

Entreprises étrangères et activités industrielles en Afrique de l'Ouest

Amadou Kaka*

Abstract: In the context of industrialization projects, since independence African States have devised various investment policies aimed at attracting foreign investors. The major advantages offered have been fiscal incentives. Foreign investors adopt both defensive and offensive strategies when considering the establishment of enterprises outside their country. A case study of some African branches of French enterprises indicates that the role of fiscal incentives in the decision-making process of enterprises considering the establishment of industrial activity in foreign countries is very limited. Investors require sufficient guarantees and an overall environment which ensures the operation of an enterprise. The significant variables which shape the attitude of the investor include demand stability and the risk factor. But the likely political risk is a key parameter in the decision to create new branches and/or to keep existing ones operating. The current economic financial and social crises facing Africa and the anticipated potential of the East European market are factors which influence foreign investors. Can the process of democratization in Africa today create a climate which would encourage foreign investors to participate in the economic revival of African countries?

L'investissement étranger en Afrique de l'Ouest connaît, depuis quelques années, une évolution qui retient l'attention des hommes politiques et des observateurs en général. Ce regain d'intérêt se comprend dès l'instant où on considère la place qu'occupent ceux qui le mettent en œuvre dans l'économie des pays africains: ce sont de gros investisseurs (souvent les plus importants). Leurs interventions portent sur des domaines variés, pour exploiter des activités que les structures nationales ne peuvent, faute de moyens,¹ prendre en charge. En ce sens, le malaise du secteur parapublic en Afrique de l'Ouest n'est plus à rappeler, tout comme les difficultés que rencontrent les entreprises privées locales à survivre.

Parmi les intervenants d'origine étrangère, les groupes français tiennent une place dominante. Ils représentent à ce titre une base d'étude importante dans l'appréciation du mouvement de retrait observé; cela d'autant plus qu'ils prennent une part active dans le processus de désinvestissement engagé par les entreprises implantées sur le continent. Devant l'ampleur du

Africa Development Vol. XVIII, No. 2, 1993, pp. 79-95

1 Au sens large du terme.

phénomène, on ne peut s'empêcher de se demander ce qui explique ces départs.

Dans cette perspective, les motivations qui sous-tendent l'implantation de ces groupes constituent une base d'informations indispensables: il faut en effet connaître les raisons qui sont à l'origine de l'implantation, pour mieux cerner, à partir des études à venir, le mouvement actuel de retrait. Aussi, consacrons nous cette étude à nous interroger sur les stratégies mises en oeuvre dans l'installation des groupes français en Afrique de l'Ouest, autrement dit, comment et pourquoi sont-ils venus?

Avant de présenter les résultats de nos recherches, il y a lieu de préciser comment ont été constitués les échantillons de l'étude, et quelle a été notre démarche.

Présentation des groupes enquêtés

Une enquête par administration de questionnaire a été menée, en vue de réunir les informations indispensables pour analyser la stratégie d'implantation des groupes français en Afrique de l'Ouest. Elle nous a permis d'approcher aussi bien les sièges centraux que les différentes filiales africaines de ces derniers.

La maison-mère élabore la stratégie d'ensemble du groupe. Cependant, les mobiles de l'internationalisation ne sont pas les mêmes pour les diverses zones géographiques: ils répondent en effet à des préoccupations et des objectifs précis, suivant chaque environnement.² Il est alors pratiquement difficile de vouloir en identifier un par pays d'accueil: c'est dans ce sens qu'on peut qualifier les réponses ainsi recueillies de 'globales'.

Par contre, les questionnaires administrés au sein des filiales ont une portée beaucoup plus restreinte, et une signification certainement plus précise; il est en effet demandé à des responsables d'apprécier une situation donnée, à partir de l'expérience qu'ils ont du milieu hôte et des relations entretenues avec le groupe d'appartenance.

C'est avec ce souci que nous avons choisi de contacter les 'deux bouts de la chaîne', pour constituer deux échantillons dont il est opportun de présenter, au préalable, la composition.

Parmi les 39 directions générales de groupes que nous avons contactées en France, 25 nous ont répondu. Cependant, pour mener nos analyses, seulement 13 de ces réponses ont été retenues, du fait des contraintes suivantes: les groupes de l'échantillon doivent être présents en Afrique de l'Ouest, et y exploiter des activités industrielles.

