbations, grèves, etc.).

#### **3.1.1.5 Les institutions**

- L'impartialité et la rapidité du système judiciaire, l'exécution des décisions de justice.
- La qualité et l'efficacité des forces de sécurité.
- Le fonctionnement de l'administration et des services publics.
- L'impact du crime organisé dans les affaires.

#### **3.1.1.6 La bonne gouvernance**

- Le degré d'application des lois.
- Les dépenses publiques et le déficit budgétaires.
- Les différentes impositions (impôts sur les bénéfices, les revenus, la TVA).
- L'évasion fiscale.
- L'importance des relations personnelles dans la conduite générale des affaires.

## Chapitre 2 : Le développement économique et les IDE en Algérie

---

- La corruption.

Ces sont là les critères déterminants qui sont pris en considération par les investisseurs internationaux, non seulement dans leur décision d'investir, mais aussi dans leur choix de la forme économique et juridique qu'ils privilégient dans leurs engagements.

Ces choix se portent surtout sur la création d'entreprises conjointes (joint-venture) avec leurs partenaires algériens, manifestant une grande réticence à s'engager dans les opérations de privatisation des E.P.E. qui impliqueraient une prise de participation dans le capital de l'entreprise ou de sa filiale ou encore une souscription en augmentation du capital.

Que l'intérêt de partenaires de la joint-venture ne se limite pas uniquement au simple retour financier sur investissement (profit, dividende). L'avantage doit se trouver également dans le contrôle d'un marché, les fournitures spécifiques, l'acquisition de la technologie et du savoir-faire.<sup>1</sup>

### 3.1.2. Le cadre légal et institutionnel d'IDE en Algérie

Le cadre juridique de l'investissement en Algérie a connu une évolution en dents de scie au gré de l'évolution du pays au plan politique et économique qui peut se résumer en quatre étapes :<sup>2</sup>

La loi régissant l'investissement privé du 26 juillet 1963 vise à remédier au climat d'instabilité enfreignant la fuite des capitaux. Cette loi confère des avantages et des garanties aux investisseurs Étrangers, qui sont protégés contre les nationalisations jusqu'à ce que le montant des bénéfices nets dépasse le montant du capital exporté investi.

Le Code de l'investissement privé de 1966 reconnaît l'importance d'un secteur privé national mais soumet tout investissement privé à un agrément de l'État, et se réserve le droit de racheter les parts ou actions de toute entreprise privée. La période du doute où le pouvoir a été obligé de tolérer le secteur privé mais en l'encadrant, jusqu'à la fin des années 1980. Aliénation avec les premières réformes de 1988, la promulgation du code des investissements de 1993, mais surtout la politique volontariste du gouvernement au début des années 2000.

La désillusion face à la faiblesse des investissements dans les secteurs productifs à forte valeur ajoutée, faiblesse sanctionnée dès 2008 par un retour à une politique d'encadrement de l'investissement privé.

Le corpus légal actuellement en vigueur se compose essentiellement de l'Ordonnance n°01-03 du 20 août 2001 relative au développement de l'investissement modifiée et complétée par l'Ordonnance n°06-08 du 20 août 2001 et l'Ordonnance n°09-01 du 22 juillet 2009 portant loi de finances complémentaire pour 2009.

Les organes de l'investissement sont essentiellement au nombre de deux : le Conseil National de l'Investissement (CNI) et l'Agence Nationale de Développement de l'Investissement (ANDI). Tout projet d'investissement étranger doit être préalablement agréé par le Conseil National de l'Investissement (CNI), même si ce projet n'est pas éligible aux avantages fiscaux.<sup>3</sup>

### 3.1.3. Les principales modifications apportées par l'ordonnance n° 06-08 du 15 juillet 2006

Les lois des finances ont de profonds aménagements au dispositif régissant l'investissement Obligation pour les investissements étrangers désirant investir en Algérie de

---

<sup>1</sup> Kamel Chahrit, *guide de l'investissement et l'investisseur*, guide-plus, Algérie, 2008, p-p 80-82.

<sup>2</sup> Ahmed Ridha Boudiaf, *Le Cadre juridique de l'investissement étranger en Algérie*, Alger, le 8 mai 2010, p 1.

<sup>3</sup> Idem, p 1.

## **Chapitre 2 : Le développement économique et les IDE en Algérie**

s'associer avec un Partenaire nationale résident dont l'actionnariat représente 51% au moins du capital social.

En 2010, dans le cadre de la loi de finance complémentaire 2009, des mesures législatives viennent modifier les conditions de réalisation des investissements étrangers. Instaurée par la loi de finances complémentaire pour 2009, la règle dite des 51-49% fixe la part de participation d'un investisseur étranger dans une société de droit algérien à 49%. Cette règle est prévue par l'alinéa 2 de l'article 4bis du code de l'investissement selon lequel : « Les investissements étrangers ne peuvent être réalisés que dans le cadre d'un partenariat dont l'actionnariat national résident représente 51% au moins du capital social... ». A tort ou à raison, cette règle est considérée comme un frein au développement des investissements étrangers en Algérie.

Les projets d'investissement étranger direct ou d'investissement en partenariat avec des capitaux étrangers doivent être soumis à l'examen préalable du conseil national d'investissement CNI.

### **3.2. Les opportunités d'investissements en Algérie**

La période qui précède la crise de 2008 s'est caractérisée par un fort accroissement des capacités productives dans l'économie mondiale, Les flux entrants d'IDE en Algérie sont inscrits dans une tendance haussière, passant de 634 MUSD à 2,4 Mds USD pendant la période 2003-2009, enregistrant ainsi un taux de croissance annuel moyen de 25%. Dans le même temps, leur part dans le PIB a plus que doublé (passant de 0,93% à 2%) tout en demeurant à un niveau modeste.

Après 2008 l'avènement de la crise financière internationale et son impact sur les économies réelles ont donné un coup de frein aux flux financiers internationaux pour cela l'Algérie a enregistré une baisse des investissements étrangers jusqu'à 2011.

Les investissements directs étrangers (IDE) en Algérie ont atteint 435 milliards de dinars durant le premier semestre 2011, les secteurs d'activité où existe une forte concentration de ces IDE sont notamment, la fabrication de médicaments (biotechnologie), de matériaux de construction et l'habitat, et d'industries diverses.

Avec le système règlementaire de partenariat national - étranger, basé sur le partage de capital et de participation financière de 51 % et 49 %, de nombreux investisseurs étrangers ont accepté de coopérer avec des entrepreneurs algériens sous forme joint-venture pour créer de l'emploi et assurer le transfert de technologie. Mais cette règle, reste toujours comme un obstacle au développement des investissements étrangers en Algérie. Les formes de sociétés préférées par les investisseurs Société à responsabilité limitée, SARL, SPA et Les formes d'établissements préférés par les investisseurs des Filiales.

Bien plus, le retour massif des investissements directs étrangers, en 2011 qui sont contribués à la PIB, et le niveau de développement économique du pays. cette progression des intentions d'investissements étrangers s'explique selon ANDI par multitude des indicateurs ; géographique, politique , juridique économique notamment par l'amélioration du climat des affaires en Algérie et par les impacts des plans de relance économique élargissant le marché des services notamment dans les domaines du BTPH, des transports de marchandises et des matériaux de construction , L'ensemble de ces indicateurs représente comme suit ;

#### **3.2.1 La Géographie**

Officiellement République algérienne démocratique et populaire, État du Maghreb, Située en Afrique du Nord, bordé au nord par la mer Méditerranée, à l'est par la Tunisie et la

## **Chapitre 2 : Le développement économique et les IDE en Algérie**

Libye, au sud-est par le Niger, au sud-ouest par le Mali et la Mauritanie, à l'ouest par le Maroc, et notamment le Sahara-Occidental<sup>1</sup>. Deuxième pays d'Afrique par sa superficie 2 381 741 km<sup>2</sup>, dont les quatre cinquièmes sont occupés par le Sahara, l'Algérie a pour capitale Alger.

L'Algérie bénéficie ainsi d'un climat méditerranéen qui est continental à l'intérieur, et de type tropical vers le sud avec d'importantes variations de température entre le jour et la nuit.

L'Algérie bénéficie également d'une position stratégique qui fait d'elle le carrefour de trois mondes (méditerranéen, arabe et africain).

L'Algérie se caractérise aussi par ses richesses naturelles importantes et diversifiées, Les réserves de gaz de l'Algérie sont parmi les premières au monde, le sous-sol abrite aussi d'importantes ressources et gisements de pétrole, phosphate, zinc, fer, or, uranium, tungstène, kaolin...

### **3.2.2 La Populations - Démographie**

A fin de 2011, sa population est estimée à 35 millions d'habitants, 11.040.000 sont Population active S'élève à plus de 37 millions en 2012 ; La capitale, Alger, compte plus de 2,5 millions d'habitants. Les autres villes les plus importantes par le nombre d'habitants sont : Sétif, Constantine, Oran, Annaba.

Au 1er janvier 2015, La population résidente totale en Algérie A atteint 39,5 Millions d'habitants. L'année 2014 A été marquée par une augmentation conséquente du volume des naissances vivantes, qui a dépassé pour la première fois le seuil d'un million de naissances.<sup>2</sup>

### **3.2.3. Politique économique, évolution et tendance**

Aujourd'hui, après la mise en application du PAS (Plan d'ajustement structurel), l'Algérie a engagé une politique de libéralisation avec l'adoption de l'économie de marché et la mise en place d'un nouveau dispositif législatif conçu pour soutenir l'investisseur privé national et rendre possible l'appel aux capitaux étrangers. Plusieurs textes législatifs ont été promulgués ou amendés à cet effet :

- la loi sur la monnaie et le crédit.
- le décret portant création de la Bourse des valeurs mobilières.
- l'ordonnance relative au développement de l'investissement.
- l'ordonnance relative à la gestion des capitaux marchands de l'Etat.
- l'ordonnance relative à la privatisation des entreprises publiques.
- la loi sur la concurrence.

Pour asseoir les changements imposés par le PAS et la nouvelle orientation économique de l'Algérie, des réformes dites de «seconde génération» ont été engagées dans le but de renforcer le développement économique. Ces réformes ont porté sur :

#### **3.2.3.1 Promotion de l'investissement et l'environnement des entreprises**

Les entreprises privées PME/PMI est une politique économique ambitieuse pour diversifier le tissu économique Elle est articulée autour des PME considérées comme pourvoyeuses de croissance et d'emplois<sup>3</sup>. Le cadre réglementaire et institutionnel (ordonnance relative au développement de l'investissement, politique de la concurrence,

---

<sup>1</sup> KPMG, op. cit, p 17.

<sup>2</sup> Démographie algérienne 2014, N 690, p 1.

<sup>3</sup> La loi 01-18 du 21 décembre 2001 portant loi d'orientation pour la promotion de la PME a défini la PME et les outils de sa promotion.

## **Chapitre 2 : Le développement économique et les IDE en Algérie**

normalisation, métrologie, propriété industrielle) ainsi que le financement des PME sont particulièrement visés.

L'entreprise privée PME/PMI intervient pour près de 75 % dans le PIB hors hydrocarbures et à 55 % de la valeur ajoutée. Un programme de mise à niveau des entreprises est prévu dans le programme de relance, doté d'une allocation budgétaire initiale d'environ 30 millions d'euros. Un autre programme touchant 20.000 PME d'envergure est en voie de lancement dans le cadre du programme 2010-2014.

L'Algérie compte aujourd'hui plus de 600 000 PME-PMI<sup>26</sup>, pas moins de 380 milliards de dinars (3,8 milliards d'€) seront débloqués entre 2011 et 2014 en faveur de la création et du développement des entreprises algériennes.

Pourront bénéficier de cette aide les PME algériennes souhaitant renforcer leurs capacités de gestion et d'organisation, ou améliorer la qualité des produits.

### **3.2.3.2 Réforme du secteur bancaire et financier**

Le paysage bancaire compte aujourd'hui plus de 26 institutions bancaires et financières : 20 banques dont 6 publiques et 14 à capitaux privés, et 6 établissements financiers.

Cette diversification de l'offre bancaire inhérente à l'ouverture du système bancaire algérien en autorisant les banques et établissements financiers étrangers à s'installer ou à se faire représenter en Algérie, s'accompagne d'un réel et très sérieux effort de modernisation, pour rendre plus fluides les opérations interbancaires, et d'améliorer les réseaux de communications sécurisés, et en introduisant toute la panoplie des moyens de paiement modernes.

### **3.2.3.3 Le développement des Infrastructures et transports**

Amélioration et développement des infrastructures dans le domaine des transports , constitue une condition essentielle pour attirer des investissements étrangers .tandis que les opérations de développement du réseau routière avaient permis à l'Algérie de se doter d'un réseau de routesavoisinant les 180.039 KM répartis comme suit ; routes nationales 29.107 km, routes de wilaya 23.888 km, routes communales 59.044 km, routes urbaines 68.000 km. L'effort se poursuit au 2011 un réseau routier de 112039 Km, les voies rapides (routes express) ont atteint 3620 Km.

L'accélération du projet de réalisation de l'autoroute Est-Ouest s'étalant sur 2000km. Ce projet est inscrit en priorité dans les programmes gouvernementaux. Sa réalisation est relancée et son exécution est déterminée en 2012. Le réseau ferroviaire couvre une grande partie du pays tandis que les grands projets avaient été engagés comme la rénovation de la voie ferré est-ouest (Annaba-Oran) qui sa longueur passera de 3500 KM en 2000 à 10400 en 2015.

### **3.2.3.4 Le Développements économique**

L'Algérie est un pays attractif que ce soit par rapport à sa situation géographique, ou à sa situation Macro-économique, tandis que en 2011 s'est un grand marché attractif de près de 36 millions de consommateurs. Ce pays a affiché de bonnes performances, au cours des dernières années.

De 2004 à 2010, le PIB a cru à un taux moyen de 3,4% grâce aux performances du secteur des hydrocarbures, mais également à la contribution croissante des secteurs des services et des bâtiments et travaux publics (BTP).

## **Chapitre 2 : Le développement économique et les IDE en Algérie**

Le marché algérien de la santé est en forte croissance : estimé à 2,5 milliards de dollars actuellement, il devrait peser 3 milliards de dollars d'ici 2013. En outre, la concrétisation du programme quinquennal 2010-2014 devrait permettre de porter le nombre des infrastructures suscitées à 173 hôpitaux, 337 polycliniques, 1000 salles de soins et 45 complexes spécialisés de santé.<sup>1</sup> De nombreux investisseurs étrangers commencent à prendre leurs marques :

- Le Français Sanofi-Aventis lance en 2011 un projet d'usine ainsi qu'un centre de stockage à Sidi Abdellah, dans la wilaya d'Alger. 133 jeunes diplômés y seront employés.
- En 2010, le laboratoire danois Novo Nordisk augmente la capacité de production de son usine de Tizi-Ouzou, dont les médicaments anti-diabète sont vendus en Algérie et à l'international.
- Le laboratoire palestinien Jérusalem Pharmaceutical monte en 2009 une unité de production de gaz médicaux et de médicaments, en partenariat avec la Pharmacie Centrale des Hôpitaux d'Alger.
- Pfizer, le géant américain de l'industrie pharmaceutique, rachète à l'entreprise publique Sidal sa participation de 30% dans leur JV Pfizer Sidal Manufacturing.

Notons également dans le même cadre que L'Algérie en 2011 s'était :

- Un grand marché attractif de près de 36 millions de consommateurs à 1 heure d'avion de Marseille
- Une stabilité économique et financière et une dette extérieure apurée : la flambée des cours du pétrole et une gestion prudente des grands équilibres ont permis de constituer des réserves de changes de 107 milliards d'euros
- Un taux de croissance estimé à 3,5 % en 2011, pouvant atteindre 3,6 % entre 2012 et 2014
- D'importants besoins industriels qui favorisent les partenariats d'affaires avec les investisseurs étrangers : automobile, santé, agroalimentaire, pétrochimie, etc.
- Un patrimoine touristique et environnemental exceptionnel mais dont le potentiel reste sous-exploité : le pays qui accueille 1,5 millions de touristes chaque année espère en recevoir 2,5 millions en 2010 et 2011
- Des programmes de développement importants (infrastructures de transport, pétrochimie, énergies renouvelables, plateformes industrielles, etc.) visant une diversification de l'économie.<sup>2</sup>

### **3.2.3.5 Le climat des affaires**

L'Algérie a engagé des réformes pour faciliter la création des entreprises et améliorer le cadre dans lequel celles-ci exercent leurs activités, parmi lesquelles : la révision du code du commerce, la simplification de procédures d'obtention du registre de commerce ainsi que l'allègement de la fiscalité des entreprises. En outre, l'Agence nationale des investissements, destinée à faciliter l'établissement des entreprises, a été renforcée. A ces mesures, s'ajoutent l'aménagement de zones industrielles destinées à faciliter l'accueil des investisseurs, la révision de la législation en matière d'accès au foncier (révision des conditions et modalités de conditions de concession des terrains domaniaux, etc.).

<sup>1</sup>[www.invest-in-med.eu](http://www.invest-in-med.eu), 05/05/2015.10 :23h.

<sup>2</sup>SamirAbdelkrim, ArmelBouchacourt, [www.investimed.eu/.../20111201100845ain\\_fichealgérie\\_17-11-2011](http://www.investimed.eu/.../20111201100845ain_fichealgérie_17-11-2011), 07/05/2015, 15 :50 h.



## Chapitre 2 : Le développement économique et les IDE en Algérie

Toutefois, les mesures prises pour améliorer le climat des affaires et promouvoir l'investissement privé locaux et étrangers, dont nouveau programme 2010-2014, qui prévoit d'importants investissements dans la réhabilitation du tissu industriel, la redynamisation et la recapitalisation des grands groupes industriels publics, à l'image de la SNVI (automobile), SAIDAL (Pharmacie), ENIE (électronique), PMA (machines agricoles), ENMTP (matériels de travaux publics), ces mesures n'ont pas encore eu les résultats escomptés. Selon le rapport « Doing Business » 2011, l'Algérie est classée au 136<sup>ème</sup> rang sur un total de 187 pays (le même rang (136<sup>ème</sup>) sur un total de 183 pays en 2010) et 148<sup>ème</sup> rang en 2012.<sup>1</sup>

Les principales faiblesses se situent au niveau de l'instabilité du cadre réglementaire, des coûts des transactions élevés résultant des formalités administratives souvent longues, de la difficulté d'accès au financement bancaire par les PME, de la rigidité de la législation du travail et de la complexité des procédures fiscales.

**Tableau 3 : Classement D'oning Business les Climat des affaires d'Algérie en 2012**

	<b>Algérie</b>	<b>Région</b>	<b>OCDE</b>
<b>Création d'entreprise</b>	14	08	05
Procédures (nombre)	25	20	13
Délai (jours)			
<b>Octroi de permis de construire</b>			
Procédures (nombre)	19	16	14
Délai (jours)	281	141	152
<b>Transfert de propriété</b>			
Procédures (nombre)	10	06	05
Délai (jours)	48	34	31
Coût (% valeur du bien)	7,1 %	5,8%	4,4%
<b>Commercetransfrontalier</b>			
Documents pour l'export (nombre)	8	6	4
Délai à l'export (jours)	17	20	11
Coût à l'export (en USD / conteneur)	1248	1057	1032
Coût à l'import (en USD / conteneur)	1318	1238	1058
<b>Exécution des contrats</b>			
Procédures (nombre)	45	44	31
Délai (jours)	630	658	518

**Source :** Groupe De La Banque Africaine De Développement, Op.cit, p 10.

### 3.2.3.6 La protection- la Garantie des investisseurs étrangers

L'Algérie a signé des conventions bilatérales avec plus de 45 pays, Elles définissent le cadre de protection des investissements étrangers en Algérie pour chacun des pays signataires. Avec les pays de l'Union Européenne, c'est l'accord d'association signé entre l'UE et l'Algérie qui régit cette question.

<sup>1</sup>Groupe De La Banque Africaine De Développement, Op.cit, p-p 9-10.

## Chapitre 2 : Le développement économique et les IDE en Algérie

La Loi sur l'investissement pose le principe de l'égalité de traitement des investissements ainsi que des protections et des garanties, conformes aux dispositions du droit international.

Le tableau ci-après indique la comparaison internationale de la protection des investisseurs.

**Tableau 4 : Comparaison internationale de la protection des investisseurs**

	Algérie	Moyen-Orient & Afrique du nord	Etats-Unis	Allemagne
Index de transparence des transactions	6,0	6,0	7,0	5,0
Index de responsabilité des managers	6,0	5,0	9,0	5,0
Index de pouvoir des actionnaires	4,0	4,0	9,0	5,0
Index de protection des investisseurs	5,3	5,0	8,3	5,0

Source : Doing Business - dernières données disponibles 2011.

### 3.3. Investir en Algérie

#### 3.3.1. Les points forts

Les points forts du pays sont :

- Les faibles coûts des intrants énergétiques (Gaz, carburants & électricité) : le gaz industriel est 22 fois moins cher que la moyenne européenne, l'électricité est 6 fois moins chère ;
- La main d'œuvre qualifiée et bon marché : elle est 10 fois moins chère qu'en France ;
- La proximité de l'Algérie vis à vis de l'Europe. Cela encourage les délocalisations d'activités industrielles consommatrices d'énergie ;
- Un pays en pleine métamorphose économique.

#### 3.3.2. Les points faibles

Les points faibles du pays sont :

- Les lenteurs de l'administration sont souvent pointées du doigt ;
- La complexité de la législation, notamment fiscale ;
- L'accès au foncier industriel.

#### 3.3.3. Les mesures mises en place par le gouvernement

Pour attirer et encourager les investissements étrangers, le gouvernement a mis en place divers dispositifs très attractifs. En décembre 2008, le Premier ministre algérien a publié une instruction allant dans le sens d'une restriction des IDE étrangers. En effet, il est prévu que pour tout nouveau projet d'investissement en Algérie, la majorité du capital (soit 51%) doit être détenue par des partenaires locaux. De même, cette instruction prévoit que les investisseurs étrangers devront recourir uniquement au financement local. Enfin, les projets d'IDE ne seront plus soumis à l'ANDI (Agence Nationale pour l'Investissement et le



## Chapitre 2 : Le développement économique et les IDE en Algérie

Développement) mais au CNI (Conseil National de l'Investissement), ce qui devrait entraîner des retards dans le traitement des dossiers.<sup>1</sup>

**Tableau 5 : Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces d'investissement en Algérie**

<b>Forces</b>	<b>Faiblesses</b>
Rétablissement des équilibres macroéconomiques	Retard dans les infrastructures
Évaluation positive des réformes achevées par les milieux étrangers des affaires	Ralentissement dans la mise en place des réformes de deuxième génération
Volonté réformatrice des autorités	Ralentissement important dans les réformes financières et bancaires
Faible coût de l'énergie	Difficulté d'accès au financement pour les PME/PMI
Taille potentielle du marché (30 millions de consommateurs)	Secteur informel important
Force de travail jeune et maîtrisant plusieurs langues	Lenteurs judiciaires
Proximité géographique de marchés potentiels : Europe et Afrique	Difficulté d'accès au foncier industriel
Progressive intégration économique régionale (UMA/UE) et mondiale (OMC)	Fort déficit d'image et de communication
Disponibilité de ressources naturelles et politiques proactives de mise en valeur de ces dernières	Manque d'information qualitative sur les IED par secteur d'activité et par origine
Ressources humaines abondantes et flexibilité du marché du travail	Manque d'expertise en termes d'IED et de ciblage des secteurs
<b>Opportunités</b>	<b>Menaces</b>
Hydrocarbures et énergie	Lenteur des déréglementations
Infrastructures des NTIC (IPS, E-banking, Satellite, Wireless...)	Lenteur bureaucratique de l'administration publique
Mines	Retard dans la mise à niveau des fonctionnaires de l'administration publique
Agroalimentaire Privatisation d'Algérie Télécom en 2003 Troisième licence GSM	Faible taux de pénétration des NTIC qui limite le développement du secteur dans son ensemble
Tourisme	Fuite des cerveaux
Électronique Parc technologique de Sidi-Abdallah Pêche	Mise à niveau des politiques nationales et vis-à-vis des obligations internationales de l'Algérie
Future adhésion à l'OMC	Manque de coordination entre les politiques nationales
Zone de libre-échange avec l'UE prévue en 2010	Chevauchement des fonctions des institutions chargées de l'investissement

**Source :** Guerid Omar, l'investissement direct étranger en Algérie : Impact, opportunités et entraves, Univ Beskra, Algérie, N°3- juin 2008, p 30.

<sup>1</sup><http://www.dordogne-perigord-export.com/fr/fiches-pays/algérie/modalites-d-implantation#haut>, 05/05/2015, 10 :05.

## Chapitre 2 : Le développement économique et les IDE en Algérie

### 3.3.4. Les IDE en chiffres :<sup>1</sup>

Une nette baisse des investissements européens et un regain d'intérêt des investisseurs du Golfe apparaissent ces dernières années. On peut également noter une réorientation des IDE sur le marché domestique à travers la multiplication des projets de développement des transports et des infrastructures. Riche en ressources naturelles et stable économiquement, l'Algérie attirait ces dernières années des flux croissants d'IDE, leur stock restant faible. L'Algérie a introduit une règle limitant à 49% la participation d'un investisseur étranger et les soumissionnaires étrangers doivent trouver des partenaires locaux pour les contrats publics.

Après la nette diminution de 2012, les IDE entrants ont augmenté en 2013, sans atteindre le niveau de 2011. Les autorités tentent d'améliorer le climat des affaires, qui reste perfectible. Ainsi, l'Algérie a été classée 154<sup>ème</sup> sur 189 pays dans le classement Doing Business 2015 de la Banque mondiale, le pays reculant de sept places par rapport à 2014. Les investisseurs sont plus prudents depuis la sanglante prise d'otage sur le site gazier d'In Amenas (40 morts) en 2013. Un important gisement pétrolifère découvert en 2013 devrait attirer de nouveaux investisseurs. Le développement des gisements d'hydrocarbures restants nécessitera des afflux d'IDE conséquents dans les années prochaines. En outre, la construction d'un complexe sidérurgique a commencé début 2015, le Qatar possédant 49% du capital du projet estimé à 2 milliards EUR.

La série de mesures protectionnistes prise par le gouvernement algérien, de même que la corruption, les lourdeurs bureaucratiques, la faiblesse du secteur financier et l'insécurité juridique relative aux droits de propriété intellectuelle sont des freins à l'investissement. Officiellement, le gouvernement demeure cependant engagé dans la libéralisation économique et recherche les investissements étrangers dans des secteurs tels que les infrastructures, les télécommunications, l'énergie et l'eau.

**Tableau 6 : Evolution des quelques indicateurs concernant l'IDE en Algérie 2011-2013**

Investissement Direct Etranger	2011	2012	2013
Flux d'IDE entrants (millions USD)	2.581	1.499	1.691
Stocks d'IDE (millions USD)	22.107,8	23.606,8	25.297,8
Indicateur de performance* <sup>1</sup> , rang sur 181 économies	103	-	-
Indicateur de potentiel** <sup>2</sup> , rang sur 177 économies	62	-	-
Nombre d'investissements	27	17	16

<sup>1</sup><http://www.dordogne-perigord-export.com/fr/fiches-pays/algérie/modalites-d-implantation#haut>, Op.cit., 05/05/2015, 10 :05.

\* L'indicateur de Performance de la CNUCED est basé sur un ratio entre la part du pays dans le total mondial des IDE entrants et sa part dans le PIB mondial.

\*\* L'indicateur de Potentiel de la CNUCED est basé sur 12 indicateurs économiques et structurels tels que le PIB, le commerce extérieur, les IDE, les infrastructures, la consommation d'énergie, la R&D, l'éducation, le risque pays.

\*\*\* Les investissements Greenfield correspondent à la création de filiales ex-nihilo par la maison mère.

\*\*\*\* La formation brute de capital fixe (FBCF) est un indicateur mesurant la somme des investissements, essentiellement matériels, réalisés pendant une année.

## Chapitre 2 : Le développement économique et les IDE en Algérie

Greenfield ***			
IDE entrants (en % de la FBCF****)	4,1	2,2	2,5
Stock d'IDE (en % du PIB)	11,1	11,4	12,3

**Source :** <http://www.dordogne-perigord-export.com/fr/fiches-pays/algerie/modalites-d-implantation#haut>, Op.cit, 05/05/2015,10 :05h.

## **Chapitre 2 : Le développement économique et les IDE en Algérie**

---

### **Conclusion**

La croissance économique et le développement économique sont des phénomènes dont la prise de conscience est récente et date approximativement des années cinquante. Cette situation s'explique par le fait que les rythmes de croissance se sont accélérés depuis peu, en même temps l'écart se creusait entre les pays dits développés.

Aussi faut-il souligner que les moyens d'information modernes ont mis en évidence l'état économique et social de l'humanité ainsi que de toutes les inégalités profondes les plus caractéristiques et politiques de tous les gouvernements, et les moyens de surmonter les crises et leurs incidences : inflation, chômage, amélioration des conditions sociales, pauvreté, problèmes de l'environnement,...

L'IDE est considéré comme « moteur clé de la croissance économique et du Développement. L'IDE stimule non seulement la formation de capital, mais améliore-la Qualité du capital national ».

**Chapitre 3 :**  
**Etude de cas « Groupe Danone-  
Djurdjura Algérie »**

### **Introduction**

Le groupe Danone commercialisant des produits frais et donc rapidement périssable, la pénétration des marchés étrangers par l'exportation n'était pas envisageable.

L'internationalisation du groupe par croissance externe (rachat partiel ou total d'entreprises locales et/ou création d'une filiale dans le pays concerné) s'est révélée être le meilleur moyen d'implantation sur les marchés étrangers à conquérir.

Le partenariat Danone-Djurdjura est une première dans l'histoire économique contemporaine de l'Algérie. En 2001 pour la première fois, une PME algérienne caractérisée par un management familial de type directif basé sur la confiance et la subordination rentre en partenariat avec une firme multinationale, leader mondiale dans son métier, caractérisée par un management participatif et ce après plusieurs mois de négociation entre les deux partenaires. L'objectif de notre papier est de comprendre les raisons qui ont conduit deux entreprises de dimension différente, appartenant à deux cultures différentes d'opter pour un partenariat. Nous tenterons aussi d'étudier comment s'est déroulée la rencontre entre les deux types de managements et les deux types de culture d'entreprises et comment les deux partenaires ont géré les conflits qui sont inévitables.

### Section 01 : l'implantation du Groupe Danone en Algérie

#### 1.1. Historique du Groupe Danone-Djurdjura

##### 1.1.1. Historique de l'entreprise Djurdjura

Nous pouvons tracer le parcours de l'entreprise Djurdjura à travers le tableau ci-dessous

**Tableau 7 : Petite histoire d'une « grande » PME Djurdjura<sup>1</sup>**

<b>1984</b>	Création de Djurdjura : site à Ighzer Amokrane (Bejaia), capacité de 1000 pots/h
<b>1986</b>	Acquisition d'une conditionneuse thermo formeuse avec une capacité de 4000 pot/h
<b>1988</b>	Production du fromage fondu et du camembert
<b>1991</b>	Production de crème dessert
<b>1993</b>	Nouvelle conditionneuse de 9000 pots/h
<b>1995</b>	Deux nouvelles conditionneuses 12000 et 9000 pots/h, et d'une remplisseuse de 7000 pots/h
<b>1996</b>	Début de la nouvelle usine dans la zone industrielle d'Akbou. Acquisition de deux nouvelles conditionneuses d'une capacité de 20 000 pots/h, et d'une remplisseuse pour pots (500g) production journalière de 120 000 pots/h
<b>21. oct. 2001</b>	Naissance de Danone Djurdjura Algérie
<b>2002</b>	Année consacrée à rénover le site d'Akbou, et à mettre en place des outils industriels nécessaires à l'expansion future de la marque Danone ; ce fut l'année de son lancement
<b>juin 2006</b>	Danone devient actionnaire majoritaire (95%) de DDA. <sup>2</sup>

**Source :** Direction de l'usine Danone Djurdjura Algérie

##### 1.1.2 Le secteur des produits laitiers en Algérie : l'environnement

La filière laitière en Algérie est caractérisée par une forte dichotomie public / privé pour la production de lait et des produits laitiers. La production de lait est assurée essentiellement par les entreprises publiques au moyen d'une forte importation de poudre de lait.

Avant 1990, la production et la commercialisation des produits laitiers étaient monopolisées par les entreprises d'Etat à travers trois offices régionaux (l'Est **ORELAIT**, Centre **ORLAC** et l'Ouest **OROLAIT**). Le processus de libéralisation qui s'était accéléré à partir de 1995 avait permis l'émergence de plusieurs entreprises privées, essentiellement dans la production de fromage frais et fondu, mais aussi les yaourts et glaces.

<sup>1</sup> Fouad Cheriet, Analyse des alliances stratégiques entre FMN et PME : cas de l'accord Danone Djurdjura en Algérie, Série « Master of Science » n°79 2006, p 46.

<sup>2</sup> Hanifa Berraki, Étude de la chaîne logistique de l'entreprise Danone Djurdjura, Algérie, Série « Master of Science » n° 138 2014, p 16.

### **Chapitre 3 : Etude de cas « Groupe Danone-Djurdjura Algérie »**

---

Concernant l'industrie, le secteur de l'agroalimentaire s'accapare une part importante des nouvelles créations d'unités privées. Aussi, le recours à l'importation des matières premières et de matériel de production permet de tisser des liens professionnels avec les partenaires étrangers en général, et ceux de la rive Nord de la Méditerranée en particulier.

Actuellement, la production laitière algérienne est basée, dans une large mesure, sur la transformation de lait en poudre importé. Cette production est assurée à 70% par les 18 filiales du groupe d'Etat GIPLAIT.

Le secteur privé qui compte 150 P.M.I./P.M.E, concentre 80 % de ses capacités dans la production de produits laitiers dérivés, et à 20 % seulement pour les laits de consommation<sup>1</sup>. Ces entreprises travaillent quasi exclusivement avec des matières premières (poudres de lait) importées.

Cependant, le marché algérien accuse un retard considérable en termes de canaux de distribution, la grande distribution étant encore au stade embryonnaire. Aussi, l'Algérie est confrontée à un problème de dépendance vis-à-vis des importations pour assurer son approvisionnement en matière première. Par rapport aux importations alimentaires totales du pays, celles du lait représentent 22% avec près de 400 millions de dollars de facture annuelle d'importation.

Le caractère extensif de l'élevage et son faible rendement, conduit à des faibles taux de collecte ne dépassant pas les 15% dans le meilleur des cas, depuis près d'une décennie.

A ces PME, il convient d'ajouter plusieurs petites laiteries privées de faible capacité. Ces dernières ont été réalisées avec le soutien du Plan National du Développement de l'Agroalimentaire (PNDA), et traitent annuellement 2 millions de litres de lait cru collecté. Si les petites unités, qui transforment le lait cru, n'ont pas été touchées par les augmentations du prix de la tonne de poudre, les PME de transformation de lait ont été touchées au même titre que les entreprises publiques.

Le début des années 2000, la libéralisation du secteur de la production et de la transformation de lait a connu un essor important, qui a été marqué par l'entrée des grandes multinationales à travers des acquisitions, des prises de participation ou des partenariats. Deux expériences ont été particulièrement réussies : Danone a racheté 51% du capital de Djurdjura, leader local de la production de Yaourt. Candia est rentrée en partenariat avec Tchir-lait pour la production et la commercialisation d'une large gamme de lait sous emballage Tetra Pack.

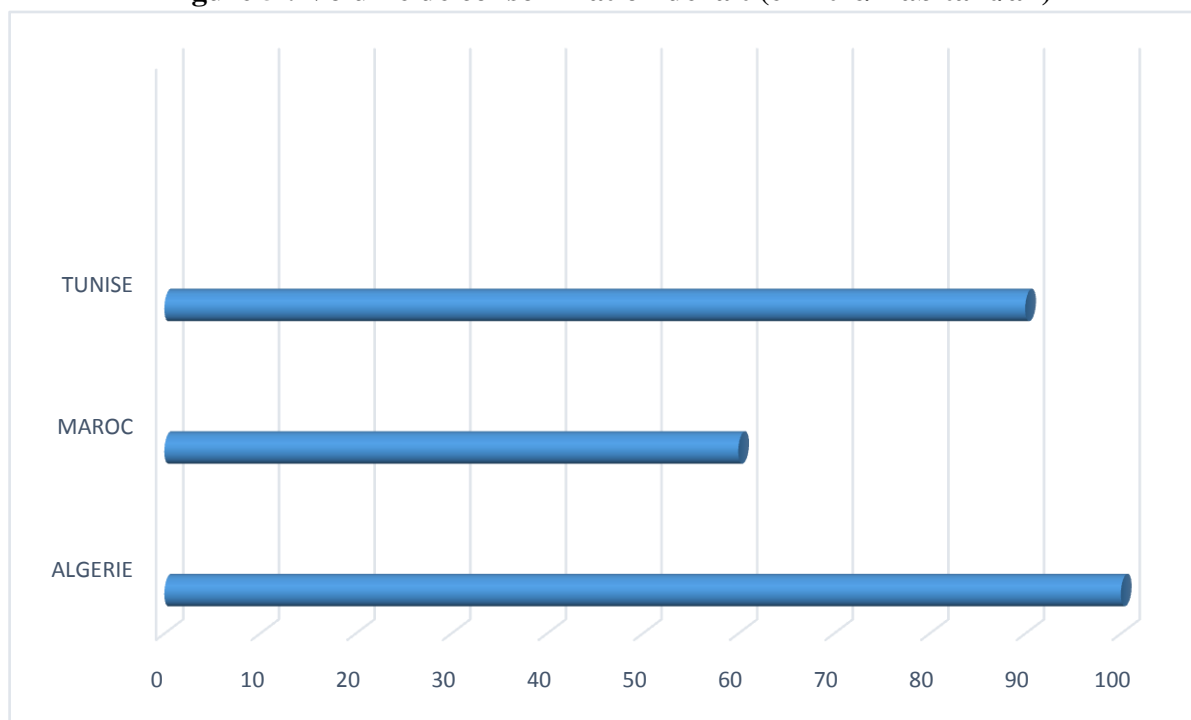
Alors, le lait constitue un des principaux produits de consommation en Algérie, avec le pain, la semoule, le café, le thé et le sucre. L'Algérie importe annuellement en l'implantation de Danone sur le marché algérien moyenne pour 600 millions de dollars de lait en poudre pour combler le déficit de sa production en lait frais, estimé à environ 1 milliard de litres par an. Le prix du lait en poudre a enregistré dernièrement une flambée à 2.700 dollars la tonne, en raison notamment d'une forte demande asiatique, en particulier de la Chine et de l'Inde. La production laitière n'a pas connu d'amélioration sensible dans les pays du Maghreb. En Tunisie la production demeure faible et continue de souffrir d'handicaps majeurs malgré les subventions.

---

<sup>1</sup> CNIS Douanes algérienne, Novembre 2014.



Figure 5 : Volume de consommation de lait (en litre/ habitant/an)



Source : ONS et la banque mondiale ; CNUCED

Le niveau de consommation de lait est, par rapport à la population algérienne, le plus important de la région du Maghreb. Du côté de la demande en produits laitiers frais, la consommation a toujours connu de fortes augmentations. Le marché algérien présente, au-delà de sa taille, des intérêts particuliers pour la multinationale : la population, très jeune et en forte croissance, offre des perspectives très prometteuses.

### 1.1.3 Les caractéristiques attractives de l'Algérie

Les stratégies des entreprises étrangères quant à l'implantation sur le marché algérien et le choix pour les partenariats, peuvent être motivées par diverses raisons. En général, ces entreprises sont d'abord attirées par un marché de consommation prometteur, un environnement concurrentiel avantageux, et aussi une proximité géographique des grands marchés européens.

Concernant le climat d'investissement étranger en Algérie, on a trouvé que l'Algérie est un pays en transition du fait de plusieurs évolutions majeures : L'adoption d'un nouveau code d'investissement en 1993, et donnant plus de facilités aux opérateurs privés, y compris les non nationaux avait encouragé la création de nombreuses entreprises privées plus compétitives que les entreprises publiques et avait marqué le début de la privatisation de la plupart des entreprises publiques.

Le secteur privé en Algérie connaît une dynamique forte depuis les années 1990. Le secteur agroalimentaire ne compte pas moins de 150 000 PME, concentrés dans les grands pôles industriels du pays (Blida, Alger, Bejaia, Oran, etc.). l'accroissement du PIB a plus que doublé en passant de 54,4 Milliards de dollars en 2000 à 135 Milliards dollars en 2007 , donc

## Chapitre 3 : Etude de cas « Groupe Danone-Djurdjura Algérie »

---

L'Algérie est entrée dans une phase de croissance continue à partir de 2002. Cette amélioration a permis l'entrée des entreprises étrangères

Les réactions des entreprises étrangères n'ont pas tardé à se manifester avec une prédominance de quelques secteurs industriels déterminés : le BTP, l'agroalimentaire, les petites industries mécaniques et de transformation et les services. L'arrivée de partenaires étrangers sous différentes formes de partenariat a commencé à être importante à partir de la fin de 1998, date qui coïncide avec la fin du programme d'ajustement structurel.

Les secteurs visés, hors hydrocarbures, ont été celui de l'agroalimentaire (boissons gazeuses avec l'arrivée de Coca cola, Pepsi cola), de l'électronique (Thomson, Daewoo, Samsung), le BTP, l'hôtellerie (Chaînes d'hôtels Accor), l'automobile (Peugeot, Renault, etc.), l'industrie pharmaceutique, (grands laboratoires mondiaux), la mécanique de précision (Schlumberger), la mécanique (MAN et RENAULT) et les banques et assurances (Société générale, Anatexies).

Nous ne pouvons à l'évidence lister l'arrivée de toutes les compagnies étrangères. Ainsi, l'arrivée de grands groupes industriels dans des secteurs qui étaient auparavant réservés à l'Etat : le groupe indien IPSAAT prend le contrôle d'El Hadjar, le plus grand complexe sidérurgique d'Algérie ; HENKEL est entré en partenariat avec l'ENAD pour la fabrication de détergents, de grands distributeurs (Intermarché, Carrefour), et enfin la téléphonie mobile est ouverte aux investisseurs étrangers (ORASCOM, NADJMA)...

### 1.2. Le Groupe Danone

Danone est l'une des entreprises les plus dynamiques du secteur alimentaire. La marque est présente dans plus de 120 pays, mais son marché principal reste la France. L'idée de départ de la marque est de diversifier sa production dans plusieurs secteurs de l'alimentation, en introduisant de nouvelles méthodes et stratégies afin de répondre aux besoins des consommateurs. Son activité principale est la vente des produits agroalimentaire français tel que, les produits laitiers (Petit Gervais, Danacol, Activia...), mais aussi l'eau (Evian, Volvic ...) ou encore des nutriments infantile et médicale.

Danone est une SA c'est-à-dire une société anonyme à conseil d'administration incarné en la personne de Franck Riboud (Président-Directeur général)

#### 1.2.1. Cycle de vie de Danone<sup>1</sup>

**1966** : Fusion de deux sociétés verrières françaises, Boussois et Souchon-Neuvesel donne naissance à la société BSN.

**1970** : Acquisition des brasseries Kronenbourg et de la société des Eaux minérales d'Evian. BSN devient le leader français de la bière, des eaux minérales, et de l'alimentation infantile.

**1973** : Fusion de BSN et Gervais Danone, groupe alimentaire français important dans les produits laitiers et les pâtes, BSN devient le premier groupe alimentaire français.

**1980-1989** : Le groupe développe ses activités en Europe occidentale et en Europe de l'est par des partenariats et acquisition dans ses métiers traditionnels et dans de nouveaux métiers. Le chiffre d'affaires du groupe s'élève alors à 48,7 milliards de francs.

**1994** : BSN est rebaptisé « Groupe Danone » et étend ses activités au niveau international.

**1997** : Programme de recentrage sur trois métiers prioritaires à vocation mondiale (produits laitiers frais, boissons et biscuits)

---

<sup>1</sup> Rapport Financier Annuel, Document de Référence 2012 /DANONE, Paris, p 10.

## Chapitre 3 : Etude de cas « Groupe Danone-Djurdjura Algérie »

**2002-2006** : Investissement dans les jus de fruits en Chine et rachat d'eaux et de laitages un peu partout dans le monde. Développement de produits abordables dans les pays pauvres.

**2007** : Danone lance une OPA (offre publique d'achat) sur Numico, groupe néerlandais leader en Europe des aliments pour bébés et spécialiste également de l'alimentation pour personnes hospitalisées. L'opération se boucle pour 12,3 milliards d'euros.

**2010** : Acquisition des Sociétés du groupe Unimilk. Cette opération concerne la Russie, L'Ukraine, le Kazakhstan et la Biélorussie et toutes les catégories des produits laitiers.

### 1.2.2. Présentation du groupe

#### 1.2.2.1 La Taille

Le groupe Danone siège à Paris au 17 boulevard Haussmann 75009 Paris. Depuis sa création, Danone n'a cessé d'étendre sa notoriété : sur le marché français des produits laitiers. La répartition géographique du CA est la suivante : Europe (59,8 %), Asie-Pacifique (12,5 %) et autres (27,6 %). La recherche représente 1,4 %. Au fil des années, Danone est devenu le 50e grand groupe signataire du Pacte PME, et le premier du secteur agroalimentaire à s'engager dans cette démarche en faveur des entreprises innovantes.

#### 1.2.2.2 Activités<sup>1</sup>

La stratégie du Groupe s'inscrit dans la mission "d'apporter la santé par l'alimentation au plus grand nombre". Depuis 2007 et l'acquisition de Numico, cette mission est mise en œuvre au travers de quatre Pôles d'activité :

- **Le Pôle Produits Laitiers Frais** (production et distribution de yaourts, de produits laitiers fermentés frais et autres spécialités laitières fraîches) représente 56 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2012 ;
- **Le Pôle Eaux** (production et distribution d'eaux naturelles condition -nées et d'eaux aromatisées ou enrichies en vitamines) représente 18 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2012 ;
- **Le Pôle Nutrition Infantile** (production et distribution d'alimentation spécialisée pour les nourrissons et les jeunes enfants en complément de l'allaitement maternel) représente 20 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2012 ;
- **Le Pôle Nutrition Médicale** (production et distribution d'alimentation spécialisée pour les personnes souffrant de certaines pathologies ou les personnes fragilisées par l'âge) représente 6% du chiffre d'affaires du Groupe en 2012.

#### 1.2.2.3 Principaux marchés

Le Groupe est présent dans l'ensemble des régions du monde :

**Tableau 8 : Principaux marché du Groupe Danone à travers le monde**

<b>La zone Europe</b>	Incluant la Russie, les autres pays de la CEI et la Turquie. Représente 52 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2012, répartis sur l'ensemble des quatre Pôles. Les principaux pays de la zone sont la Russie, la France, l'Espagne et le Royaume-Uni.
<b>La zone Asie</b>	Représente 17 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2012, en particulier en Chine et en Indonésie pour les Pôles Eaux et Nutrition Infantile.

<sup>1</sup> Rapport Financier Annuel, Op.cit, p 11.

<b>La zone Reste du Monde</b>	Regroupe les activités en Amérique du Nord, en Amérique Latine, en Afrique et au Moyen-Orient, représente quant à elle 31 % du chiffre d'affaires du Groupe en 2012 : - les États-Unis sont les premiers pays de la zone grâce à une forte activité du Pôle Produits Laitiers Frais ; - en Amérique Latine, le Mexique, l'Argentine et le Brésil sont les principaux contributeurs sur les quatre Pôles du Groupe ; - en Afrique et au Moyen-Orient, l'Arabie Saoudite et l'Afrique du Sud sont les marchés les plus significatifs, entièrement concentrés sur les Produits Laitiers Frais.
-------------------------------	--

Source : Rapport Financier Annuel, Op.cit, p 11.

### 1.2.2.4 Marketing<sup>1</sup>

L'image de ses marques, et la proximité avec les consommateurs sont des facteurs clé de succès de la stratégie de Danone. Le Groupe s'attache donc à développer en permanence le dialogue avec ses consommateurs, en s'adaptant aux évolutions des médias et des modes de consommation. Ce dialogue se matérialise à plusieurs niveaux :

- Au niveau de la communication, au travers des canaux classiques (télévision, presse...)
- ;
- Au travers de campagnes en ligne (campagne *Evian live young...*) ou de sites interactifs (plateforme d'information *Cow&Gate...*) ;
- Au niveau du produit et du *packaging*, en différenciant le plus possible l'expérience produit pour le consommateur ;
- Au niveau des points de vente, en favorisant la mise en valeur des produits. En outre, sur les marchés de la nutrition infantile et de la nutrition médicale, la communication auprès des consommateurs s'effectue en grande partie par l'intermédiaire des professionnels de santé (médecins généralistes ou spécialisés, personnel médical des hôpitaux et des cliniques, pharmaciens).

Les entités opérationnelles de Danone, dans chaque Pôle et dans chaque pays, mettent au point leurs propres stratégies publicitaires, promotionnelles et commerciales, en adéquation avec les habitudes de consommation locale. Elles s'appuient sur des bases communes, définies par des organisations centrales dédiées qui garantissent la cohérence des politiques menées, le partage des savoir-faire et l'optimisation des coûts.

### 1.2.2.5 Clients et concurrents<sup>2</sup>

La politique du groupe Danone dans ce domaine est stricte, elle se résume essentiellement dans les points suivants :

- Garantir la sécurité et la qualité des produits vendus ;
- Répondre aux attentes des consommateurs en termes de besoins nutritionnels, goût, accessibilité (prix et disponibilité) et aspects pratiques (conservation, préparation) ;
- Répondre aux exigences de santé publique, et participer à la promotion d'une alimentation variée et équilibrée ;

<sup>1</sup> Rapport Financier Annuel, Op.cit, p 13.

<sup>2</sup> [https://moodle.shs.parisdescartes.fr/pluginfile.php/17719/mod\\_resource/content/1/12-Danone.pdf](https://moodle.shs.parisdescartes.fr/pluginfile.php/17719/mod_resource/content/1/12-Danone.pdf), 26/05/2015, 09 :45h.

- Proposer des produits répondant aux besoins spécifiques des populations dans les pays émergents, et qui soient accessibles pour des consommateurs à très faible pouvoir d'achat.

L'objectif essentiel du groupe est :

- La réduction des teneurs en sucre et du goût sucré dans certains produits,
- La généralisation progressive de l'étiquetage nutritionnel,
- La démultiplication de produits de qualité accessibles en prix, Brand Nutritional Platforms : un outil de positionnement nutritionnel des marques.

Parlons maintenant des menaces auxquelles se frotte la marque Danone. Ayant des positions clés dans 3 domaines, ses nombreux concurrents diffèrent d'un secteur à l'autre, cependant, un autre géant mondial de l'agroalimentaire demeure : **Nestlé**. Ayant à son actif des marques très populaires (telles que Vittel, Contrex, La laitière ou Kit Kat), Nestlé défie la marque Danone sur tous les plans. La seconde plus grande menace pour Danone est moins connue mais tout aussi dangereuse. En effet, la récente tendance des **grands distributeurs** à vendre leur propre marque (Marque repère pour Leclerc par exemple) pousse également Danone à redoubler d'attention.

### 1.2.2.6 Produits et Prix

- **Produits frais**

Représente 57 % du chiffre d'affaires consolidé en 2010 avec 9,7 milliards d'euros notamment les yaourts Danone Numéro 1 est le leader sur ce marché. En 2011 le chiffre d'affaires du pôle Produits Laitiers Frais a progressé de +6,5%.<sup>1</sup>

Les principales marques et gammes du Pôle sont les suivantes :<sup>2</sup>

- La marque Activia, commercialisée depuis plus de vingt ans, est aujourd'hui présente dans 72 pays ;
- La marque Actimel, commercialisée depuis plus de dix ans ;
- Les marques destinées aux enfants et aux préadolescents, comme Dano niño, déclinée dans plus de cinquante pays ;
- Les marques fonctionnelles comme Dana col et Densia ; les gammes "gourmandes" comme Oikos, Danette ou Fantasia ;
- La marque Vit alinéa, également déclinée sous le nom de Taille fine ou Sera, regroupant les gammes de produits allégés et les gammes dites coré business, regroupant les produits laitiers frais
- Basiques comme le yaourt nature ou le yaourt aux fruits. Les principales marques des produits laitiers frais sont : Danone (première marque mondiale avec Danone) Actimel, Activia, Dano niño (Petit Gervais aux Fruits), Vitalinea (Taillefine), Danacol, Gervita.

- **Les eaux**

Représente 17 % du chiffre d'affaires consolidé en 2010 avec 2,9 milliards d'euros, regroupe les activités dans les eaux naturelles, ainsi que dans les eaux aromatisées. Ils se situent en 2ème position. La croissance repose sur la stratégie de focalisation sur les eaux naturelles et de valorisation de leurs bénéfices santé. Les principales marques d'eaux

---

<sup>1</sup> Rapport Financier Annuel, Op.cit, p 3.

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

conditionnées sont : Evian, Volvic, Aqua, Bonnefont et Font Vella. En 2011 Le pôle Eaux a enregistré une très forte hausse de son chiffre d'affaires de +13,3% en données comparables au premier trimestre 2011, basée sur une forte progression des volumes de +10,7%.

### ▪ **Nutrition clinique**

Représente 20 % du chiffre d'affaires consolidé en 2010 avec 3,3 milliards d'euros, repose sur l'alimentation spécialisée des nourrissons et des jeunes enfants en complément de l'allaitement. Ce dernier pôle a été créé suite à l'acquisition de Numico. Il permet le traitement de la malnutrition médicale, d'aider les personnes touchées par certaines maladies à préserver leur condition, et de soutenir les autres ayant des besoins nutritifs spécifiques. En 2011, le pôle Nutrition Infantile a réalisé un très bon début d'année avec une croissance de son chiffre d'affaires de +11,2 % en données comparables, basée sur une croissance en volume de +5,8%.

### ▪ **Nutrition Médical**

Représente 6 % du chiffre d'affaires consolidé en 2010 avec 1,1 milliard d'euros, s'adresse principalement à des patients, des nourrissons ou des personnes fragilisées par l'âge. Les produits du Pôle visent en particulier à traiter la malnutrition liée à la maladie, en répondant à des besoins alimentaires spécifiques. En 2011, Le chiffre d'affaires du pôle Nutrition Médicale a progressé de +9,3% en données comparables au premier trimestre 2011, entièrement tiré par les volumes (+9,7%).

### 1.2.2.7 Production

#### ▪ **Fournisseurs et Achats**

##### ○ **Achat et combinaisons productive**

A l'échelle du groupe, les achats représentent l'équivalent de 60% du chiffre d'affaires net, soit environ 7 milliards d'euros. C'est à dire le poids économique de cette fonction, dont le rôle est d'acheter matières premières, packaging, prestations logistiques ou services dans des conditions optimales de coût, qualité et service. Il faut savoir qu'en moyenne, chez Danone, une filiale gère un panel de 3.000 fournisseurs.

Dans le groupe, les acheteurs sont positionnés très en amont de la chaîne de valeur. Pour s'approvisionner en matières premières, emballages, matériels et services, Danone traite avec des milliers de fournisseurs dans le monde. Le Groupe évolue dans un contexte où la responsabilité des entreprises s'est élargie vers l'amont de leur activité.

Le lait, principale matière première du Groupe Danone achète 4 milliards de litres de lait dans 21 pays différents, ce qui représente environ 1% de la production mondiale totale. Pour le Groupe, c'est la matière première la plus importante. Le lait est acheté localement auprès d'éleveurs à proximité des sites.

Selon les pays, la taille et le nombre d'exploitations auprès desquelles Danone s'approvisionne sont très différents. La relation directe avec les producteurs est privilégiée (70% des achats), car elle permet une traçabilité accrue et une meilleure maîtrise de l'approvisionnement en quantité et en qualité. Cette relation directe ne donne toutefois qu'une marge de manœuvre limitée sur le prix du lait. En effet, le prix du lait est le plus souvent fixé par des accords interprofessionnels qui tiennent compte de politiques agricoles nationales ou de la politique agricole commune en Europe.

De plus, on retrouve les matériaux nécessaires à l'emballage des produits, en particulier les plastiques et le carton les "emballages", pour l'achat des matières premières.



### ○ Fournisseurs

La politique du groupe est nette et claire avec ses fournisseurs, à savoir :

- Elargissement de la responsabilité des entreprises vers l'amont de leur activité.
- S'approvisionner en matières premières de qualité à des prix compétitifs et qui assurent une rentabilité suffisante pour les producteurs.
- S'assurer du respect des principes sociaux fondamentaux chez les fournisseurs.
- Promouvoir des pratiques agricoles plus respectueuses de l'environnement.

Le Groupe DANONE achète et opère de plus en plus dans les pays émergents, dans des contextes culturels et socio-économiques très divers. Le Groupe s'investit dans une démarche de progrès en collaboration avec ses fournisseurs, pour s'assurer de l'application des principes sociaux fondamentaux (base des normes de l'OIT).

### 1.2.2.8 Processus et innovation

Danone fabrique ses produits dans 199 usines dans le monde. L'enjeu pour le Groupe est de produire dans des usines sûres, propres et économes en ressources naturelles. Le Groupe Danone a développé une démarche de qualité globale pour ses sites et oriente son action de manière à anticiper les risques dans plusieurs domaines : la maîtrise des risques, tant au niveau de l'environnement que de la sécurité alimentaire ; les économies de ressources naturelles ; la gestion du politique environnement. Le groupe étend son champ d'action en amont et en aval de son activité industrielle.

### 1.2.2.9 Travail et Emploi

La gestion des ressources humaines dans le groupe Danone repose sur un outil de pilotage appelé « Danone Way ». Celui-ci a pour mission de structurer et communiquer les valeurs de l'entreprise relatives à la responsabilité sociale et environnementale, sont mis en avant :

- Poursuivre et approfondir le dialogue économique et social ;
- Développer l'efficacité et nourrir la croissance ;
- Renforcer le management de proximité ;
- Stimuler les projets d'innovation sociétale et créer les conditions de l'engagement des salariés.

Un salarié chez Danone reste en moyenne trois ans au même poste. Le groupe a créé un plan de carrière qui permet aux managers d'alterner les fonctions (opérationnelles/fonctionnelles), les contextes (business/corpo rate) et les cultures (pôles d'activité/international).

Danone s'est fixé comme objectif de pourvoir 80% de ses postes vacants en interne. La mobilité se décide d'un commun accord avec le salarié, en prenant en compte les besoins de l'organisation et les souhaits du manager.

Chez Danone, le développement professionnel repose sur un contrat trilatéral : chaque manager d'équipe doit développer la carrière de ses collaborateurs, chaque responsable RH doit accompagner le projet de chacun et, de plus en plus, chaque manager est acteur de son propre développement. De plus, Danone est implanté partout dans le monde, offrant à ses managers la possibilité d'acquérir une expérience à l'international.

Danone a pour ambition de développer tous les Team Leaders, soit environ 15 000 personnes, autour d'une culture unique du leadership inspirée des valeurs du groupe et bâtissant sur les forces des 4 divisions. Le « team Leaders » ont un rôle de : coacher et

## Chapitre 3 : Etude de cas « Groupe Danone-Djurdjura Algérie »

développer leurs étapes, mais aussi partager leur expérience et bonnes pratiques plus largement au sein du groupe.

### 1.2.2.10 Rémunération

Les responsables de service ont été dotés d'outils nouveaux pour mieux gérer l'information à donner à leurs collaborateurs : politique de rémunération déclinée société par société, positionnement de chacun au regard de la rémunération, critères objectifs et motivants pour gérer les augmentations.

#### ▪ Masse salarial

- Contrat d'intéressement et participation des salariés dans le capital de la société. Les salariés de la société bénéficient d'un plan d'intéressement, basé principalement sur les résultats du groupe.
- Actionnariat salarié c'est-à-dire que le conseil d'administration est à la charge de procéder à des augmentations de capital réservées aux salariés adhérant à un Plan d'Epargne Entreprise ou « PEE », dans la limite d'un montant nominal de 3 millions d'euros.

#### ▪ Formation

- Nombre moyen d'heures de formation par salarié et par an en progression de 24 à 28 heures ;
- 300 000 heures de formation
- Nombre de salariés formés en progression de 8% ;
- Des Campus « hors les murs » par zones géographiques qui rassemblent 200-300 managers par session et favorisent la diffusion de la culture groupe.

Le groupe essaye par le biais de ces formations d'atteindre cinq objectifs majeurs : <sup>1</sup>

- La maîtrise des compétences de base (lire, écrire, compter)
- Le bénéfice d'au moins 23 heures de formation par an
- La généralisation d'un passeport de compétences (postes occupées, les compétences, les formations suivies)
- Un entretien individuel de développement tous les ans
- Une possibilité de mobilité tous les cinq ans.

### 1.2.2.11 Informations financières clés

Les informations financières présentées ci-après sont extraites des activités du Groupe entre 2010 et 2012, et des comptes consolidés du groupe Danone préparés conformément aux normes IFRS.

**Tableau 9 : Informations financière du groupe Danone (en millions d'euros)**

	2010	2011	2012
Chiffre affaire (a)	17 010	19 318	20869
Croissance organique des ventes	6,9%	7,8%	+ 5,4%
Résultat opérationnel courant	2 597	2 843	2959
Marge opérationnelle courante <sup>(1)</sup>	15,27%	14,72%	14,18%
Croissance à données comparables (b)	3pb	20pb	(50) pb
Résultat net courant part du Groupe	2040	1855	1787

<sup>1</sup> [www.oeconomia.net/private/cours/economieentreprise/.../danone.pdf](http://www.oeconomia.net/private/cours/economieentreprise/.../danone.pdf), 12/04/2015, 18h :30.



## Chapitre 3 : Etude de cas « Groupe Danone-Djurdjura Algérie »

Bénéfice net par action - Part du Groupe(c)	3,05	2,77	2,78
Bénéfice net courant dilué - Part du Groupe par action (b) (c)	2,72	2,89	3,01
Free cash-flow (a) (b)	1 713	1 874	2 088

Source : Rapport Financier Annuel, Op.cit., p 6.

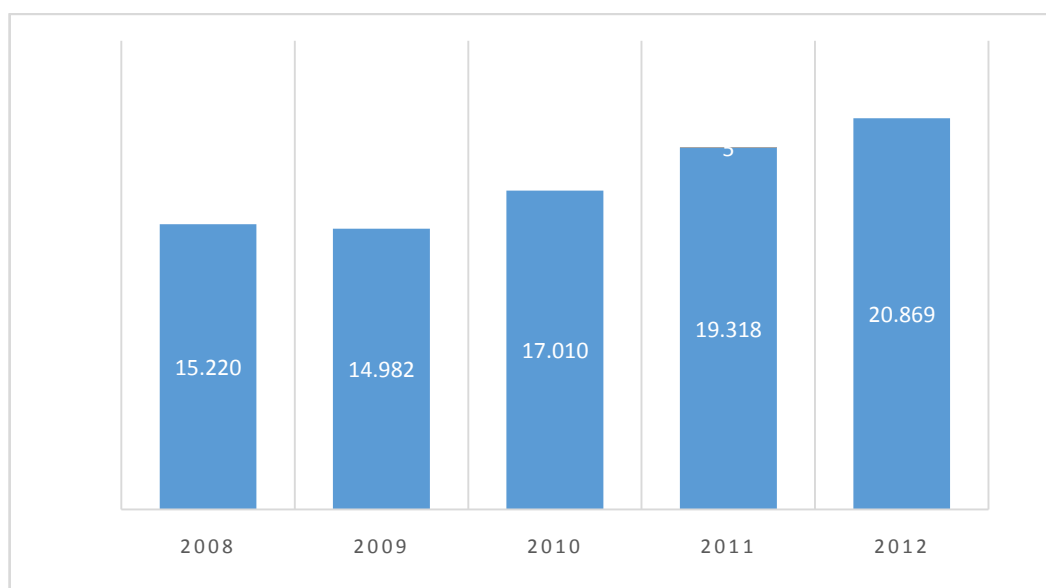
(1) La marge opérationnelle courante de Danone a progressé en données comparables de +20 pb en 2011 pour s'établir à 14,72 %, dans un contexte de forte inflation des matières premières, notamment du lait.

(a) En millions d'euros.

(b) Indicateur non défini par les normes IFRS.

(c) En euros par action.

Figure 6 : Evolution du Chiffre d'affaires du groupe Danone 2008-2012



Source : Rapport Financier Annuel, Op.cit, p 4.

### 1.2.3 Politique général

#### 1.2.3.1 Stratégie

Danone adopte une stratégie visant à accroître la rentabilité du Groupe et la création de valeur en privilégiant une croissance rentable reposant sur un recentrage des trois métiers mondiaux (Produits frais, eau et la nutrition infantile et médicale). Le Groupe a l'intention de poursuivre son expansion dans ces métiers en faisant des acquisitions ou accords de coopération dans ces trois secteurs clés.

De plus, Danone compte aussi poursuivre une politique d'internationalisation hors de l'Europe occidentale. Pour ce faire Danone va utiliser ses marques et son savoir-faire

## Chapitre 3 : Etude de cas « Groupe Danone-Djurdjura Algérie »

marketing, la promotion des produits innovant va permettre au groupe de satisfaire sa clientèle tout en répondant à leur demande.

La croissance de chiffre d'affaires sous la marque Danone se fera pour partie par la progression organique des ventes, mais aussi par le transfert des produits existants à la marque Danone. Cette stratégie a commencé dès 1996 avec le lancement, aux Etats-Unis, d'une eau en bouteille sous la marque Danone. Plus récemment, cette stratégie s'est poursuivie avec l'apparition d'une eau Danone en Turquie. Cette stratégie devrait permettre de créer des synergies d'image et de consommation entre ces différentes catégories de produits, tout en optimisant les dépenses publicitaires du Groupe.

### 1.2.3.2 Structure

Il y a différent poste à promouvoir au sein de cette entreprise, en effet, il y a :

- Des stagiaires : Qui peuvent décrocher un CDI, ils assurent le suivi des clients
- Des apprentis, ceux qui viennent juste d'entrée dans l'entreprise, bénéficié d'une formation d'un peu plus d'un mois sur la distribution, le marché de l'ultra frais, les enseignes, le merchandising.
- Des acheteurs responsables de l'optimisation de votre portefeuille d'achats.
- Chef de Groupe Achats, au sein d'une CBU, est responsable de l'ensemble des portefeuilles Achats Matières Premières & Packaging.
- Manager c'est celui qui définit et communique les objectifs à atteindre, il motive son équipe, établi des normes de performances et est responsable de la formation des équipes.

### 1.2.3.2 Culture

Les employés chez Danone adhèrent à une ambiance et une culture. Il existe un esprit d'émulation et de convivialité vraiment très motivant, qui les fait avancer. Cet esprit transparait tout particulièrement lors des deux temps forts annuels de la force de vente : la réunion régionale et la convention nationale. C'est là l'intérêt d'une participation à la vie d'une entreprise vraiment intéressante. De plus, c'est à travers de ces valeurs que le groupe arrive à évoluer

## 1.3. Pérennité et apports Système

Tableau 10 : Forces, faiblesses, opportunités et menaces du groupe Danone

<b>Interne</b>	<b><u>Forces</u></b> <b>Politique</b> : Répondre à une demande croissante <b>Stratégie</b> : Privilégient une croissance rentable reposant sur un recentrage, bon niveau de croissance interne et standardisation. <b>Positionnement</b> : compagnie le plus puissante dans le secteur de la santé. <b>Implantation</b> : Forte présence sur les marchés émergents. <b>Finances</b> : Bonne situation financière.	<b><u>Faiblesse</u></b> <b>Stratégie</b> : Vulnérabilité face à une évolution défavorable de l'environnement, risque de conflits avec ses partenaires <b>Personnel</b> : Précarité des contrats.
	<b>Externe</b>	<b><u>Opportunités</u></b>

## Chapitre 3 : Etude de cas « Groupe Danone-Djurdjura Algérie »

<p><b>Marché émergents</b> : Marché asiatique en pleine croissance</p> <p><b>Campagne</b> : Intervention des pouvoirs publics pour sensibiliser les consommateurs sur leur santé.</p> <p><b>Concurrence</b> : Il existe peu de concurrents sur les produits laitiers.</p> <p><b>Démographique</b> : Croissance du nombre de naissance, donc bon investissement sur les produits bébé.</p> <p><b>Développement durable</b> : Marché en expansion sur lequel Danone souhaite entrer.</p>	<p><b>Risques liés à la stratégie de croissance du groupe</b> : Les acquisitions ou alliances peuvent avoir un impact négatif sur l'activité du groupe (problème d'intégration, de synergies)</p> <p><b>Risques liés à la concurrence</b> : Forte concurrence directe avec les hard discounts.</p> <p><b>Risques industriels et lié à l'environnement</b> : Forte réglementations concernant l'eau, l'air, le bruit, les sols, et les déchets.</p>
--	--

**Source** : Lai Marie, Carte D'identité de l'entreprise Danone,

[https://moodle.shs.parisdescartes.fr/pluginfile.php/17719/mod\\_resource/content/1/12-Danone.pdf](https://moodle.shs.parisdescartes.fr/pluginfile.php/17719/mod_resource/content/1/12-Danone.pdf), 15-05-2015, 14 :30h.

Si je devais choisir entre être client, propriétaire ou travailleur. Je choisirai être propriétaire, car c'est une entreprise qui réalise un CA élève 17 010 000 euros en 2010 et 19 318 000 en 2011, c'est une entreprise en pleine croissance car elle sait innover et répond aux besoins du consommateur. Les produits que cette entreprise vend ce sont des produits du quotidien, de première nécessité notamment l'eau. De plus, elle est implantée dans le monde entier, elle est reconnue, de part sa capacité d'innover, son dynamisme, sa place sur le marché agroalimentaire.

### 1.3.1. Les Motivation Du Partenariat Danone-Djurdjura

Les alliances stratégiques entre concurrents est un phénomène dont les explications théoriques sont nombreuses. De la théorie des avantages concurrentiels à la théorie des coûts de transaction initiée par Coase en 1937 puis reprise et développée par Williamson en 1975.

Mais le cas du partenariat Danone –Djurdjura trouve son explication dans les théories sur les IDE. Celles-ci apportent un éclairage sur les stratégies de partenariat notamment entre FMN et PME comme mode approprié de pénétration des marchés étrangers à risque.

A la différence d'autres formes de pénétration des marchés étrangers où la FMN court beaucoup de risque en créant elle-même son propre site, les alliances stratégiques permettent aux FMN de pénétrer des marchés étrangers comme l'Algérie en s'assurant d'un double avantage à savoir celui de gain de temps et de sécurité. Il est plus rapide d'acheter un ensemble d'actifs représentant une activité entièrement constituée que de la bâtir sur place. C'est également plus sûr dans la mesure où l'on acquiert une solution qui fonctionne déjà, de bénéficier du réseau social et économique du partenaire, et d'une part de marché existante tout en réduisant le nombre de concurrents.

De la même façon, l'alliance apparait pour les PME comme la solution la moins risquée face aux multinationales qui se préparent à s'introduire sur leur marché et à les englober. En évitant la stratégie de confrontation où elles n'ont aucune chance de l'emporter, les PME optent pour une alliance stratégique afin de se maintenir sur le marché national en

### **Chapitre 3 : Etude de cas « Groupe Danone-Djurdjura Algérie »**

---

s'offrant ainsi la possibilité de faire du partenariat un moyen privilégié de développement de leur activité.

C'est le pari que semble prendre l'Algérie depuis son ouverture à l'économie de marché en mettant en place un cadre juridique et institutionnel fortement incitatif aux IDE et au développement d'alliances stratégiques avec les firmes étrangères. Un nouveau code d'investissement a vu le jour en 1993 à travers le décret législatif n° 93-12 du 5 octobre 1993 qui fixe le régime applicable aux investisseurs privés locaux et étrangers.

Ce code a comme objectif prioritaire de donner la possibilité à l'investisseur étranger de s'établir dans n'importe quel domaine d'activité, sans limite de capital ni de participation majoritaire de l'État avec la possibilité si nécessaire de rapatrier ses revenus d'investissements. A travers ce code des investissements, les pouvoirs publics tentent d'aligner la réglementation nationale par rapport à celle plus incitative des pays voisins (Maroc, Tunisie) et clarifie la question de l'incitation à l'investissement à travers une multitude d'allègements fiscaux et parafiscaux.

Ce dispositif a été renforcé par d'autres ordonnances comme l'ordonnance 01-03 du 20 août 2013, relative au développement des investissements, qui vise à renforcer les avantages et les garanties accordés aux investisseurs et à libéraliser totalement les mouvements de capitaux avec l'étranger, en plus de la décentralisation du guichet unique aux différentes régions du pays. C'est dans ce contexte que le partenariat Danone/Djurdjura a vu le jour.

La Laiterie Djurdjura est la première PME privée spécialisée dans la fabrication des yaourts créés en Algérie par la famille Batouche en 1984 dans la région d'Ighzer Amokrane (Wilaya de Bejaia). Le succès que l'entreprise a connu sur le marché des produits frais a poussé ses dirigeants à opter, dans un premier temps, pour une stratégie d'extension et de diversification.

C'est dans cet esprit qu'elle s'est dotée en 1988 d'un atelier de fabrication de fromages fondus et de camembert, puis d'une ligne de production de crèmes desserts. En 1993, elle a fait acquisition de nouvelles conditionneuses et remplisseuses qui ont permis d'augmenter significativement la production de yaourts pour couvrir la demande locale et nationale en produits frais.

Quelque années après sa création, l'entreprise a atteint une taille critique qui nécessite la mise en place de structures adaptées et d'un nouveau type de management tourné vers la valorisation des compétences et non plus seulement sur les seuls ressources familiales. Les compétences des frères Ba touche acquises dans le domaine des transports ne les préparaient guère à diriger une entreprise de grande taille qui ne cesse de gagner des parts de marché importantes au niveau national. L'entreprise Djurdjura ne pouvait plus continuer à fonctionner comme une SARL qui ne distingue pas son patrimoine de celui de ses dirigeants.

En l'absence d'un conseil d'administration, d'une vision stratégique et d'une structure organisationnelle capable d'assurer la répartition des pouvoirs de décision, l'entreprise se trouvait « étranglée » par les altercations et les conflits familiaux.

Conscient de la gravité de la situation, les frères Batouche sont mis alors à chercher, au-delà des frontières algériennes, un partenaire susceptible d'apporter les moyens financiers et le savoir-faire organisationnel qui faisaient défaut à leur entreprise. C'est peut-être là le facteur principal de motivation pour Djurdjura qui a tenté l'une des premières expériences de

partenariat entre une PME algérienne et une firme multinationale. C'est dans cet état d'esprit que le fondateur de Djurdjura a commencé son rapprochement avec le groupe Danone créé en 1967 en France et qui devient dans les années 1990, le premier producteur de yaourt aux Etats-Unis, puis leader mondial des produits laitiers frais. Son chiffre d'affaires est estimé à plus de 13 milliards d'euros en 2004 et il emploie aujourd'hui plus de 100 000 salariés à travers ses filiales dans les quatre coins du monde.

Toutefois, l'intérêt de Danone pour l'Algérie ne date pas du partenariat conclu avec Djurdjura, mais remonte aux années 1990 où le leader mondial des produits frais exportait en Algérie certains produits via sa filiale localisée en Tunisie. Avec un marché de plus de 30 millions d'habitants, l'Algérie ne pouvait échapper aux stratégies commerciales de Danone, déjà fortement présent au Maroc et en Tunisie. Néanmoins, face à l'instabilité politique et à la situation sécuritaire de l'Algérie des années 1990, Danone a choisi la stratégie de pénétration prudente. L'alliance avec Djurdjura arrive à un moment où l'Algérie retrouve sa stabilité politique, et offre à Danone toutes les conditions nécessaires pour aller à la conquête du marché algérien. Le choix de l'alliance comme stratégie d'accès au marché algérien répond aux modes de développement du groupe Danone comme le montre un passage du document de référence déposé auprès de la Commission des opérations de bourse, le 11 mars 2003, où l'on peut lire : «La stratégie du Groupe est de devenir leader sur chacun des marchés sur lesquels il est présent. Dans un contexte de concentration continue de l'industrie alimentaire et des boissons, cette stratégie implique la poursuite de sa croissance externe par le biais d'acquisitions ou d'alliances.»

En effet, l'alliance a permis l'exploitation du réseau de distribution et des réseaux sociaux et politiques actifs de Djurdjura, ce qui offre à Danone l'opportunité de s'attaquer au marché algérien, avec suffisamment de confiance et surtout avec beaucoup moins de risques.<sup>1</sup>

## **Section 2 : Stratégie et impact du groupe Danone en Algérie**

### **2.1. Stratégie d'implantation de Danone en Algérie**

A partir de 1995, le groupe commence par réaliser son implantation dans les pays du sud de la Méditerranée en commençant par une prise de participation dans le capital des entreprises suivantes :

- Maroc : 1996. Participation de 20% dans une filiale de la Centrale Laitière. Cette société détient 80 % des parts de marché au Maroc.
- Tunisie : 1997. Participation de 50% dans le capital de la filiale de production STIAL du groupe MEDDEB et 50 % dans la filiale de distribution SOCOGES. Ce groupe détient 33% des parts de marché.
- Turquie : acquisition en partenariat avec le groupe turc SABANCI de la totalité du capital de la société TIKVESLI dans la région d'Istanbul et d'une autre société de production de produits laitiers dans la région d'Ankara.
- L'Algérie : 2001, Participation de 49% dans le capital de la laiterie de Djurdjura

---

<sup>1</sup>Boukrif Moussa et Madoui Mohamed, Le partenariat FMN –PME et le choc des deux modes de managements : cas de Danone et une PME algérienne « Djurdjura », Proposition de communication pour la 6ème Conférence internationale sur l'Economie Et Gestion Des Réseaux, Maroc, 2013, p-p 2-3.

## Chapitre 3 : Etude de cas « Groupe Danone-Djurdjura Algérie »

Sur le pourtour méditerranéen et au Moyen-Orient, Danone a patiemment tissé ses liens de partenariat avec de grandes entreprises locales, souvent familiales. Cette zone représente 8 % du chiffre d'affaires, soit 1 milliard d'euros.

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

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

Les firmes agroalimentaires semblent avoir une préférence pour les prises de participations et particulièrement majoritaires par rapport aux autres formes y compris les joint-ventures. Les prises de participations exigent moins de capitaux que la création de joint-venture. C'est souvent un moyen utilisé pour prendre pied dans les pays en transition dans le cadre de la privatisation ou de stratégie de captation des parts de marchés.

Concernant les modes d'acquisitions du groupe, il semblerait qu'il ait une préférence particulière pour les prises de participation dans les activités qui constituent les métiers clé de la firme. Cependant, il apparaît qu'il ne s'agit là que d'une politique de pénétration afin de bénéficier des connaissances de la firme locale en termes d'habitudes alimentaires et de pratiques commerciales et administratives.

Dans la plupart des cas, le groupe finit par prendre un contrôle total de son partenaire local. Par rapport aux cessions du groupe, il semblerait que ce dernier suit les mêmes tendances que les groupes multinationaux.

Un recentrage sur les activités de base du groupe et une réorientation des implantations géographiques au détriment des pays industrialisés. Le modèle de développement choisi par Danone est fondé quasi exclusivement sur des associations avec des partenaires locaux.

### 2.1.1. Comparaison entre la FMN Danone et la PME Djurdjura

Tableau 11 : Comparaison entre la FMN Danone et la PME Djurdjura

Danone (Le groupe)	Djurdjura
<b><u>Chiffre d'affaires 2004</u></b> 13 700 Millions d'euros 31% des ventes réalisées dans les pays émergents <b><u>Effectif</u></b> : 89449 personnes (dont 74% en dehors d'Europe occidentale) <b><u>Position</u></b> N°1 Mondial pour les PLF et les eaux	<b><u>Chiffres d'affaires 2004</u></b> 52 Millions d'euros <b><u>Effectif</u></b> : 631 <b><u>Position</u></b> N°1 en Algérie pour les Produits Laitiers Frais

minérales	
N°2 pour les biscuits et produits céréaliers	

Source : Fouad Cheriet, Op.cit, p 50.

Danone Djurdjura a réalisé en 2005 un chiffre d'affaires d'un peu plus de 60 millions d'euros, en distribuant principalement les marques Danao, Petit Gervais aux Fruits, Activia, Danette et Fruix. L'action monte de 0,35% à 100,30 euros.<sup>1</sup>

### 2.2. Implantation géographique Danone Djurdjura Algérie

Implanté dans la wilaya de Bejaia, Danone Djurdjura Algérie est implantée dans la zone industrielle de «Taharacht» ; en effet, cette situation géographique offre à l'entreprise une panoplie d'avantages, dont le fait qu'elle est dans une zone industrielle «Taharacht», véritable carrefour économique de Bejaia, de quelques 50 unités de productions agroalimentaire et en cours d'expansion.

- à 2 Km d'une grande agglomération (Akbou).
- à quelques dizaines de mètres de la voie ferrée.
- à 60 Km de Bejaia ; chef-lieu de la région, et pôle économique important en Algérie Doté d'un port à fort trafic, et un aéroport international reliant divers destinations (Paris, Marseille, Lyon, Saint Etienne et Charleroi).
- à 170 Km à l'est de la capitale Alger.
- Par ailleurs, on trouve des acteurs économiques importants tels que Candia, Soummam, Ifri...etc.

#### 2.2.1. Identification et forme juridique

Sa dénomination sociale, avant le partenariat, c'est le groupe Danone, la dénomination sociale de la société est Groupe Danone, qui est un groupe multinational qui se trouve un peu partout dans le monde entier, et Danone Djurdjura Algérie est parmi ces filiales. Pour la laiterie Djurdjura, sa dénomination sociale est Laiterie Djurdjura. Après le partenariat, la dénomination des deux sociétés est de : «Danone Djurdjura Algérie SPA».

#### 2.2.2. Organisation et fonctionnement de la Joint-Venture Danone-Djurdjura<sup>2</sup>

---

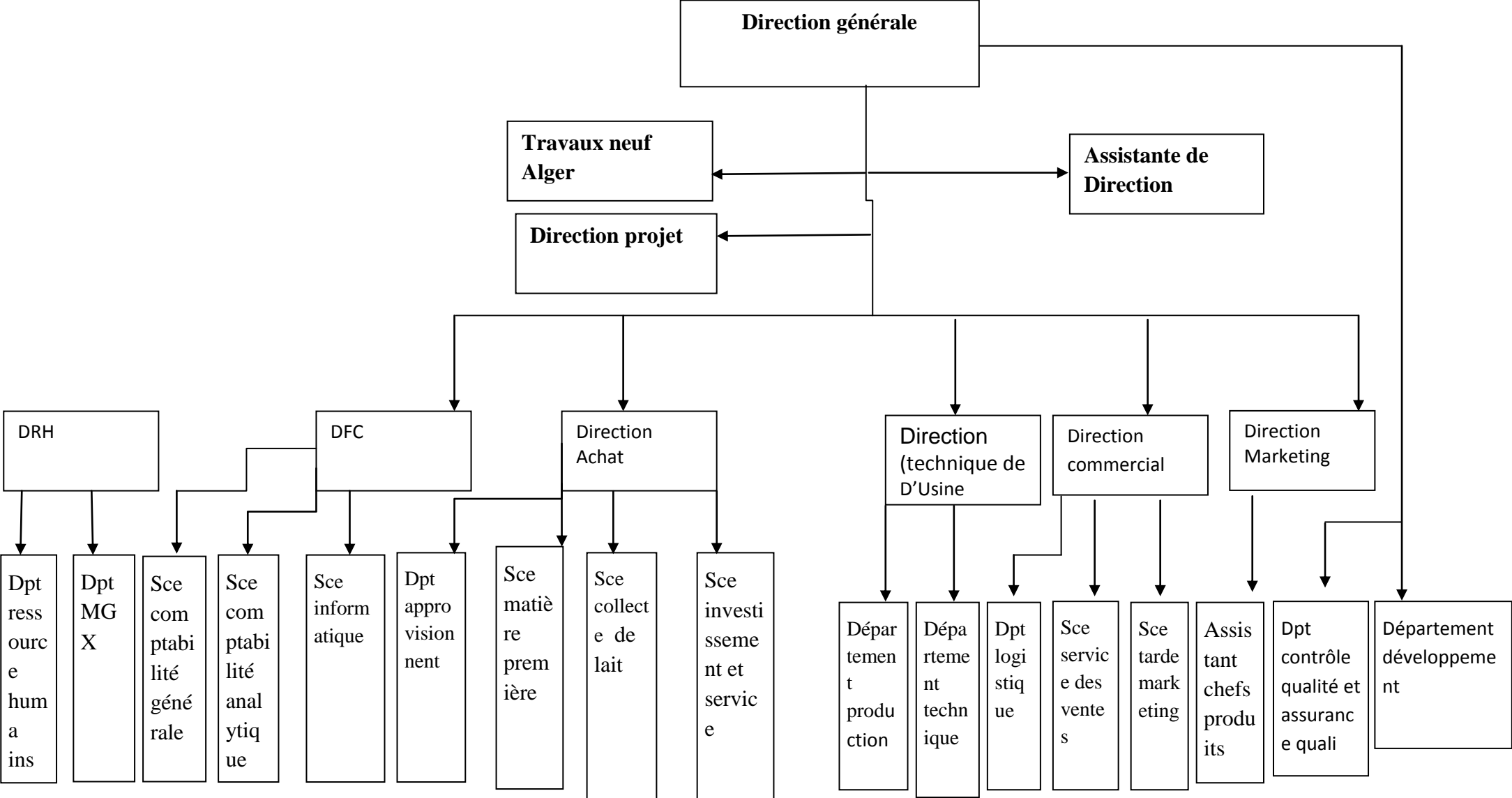
<sup>1</sup> [http://bourse.lesechos.fr/bourse/details/graphique\\_histo.jsp?code=FR0000120644&place=XPAR&codif=ISIN](http://bourse.lesechos.fr/bourse/details/graphique_histo.jsp?code=FR0000120644&place=XPAR&codif=ISIN), 12/04/2015, 08 :15h.

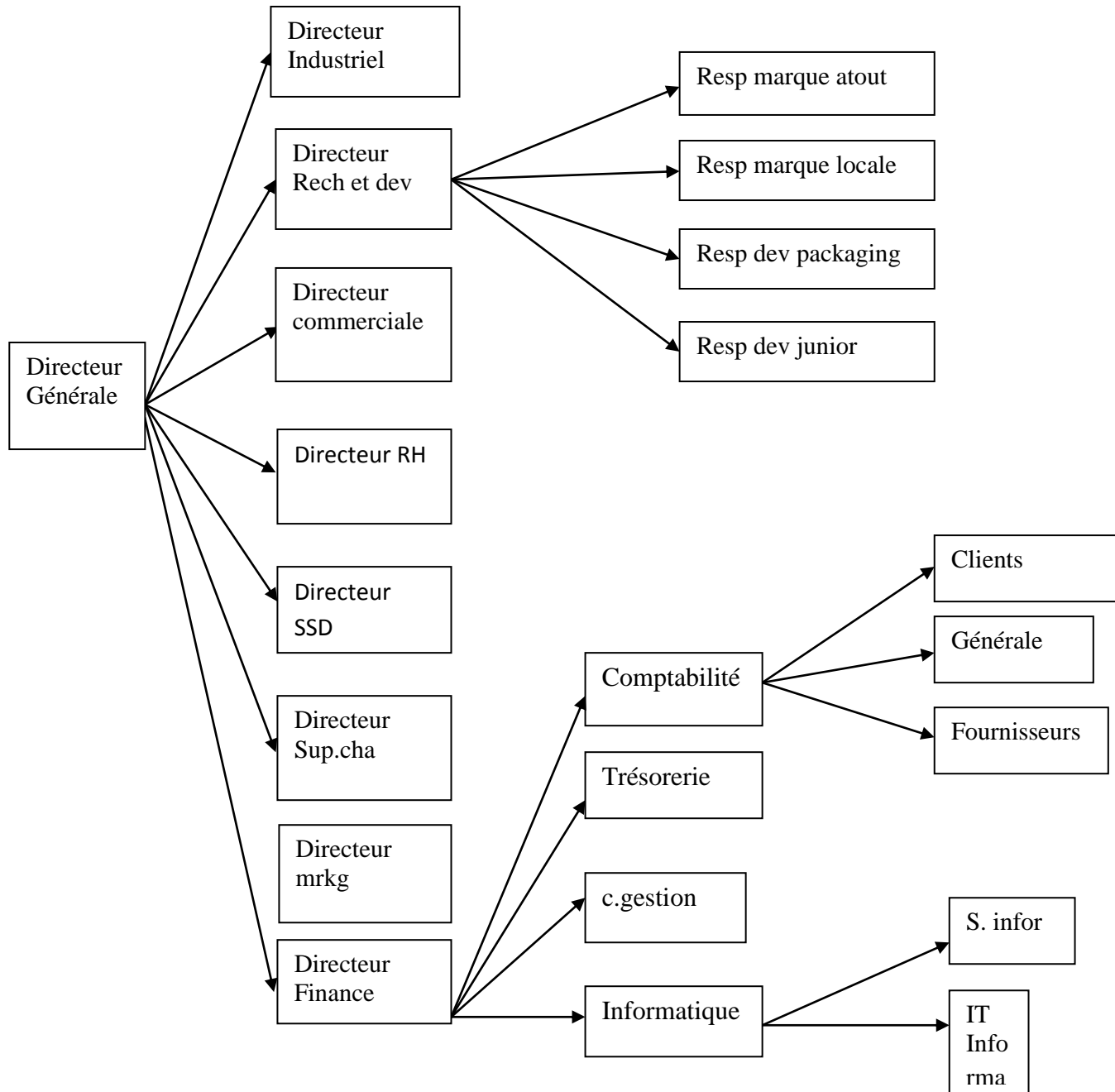
<sup>2</sup> Boukrif Moussa, Madoui Mohamed, Op.cit, p 4.





Figure 7 : Organigramme du groupe Danone-Djurdjura Algérie





### Chapitre 3 : Etude de cas « Groupe Danone-Djurdjura Algérie »

---

**Source :** Boukrif Moussa, Madoui Mohamed, Op.cit, p 4.

### Chapitre 3 : Etude de cas « Groupe Danone-Djurdjura Algérie »

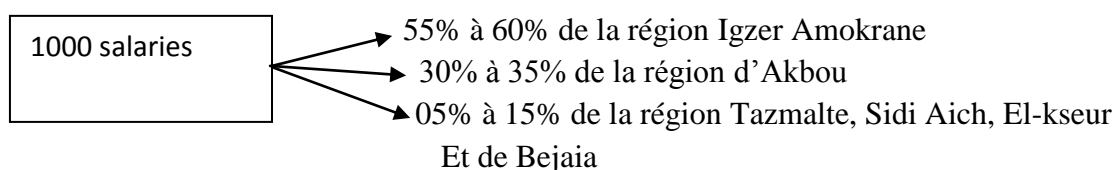
---

Sur le plan d'organisation, la direction de Danone a accordée des postes de responsabilité importants aux cadre locaux, notamment les jeunes universitaires, comme elle favoriser le recrutement locale pour améliorer la relation de Danone avec son environnement. L'objectif est de lutter contre les idées préjugées (entreprise étrangère et une multinationale qui cherche que son profit).

Actuellement Danone Algérie est une entreprise avec 1000 salariés qui se répartisse sur six régions : Igzer Amokrane, Akbou, Tazmalte, Sidi Aich, El-kseur et Bejaia.

Le schéma suivant présente le pourcentage de la répartition des salaires sur les différentes régions.

**Figure 8 : Répartition des salariés de la FMN Danone sur les différentes régions**



*Source* : Boukrif Moussa, Madoui Mohamed, Op.cit, p5.

Au sein de la firme multinationale Danone on trouve 988 salariés Algériens qui se répartissent sur les six régions selon le schéma précédent, et 12 étrangères. C'est les étrangers qui occupent les postes de directions à savoir : trois Marocains, un Romanis, sept Français et un Egyptien.

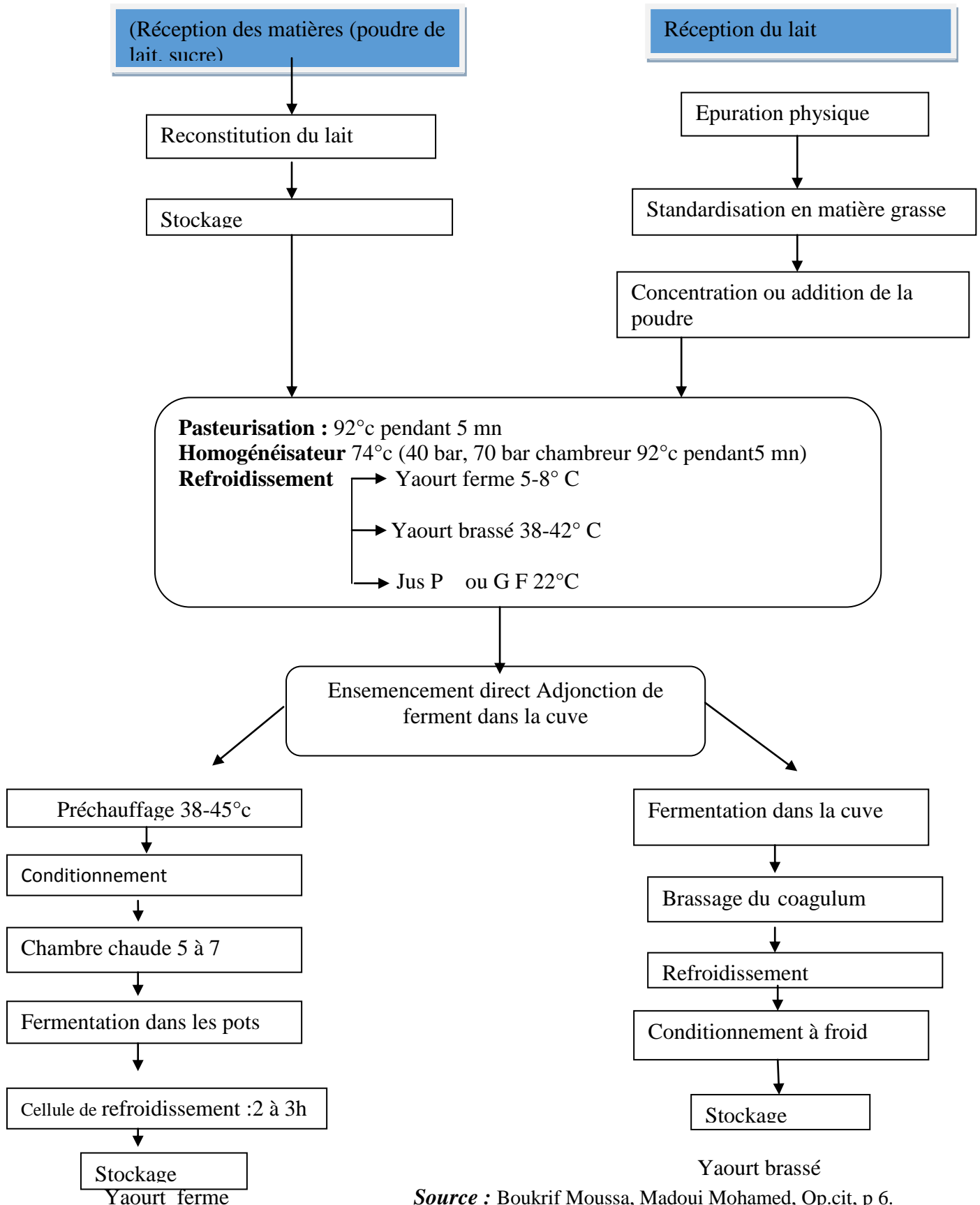
Ces 12 travailleurs étrangers occupent les postes suivants : 9 directeurs dirigeants et 3 cadres supérieurs (un responsable publicitaire, un responsable opérationnel supply chain et un responsable régional commercial)<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Boukrif Moussa, Madoui Mohamed, Op.cit, p5.

**2.3. La fabrication du yaourt ferme et brassé**

**Figure 9 : Schéma représentant la fabrication du yaourt ferme et brassé**



Source : Boukrif Moussa, Madoui Mohamed, Op.cit, p 6.

## Chapitre 3 : Etude de cas « Groupe Danone-Djurdjura Algérie »

### 2.3.1. Les produits DDA

L'entreprise DDA offre sur le marché des produits laitiers frais regroupés dans des gammes spécifiques. Le tableau ci-dessous rassemble l'ensemble de ses gammes et produits.

**Tableau 12 : Les gammes de l'entreprise Danone Djurdjura**

Gamme YAOUMI : elle se compose de yaoumi fraise, abricot, banane	Gamme BEN 10 : elle se compose de BEN 10 Cocktail
Gamme FRUIX : elle se compose de fruit fraise et fruits de bois.	Gamme MINI PRIX : elle se compose de mini prix fraise et abricot
Gamme DANINO : elle se compose de Danino fraise et nature	Gamme DANETTE : elle se compose de Danette chocolat et caramel.
Gamme Danup : elle se compose de Danup fraise et tropico	Gamme DANA O GF/PF(Jus) : elle se compose d'orange/ananas, pêche/abricot, fruit exotique
Gamme Mini Prix/Lait Fraise	Gamme Activia Drink: elle se compose d'activia drink caramel
Gamme CREMIX : elle se compose de cremix fraise, fruits des bois, abricot, nature	Gamme ACTIVIA : elle se compose de Activia Miel/abricot, fraise, vanille, nature

**Source :** Hanifa Berraki, Op.cit, p 12.

### 2.3.2. Les principaux concurrents de l'entreprise DDA

On peut partager la concurrence de marché laitier en deux groupes. Les concurrents indirects : ils se regroupent dans le marché agroalimentaire qui sont une menace pour le marché des produits laitiers en général, (ex : les différentes boissons alcoolisée et non alcoolisées).

Les concurrents directs : on notera le nombre croissant des concurrents directs depuis l'ouverture du marché à l'économie mondiale et la diversité des modes d'implantation :

- Soummam et trèfle (entreprises familiales) et les autres concurrents comme Hodna et Ramy,
- Yoplait (sous licence),
- Candia (accord de franchise).

Il est à noter que Danone et Soummam sont les deux leaders nationaux des produits laitiers ; entre ces deux derniers, une concurrence acharnée pour l'occupation de la première place sur le marché, et jusqu'à présent Soummam occupe cette place.<sup>1</sup>

## Section 03 : les avantages et les concurrents potentiels

### 3.1. Les avantages réciproques tirés de la coopération

Dans ce cas précis, l'objectif de la nouvelle entité DDA est :<sup>2</sup>

- L'accroissement de son pouvoir de marché,
- La réduction des risques et des coûts de transaction,
- Le transfert de ressources et apprentissages technologiques et organisationnels et enfin,
- La réalisation d'effets symbiotiques

<sup>1</sup> Hanifa Berraki, Op.cit, p-p 9-14.

<sup>2</sup> Fouad Cheriet, Op.cit, p-p 18-19.

### 3.2. Dépendance mutuelle versus autonomie :

De nombreux auteurs soutiennent qu'une des principales caractéristiques d'une alliance stratégique est l'autonomie que gardent les partenaires en dehors de l'alliance. Cela est vérifié dans le cas de Danone Djurdjura, où le groupe Batouche garde un contrôle total sur les cinq autres filiales du groupe.

Les résultats obtenus par DDA sont en forte progression depuis l'arrivée de Danone. Le chiffre d'affaires a plus que doublé entre 2002 et 2004 pour atteindre 5 milliards de dinars algériens. Selon, un cadre dirigeant de l'entreprise, la part de marché est passée de 25% à 35% entre 2001 et 2003.<sup>1</sup>

#### 3.2.1. Les objectifs de Danone à moyen terme

- faire croître le marché algérien de PLF
- renforcer la position de leader de DDA
- mettre l'accent sur la sécurité et la sûreté alimentaires
- travailler à partir de lait frais cru
- développer un réseau de distribution performant
- introduire progressivement sur le marché local les produits déjà lancés en France.

#### 3.2.2. L'impact sur le marché des produits laitiers frais en Algérie

Tout en permettant un renforcement des positions de marché des partenaires, les alliances stratégiques exercent une influence sur la structure du marché concerné. Dans le cas du marché des produits laitiers frais en Algérie, l'implantation de Danone s'est accompagnée de quatre évolutions distinctes, précédées par deux préalables :

- Des efforts considérables en termes de marketing et d'action commerciale ont été réalisés par DDA avec l'utilisation de tous les supports et particulièrement les média de masse. En parallèle, des tombolas, des jeux et des campagnes de sponsoring accompagnaient les lancements de nouveaux produits : DDA consacrait en 2003, 3% de son chiffre d'affaires à son action marketing.
- Ces efforts soutenus, ajoutés à des facteurs externes (pouvoir d'achat, déterminants de la consommation et accès aux produits) ont abouti à l'élargissement de la demande globale de PLF en Algérie. Ainsi DDA estime avoir participé à hauteur de 40 % dans l'augmentation de la demande de PLF entre 2001 et 2003. Cet élargissement de la demande globale rend le marché algérien porteur et de ce fait, conduit à l'accroissement du nombre d'intervenants.

Pour les quatre évolutions qui ont accompagné l'implantation de Danone, nous citons :

- Arrivée d'autres marques mondiales : Yoplait s'installe en Algérie avec une licence accordée à un partenaire algérien en 2003. La concurrence avec Danone pourrait se faire dans ce cas par la marque et la différenciation.
- Renforcement des pouvoirs de marché d'entreprises nationales existantes (Trèfle et Soummam) avec des efforts soutenus en termes d'innovation et un nombre important de nouveaux produits lancés.
- Emergence de petits producteurs locaux pour les produits banalisés et appliquant une stratégie de concurrence par les prix. Hodna est créée en 2002 et s'installe à Msila dans

---

<sup>1</sup> Guendouzi brahim, les formes d'implantation des firmes multinationales en Algérie : objectifs et stratégies, mémoire de magistère, Univ Tizi-Ouzou, 2012, p-p 140-141.

le sud est algérien. Palma Nova est implanté à Constantine et débute son activité en 2004. Les deux entreprises produisent essentiellement des yaourts aromatisés.

- Reconversion d'autres producteurs : Candia, installée en Algérie depuis 2000 par un accord de franchise avec Tchik Lait, une entreprise locale lance en 2004 un yaourt aux fruits à boire, concurrent direct de Danao de Danone.

### 3.3. Concurrents potentiels

En avril 2005, Nestlé signe un accord de partenariat avec une entreprise locale (Sidi Kébir) pour la production et la commercialisation d'eau minérale et de lait en poudre. Cette nouvelle configuration du marché soulève deux remarques importantes :

- On notera le nombre croissant des concurrents, leur forte concentration géographique mais aussi la diversité des modes d'implantation : Yoplait/ sous licence, Candia/ accord de franchise et partenariat avec des entreprises locales pour Danone ou encore Nestlé.
- Pour défendre sa position de leader, Danone se trouve confronté à des Entreprises appliquant des stratégies différentes : affrontement par les coûts pour les petits producteurs (Hodna et Palma Nova), concurrence par la marque et la différenciation pour les producteurs de taille importante ou détenteurs de marques mondiales (Soummam, Trèfle et Yoplait) et hyper segmentation pour les entreprises visant un produit spécifique (Candia pour le yaourt à boire).<sup>1</sup>

#### 3.3.1. Danone Djurdjura Algérie fera passer ses capacités du simple au double d'ici 2018

Un CA de 14,77 milliards de dinars, un résultat net d'environ 1,3 milliard de dinars, en progression de 8,6%, 120 000 litres de lait collectés quotidiennement. Ces indicateurs qui étaient ceux de Danone Djurdjura Algérie en 2014, pourraient radicalement progresser d'ici trois ans. En effet, la filiale algérienne du géant français a annoncé son intention de doubler ses capacités de production d'ici 2018.

Cette ambition s'accorde avec la dynamique actuelle des investissements de la compagnie qui a injecté 1,815 milliards de dinars dans son développement au cours des deux dernières années (1000 dinars = 9 €). L'objectif de la manœuvre : renforcer sa position sur un marché dont il est désormais un acteur stratégique. Depuis sa fusion avec la laiterie Djurdjura en 2001, Danone a en effet accordé une attention particulière à son développement en Algérie. Le groupe détient désormais 30% des parts du marché laitier dans ce pays.<sup>1</sup>

L'objectif de la manœuvre est de renforcer sa position sur un marché dont il est désormais un acteur stratégique. Depuis sa fusion avec la laiterie Djurdjura en 2001, Danone a en effet accordé une attention particulière à son développement en Algérie, note l'Agence d'information. En dépit de toutes ces prévisions optimistes, il reste que l'Algérie est un pays qui vit au-dessus de ses moyens étant donné qu'il continue d'importer les produits de base pour son alimentation, dont le lait.

Danone, au même titre que tous les opérateurs de la filière du lait, bénéficient de la subvention de l'Etat en matière de production de lait. L'Algérie a importé environ 17 % du marché mondial du lait en poudre au cours des 5 dernières années, selon les experts de l'association britannique à but non lucratif DairyCo.

---

<sup>1</sup> <http://www.agenceecofin.com/investissement/1305-28948-danone-djurdjura-algerie-fera-passer-ses-capacites-du-simple-au-double-d-ici-2018>, 28/05/2015, 10 :10h.



Le volume des importations algériennes du lait en poudre durant les huit premiers mois de 2014 a déjà dépassé le volume importé en 2013 dans son ensemble, affirment la même source. En même temps, l'Algérie importe en moyenne 70 000 vaches génisses de France en vue de réduire la facture de la poudre et d'encourager la production locale mais paradoxalement, le volume d'importation de la poudre ne cesse d'augmenter.

L'Office algérien interprofessionnel du lait (ONIL) s'est procuré des volumes suffisants pour répondre à la demande nationale jusqu'à juillet 2015. DairyCo affirme que la montée de la demande algérienne dans le marché international n'engendrera pas une baisse des prix. Elle « participera au contraire, à leur soutien, leur assurant un seuil fiable ».

L'Algérie est de ce fait un opérateur économique « essentiel » dans le soutien des prix des produits laitiers, estiment les experts de cette association. Lorsque les prix mondiaux du lait en poudre semblent sur le point de s'effondrer, l'Office national saisit l'opportunité pour augmenter son stock et équilibrer le marché international.

L'Algérie est le deuxième plus grand importateur de poudre de lait, après la Chine. Les importations ont atteint 1.45 milliards de dollars les huit premiers mois de 2014, contre 1.13 milliards USD durant toute l'année 2013, a rapporté, le 15 octobre 2014, l'APS.<sup>1</sup>

### 3.2.2 Les bienfaits des investissements au plan local

Des leaders tels qu'Ifri, dans les eaux minérales et les boissons, Soummam et Danone, dans les produits laitiers, ou Général Emballage, le numéro un de la production de carton ondulé, alimentent les caisses de l'assemblée populaire communale d'Akbou - entre 70 % et 80 % des recettes de la municipalité. Une manne qui lui permet de se hisser au 23e rang des villes du pays en termes de ressources, avec un budget de plus de 10 milliards de dinars (91,5 millions d'euros). Sans compter les quelque 10.000 emplois directs que procurent les industries de la ZAC. Une bouffée d'air pour les 60.000 Akbouciens et pour la région tout entière, régulièrement en proie à des troubles sociaux et politiques.

S'il n'y a pas de statistiques officielles locales, les chefs d'entreprise assurent que le taux de chômage à Akbou et dans ses environs est bien inférieur aux 10,9% de moyenne nationale. Il est vrai qu'ici les success-stories sont légion. Fondé en 1993 par Lounis Hamitouche, natif d'un village du mont Djurdjura, Soummam est devenu le numéro un du yaourt, devançant la multinationale Danone - ce qui fait de l'Algérie le seul pays où le groupe français est présent mais relégué à la deuxième place. La société emploie 1.350 personnes et a réalisé un chiffre d'affaires de 33,5 milliards de dinars en 2012. D'ici à 2015, elle compte doubler sa production, à 10 millions de pots par jour, pour répondre à une forte demande intérieure.

Pour sa part, Danone Djurdjura Algérie, son concurrent direct, également implanté dans la zone de Taharacht, vit plutôt bien sa place de numéro deux. "Les relations sont bonnes avec l'ensemble des industriels, d'Akbou à Bejaïa. La concurrence est saine", affirme Jean-Yves Roussy, son directeur général. Avec ses 850 employés directs, dont seulement 8 expatriés, la société de droit algérien aux capitaux 100 % français recrute principalement dans la vallée de la Soummam et dans les wilayas environnantes. "Nous apportons notre expertise internationale tout en maintenant une dimension locale", poursuit Jean-Yves Broussy.

---

<sup>1</sup> <http://jeune-independant.net/30-de-parts-de-marche-pour-Danone.html>, 01/06/2015, 15:19h.

### **Chapitre 3 : Etude de cas « Groupe Danone-Djurdjura Algérie »**

---

La marge de progression du marché des yaourts est encore grande. Les Algériens en consomment en moyenne 12 à 13 kg par an et par personne, contre environ 30 kg en France et en Espagne, d'après les estimations de Danone.

Autre succès régional : celui des frères Batouche. Mohand et Boussad sont les précurseurs de la ZAC de Taharacht. Avec Bouzid (leur frère décédé en 1995), ils ont fondé la laiterie Djurdjura en 1984, avant de former un partenariat avec Danone en 2001, auquel ils ont cédé la totalité de leurs parts en 2006 pour développer d'autres activités. Boussad dirige désormais STPA et Elafruits ; Mohand l'entreprise Transport & marchandises frigorifiques (TMF) ; son fils Ramdane est à la tête de Général Emballage (un chiffre d'affaires de 72 millions d'euros prévu pour 2013) ; Youssef, le fils de Bouzid, est l'actionnaire principal de la laiterie Ramdy, dont la croissance annuelle moyenne atteint 30 % depuis 2010, et son frère Madjid contrôle All Plast. Tous sont basés à la ZAC de Taharacht.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Guendouzi brahim, Op.cit, p-p 148-149.

### **Conclusion**

Danone pour sa part a été pendant longtemps une entreprise ultra diversifiée, cantonnée au marché français, puis européen. Néanmoins, grâce à une politique de recentrage sur ces activités phares, et à un développement opéré en douceur, et non pas brusquement comme on le voit parfois, la société a pu connaître une forte expansion, qui l'a menée jusqu'aux portes de la Muraille de Chine. Danone de par sa taille et son expérience du marché français, a su s'imposer au niveau mondial. En privilégiant les prises de participation et les joint-ventures, Danone mise sur des partenariats gagnants grâce à une synergie des activités conforme à la croissance externe d'une firme répondant à une logique industrielle.

# *Conclusion générale*

### Conclusion

Compte tenu de l'expérience de nombreux pays, l'IDE (l'investissement direct étranger) est considéré aujourd'hui comme un facteur de développement.

Au cours des trois dernières décennies, l'attitude de nombreux pays à l'égard de l'IDE s'est progressivement modifiée. En effet, après avoir évité cet investissement, surtout pendant les années 1970 en raison de convictions idéologiques, les pays en voie de développement commencent à partir des années 1990 à déployer beaucoup d'efforts pour attirer l'IDE en proposant un climat d'affaires de plus en plus attractif. C'est pourquoi des pays nourrissent beaucoup d'espoirs sur ces investissements pour venir à bout de la pauvreté et du chômage ou au moins les réduire. L'IDE constitue également un moyen pour acquérir la technologie et pour moderniser l'industrie locale.

Les autorités algériennes doivent maintenant relever un défi de taille, à savoir l'amélioration du climat des affaires et la création d'un environnement économique plus attractif pour les IDE qui permet à l'Algérie d'être plus compétitive au niveau international. Cela veut dire qu'un pays comme l'Algérie qui jouit des richesses de toutes sortes doit obligatoirement augmenter sa participation dans la production et les exportations mondiales, et intégrer le processus de mondialisation de l'économie -par le haut-. L'Algérie doit agir en tant qu'acteur et non pas comme simple sujet passif, et participer aux bénéfices du libre-échange et du commerce mondial.

Et à la lumière de tout ce que nous avons tiré les conclusions suivantes :

- La transformation économique du pays grâce à la mise en œuvre des programmes de privatisation, et de poursuivre le marché et la tendance à l'ouverture à l'investissement étranger et les marchés mondiaux, ont contribué à accroître les investissements étrangers directs au cours des dernières années.
- Considérant que les aspects de l'investissement étranger du capital international qui a touché différentes parties des mouvements du monde et les moyens par lesquels répandre et développer plus d'entreprises étrangères et une façon de pénétrer les marchés internationaux et l'internationalisation de la production et une opportunité pour la croissance de l'économie de leur pays d'accueil, il est naturel d'avoir un impact positif et négative en même temps.
- L'importance de l'IDE aux pays d'accueil est que ce sujet stipule qu'ils peuvent par derrière l'encouragement apportent beaucoup d'avantages, comme la possibilité de travailler, d'acquérir la technologie ...
- Les positions des pays arabes changent grâce aux investissements directs étrangers qui ont contribué à la croissance de leurs économies, et à la réalisation des divers objectifs souhaités.
- Les réalisations des pays arabes combinées dans le contexte d'attirer l'investissement direct étranger reste faible par rapport aux flux mondiaux totaux.
- Le développement en Algérie est encore faible, malgré les efforts de l'Algérie pour la promotion de l'économie et le développement économique (programmes de relance économique, soutenir la croissance, les énormes sommes d'argent pour créer l'environnement des moyens de transport et de communication et d'autres infrastructures), mais il n'a pas pu atteindre les objectifs désirés.

## Conclusion Générale

---

- Les effets négatifs de l'investissement direct étranger en Algérie a été le résultat d'incitations absolus établis par l'État afin d'attirer les investisseurs étrangers, mais récemment, on note que l'Algérie a changé de traiter avec l'investissement direct étranger et deviennent moins de stimulation, un exemple de pétrir adopté la Loi de la taxe sur la conversion des bénéfices des sociétés multinationales à la mère patrie de 15 pour cent, et ce afin de stimuler ce sujet les entreprises à réinvestir leurs bénéfices dans le pays d'accueil.

Sur la base de ces résultats, nous pouvons proposer avec modestie quelques recommandations, qui peuvent être résumées comme suit :

- Étudier les contraintes qui limitent le flux de l'investissement direct étranger, à la fois en termes économiques, juridiques, administratives et accélérer la dissolution.
- Encourager les investissements directs étrangers dans divers secteurs pour alléger la dépendance au pétrole
- Revoir les différentes politiques d'incitations fiscales pour attirer davantage d'investissements étrangers
- Revoir les dépenses d'infrastructure, qui est l'un des facteurs responsables de la faible demande pour les investissements.
- Ne pas se concentré sur l'investissement direct étranger au détriment du développement de l'économie nationale
- Essayer de réduire ou éliminer les effets négatifs de l'IDE.

# *Bibliographie*

## Bibliographié :

### Les Livre :

- Danièle Lega, Commerce internationale, Nathan, Paris, 2011.
- Jean-Louis Muche ill, Economie internationale, éditions Dalloz, Pris, 2010.
- Kamel Chah rit, guide de l'investissement et l'investisseur, guide-plus , Algérie, 2008.
- Matouk Belattaf, Economie du développement , Edition office des publications universitaires, Alger, 2010.

### Les mmoires :

- BEN AICHA Akram & Ayoub Hatem, Multinationales et Développement local: cas de cablage automobile dans la région de Sousse
- Boukrif Moussa et Madoui Mohamed, Le partenariat FMN – PME et le choc des deux modes de managements : cas de Danone et une PME algérienne « Djurdjura », Agadir, 2013.
- Fouad Chéret, Analyse des alliances stratégiques entre FMN et PME : cas de l'accord Danone Djurdjura en Algérie, N°79 2006
- François Bots : Les investissements directs étrangers, révélateurs de l'attractivité des territoires à l'échelle mondiale, N°75-2004.pdf
- GUERID Omar ,L'investissement direct étranger en Algérie: Impacts, opportunités et entraves, Beskra, N°3-juin 2008,
- Hani fa Ber raki , Étude de la chaîne logistique de l'entreprise Danone Djurdjura, Algérie, 2014, N° 138.
- Mohamed sassai, « UMCE », comment améliorer le climat des investissement dans la région méditerranéenne, 2006. Pdf
- Rabia Lamia, Privatisation et Investissement Direct et Etranger dans les pays en voie de développement - Cas: ALGERIE, Algérie .



- Rolli Koli Mob, L'impact des investissements directs étrangers sur l'économie congolaise, 2011. en ligne, [www.memoireonline.com](http://www.memoireonline.com) › Economie et Finance, 06/12/2014/11 :08.
- Saadek Khalfallah, L'impact des IDE (Investissement direct étranger ) sur la croissance économique dans les pays Maroc, Algérie, Tunisie entre la période 1990- 2009, 2010.
- Sanae Mahraz, investissement Direct Etranger au Maroc et politique d'attractivité, 2008.

### **Site Internet :**

- [www.oecd.org/fr/eco/reforme/2956451.pdf](http://www.oecd.org/fr/eco/reforme/2956451.pdf). 10/12/2014/11:17.
- [www.oecd.org/fr/daf/.../pour suite et mise en œuvre de la loi/37531344.pdf](http://www.oecd.org/fr/daf/.../pour suite et mise en œuvre de la loi/37531344.pdf)
- [www.invest-in-med.eu](http://www.invest-in-med.eu), 05/05/2015.10 :23.
- <http://www.dordogne-perigord-export.com/fr/fiches-pays/algerie/modalites-d-implantation#haut>, 05/05/2015,10 :05.
- [https://moodle.shs.parisdescartes.fr/pluginfile.php/17719/mod\\_resource/content/1/12-Danone.pdf](https://moodle.shs.parisdescartes.fr/pluginfile.php/17719/mod_resource/content/1/12-Danone.pdf)
- [www.oeconomia.net/private/cours/economieentreprise/.../danone.pdf](http://www.oeconomia.net/private/cours/economieentreprise/.../danone.pdf)
- [http://bourse.lesechos.fr/bourse/details/graphique\\_histo.jsp?code=FR0000120644&place=XPAR&codif=ISIN](http://bourse.lesechos.fr/bourse/details/graphique_histo.jsp?code=FR0000120644&place=XPAR&codif=ISIN)
- <http://www.agenceecofin.com/investissement/1305-28948-danone-djurdjura-algerie-fera-passer-ses-capacites-du-simple-au-double-d-ici-2018>, 28/05/2015.
- <http://jeune-independant.net/30-de-parts-de-marche-pour-Danone.html> 01/06/2015.

### **Les Article Rapport :**

- Ahmed Ridha Boudiaf, Alger le, 8 mai 2010.
- CNIS Douanes algérienne
- Démographie algérienne 2014.
- D'oiing Business - dernières données disponibles 2011.
- Groupe De La Banque Africaine De Développement
- Jamal Bouoiyour et autre, IDE et productivité, 1/2009(Vol. 60).

- KPMG, Guide Investir en Algérie, Edition 2014.
- MIPI/DGIEEP, Les Investissements Directs Etrangers Dans Le Monde, Document n°15/DIEEP/2010pdf
- ONS et la banque mondiale; CNUCED
- Rapport Financier Annuel, Document de Référence 2012 /DANONE, PARIS.
- Samir Abdelkrim et Armel Boucha court, ANIMA, 01/11/2011.

### **Revue économique :**

- Jamal Bouoiyour et autre, investissement direct étranger et productivité, Revue économique 1/2009 (vol.60),

### **Les décrets:**

- La loi 01-18 du 21 décembre 2001 portant loi d'orientation pour la promotion de la PME a défini la PME et les outils de sa promotion
- l'ordonnance n° 01-03 du 20 août 2001
- l'Ordonnance n°09-01 du 22 juillet 2009
- L'Ordonnance n°06-08 du 20 août 2001

## الملخص

الاستثمار الأجنبي المباشر، هو ذلك الاستثمار الذي يفضي إلى علاقة طويلة المدى الأمد، ويعكس منفعة وسيطرة دائمتين للمستثمر الأجنبي الذي يقيم ويسير المشروعات داخل بلد غير البلد الأصلي، من أجل تحقيق الأرباح وعوائد تغطي تكاليف الاستثمار. إن الاستثمار الأجنبي المباشر يلعب دور كبير في تحقيق التنمية الاقتصادية للدول ، من خلال تحسين المستوى المعيشي، زيادة القدرات الإنتاجية، زيادة الدخل الوطني، ارتفاع نصيب دخل الفرد ...

الجزائر تعد من بين الدول العربية التي انتهجت سياسة الباب المفتوح أمام الاستثمارات الأجنبية المباشرة، وهذا لأجل الاستفادة من مزاياها. ومن خلال دراسة تأثير هذه الظاهرة على التنمية الاقتصادية وجدنا أن الجزائر لم تستفد من مزايا الاستثمار الأجنبي المباشر التي تسعى إلى بلوغها كون هذا الاستثمار بقي محصورا على بعض القطاعات فقط وفي بعض المناطق فقط.

## الكلمات المفتاحية

الاستثمار الأجنبي المباشر، المناخ الاستثماري، الشركات المتعددة الجنسيات، التنمية الاقتصادية.

## Résumé

Les IDE sont des investissements à long terme, qui permettent aux investisseurs de gérer et de contrôler une situation économique hors murs de leurs pays d'origine. Ces investissements doivent à la fois réaliser des résultats satisfaisants pour ses détenteurs ainsi qu'aux résidents des pays d'accueil. Et on parlera ici d'un développement économique (plus d'emploi, plus de productivité, accroissement du PIB/Hab.,...etc.)

L'Algérie est l'un des pays arabes qui ont adopté la politique d'ouverture pour les investissements directs étrangers, et ce afin de bénéficier de ces avantages.

A travers notre modeste étude, on a constaté que l'Algérie n'a pas bénéficié des avantages de l'investissement étranger direct dont elle espérait. Cela est dû aux investissements mêmes qui sont restés cernés dans quelques domaines et quelques régions seulement.

## Mots-clés

IDE, FMN, climat d'investissement, développement économique.