2 Il faut ici entendre environnement dans un sens large: cela peut être un groupe de pays présentant les mêmes contraintes, les mêmes menaces, les mêmes opportunités, etc.

Le deuxième échantillon de notre étude se compose uniquement de filiales appartenant aux 13 groupes choisis. Par suite des difficultés à obtenir le concours de celles-ci, nous avons étendu notre champ d'investigation pour y inclure 4 pays d'Afrique de l'Ouest (la Côte d'Ivoire, le Niger, le Sénégal et le Togo); il nous a permis de contacter 81 filiales. Parmi les réponses obtenues, seulement 30 ont été retenues pour les besoins de notre travail; le tableau suivant en donne la décomposition par secteur d'activité et par pays d'implantation.

Tableau 1: Répartition des filiales africaines par secteur d'activité

Pays d'implantation					
Secteur d'activité	RCI*	Niger	Sénégal	Togo	Total
Textile	-	1	2	1	4
Agro-alimentaire	3	2	2	3	10
Chimie et Para-chimie	3	4	3	2	12
Fabrication Mat. Constr.	2	-	-	2	4
Total	8	7	7	8	30

* République de Côte d'Ivoire

Source: D'après l'auteur.

C'est sur la base des informations recueillies au cours de ces enquêtes que nous analyserons la stratégie d'implantation des groupes français. La prise en charge d'activités industrielles constitue, pour certains groupes de notre étude, le fruit d'une évolution: ils étaient en effet présents sur le continent bien avant, et situaient leurs interventions dans le commerce. Il faut par conséquent situer cette étape dans l'étude à mener.

La création d'unités industrielles en Afrique de l'Ouest peut se comprendre à partir d'une série de facteurs. Ces facteurs peuvent être regroupés selon les motivations qui sont à l'origine de l'implantation des firmes à l'étranger. Ainsi, cette démarche peut constituer une réponse aux préoccupations commerciales des firmes: leur position sur le marché leur impose, pour se développer, de se doter des moyens d'accéder à de nouveaux débouchés.

Mais l'implantation des firmes à l'étranger n'a pas que des objectifs commerciaux; en effet, l'implantation industrielle en Afrique de l'Ouest s'inscrit aussi dans une logique industrielle; en d'autres termes, elle a pour objectifs d'exploiter certains avantages liés au processus de production.

C'est donc autour de ces deux stratégies (dont il n'est pas superflu de le rappeler, les facteurs déterminants ne sont pas mutuellement exclusifs) que nous analyserons l'activité industrielle des groupes français en Afrique de l'Ouest.

La présence commerciale préalable

L'entreprise qui désire étendre ses activités hors de ses frontières, par transfert de ses produits, a en face d'elle plusieurs formules, dont elle retiendra celle qui s'adapte le mieux à ses ambitions. Cette décision répond à des exigences stratégiques; elle constitue une réaction à une menace, ou peut s'inscrire dans la réalisation des objectifs poursuivis par la firme.

La présence commerciale préalable ne caractérise qu'une partie des filiales de notre échantillon. Elle suppose une connaissance de l'environnement africain bien avant l'implantation productive. Ainsi, de tels marchés faisaient bien partie des débouchés des groupes enquêtés.

Le tableau 2 présente la forme qu'a revêtu cette présence.

Tableau 2: Les modalités de la présence commerciale

Pays d'implantation Modalités	RCI	Niger	Sénégal	Togo	Total
Agent commercial	-	1	-	-	1
Exportateurs Ind.	2	-	-	3	5
Filiale commerciale	3	4	2	-	9
Total*	5	5	2	3	15

* Effectif par pays des filiales précédées d'implantation commerciale.

Source: D'après l'auteur.

L'enquête³ menée révèle que 50% des filiales africaines sont précédées de présence commerciale. Ce résultat renferme les proportions suivantes, par pays d'implantation: 71% de filiales nigériennes; 63% de filiales ivoiriennes, 25% de filiales togolaises, et 43% de filiales sénégalaises.

Mais la présence commerciale à l'étranger peut prendre plusieurs formes, suivant la nature des objectifs poursuivis par les groupes. Il faut par conséquent s'interroger sur ses modalités en Afrique de l'Ouest. Nous avons regroupé les diverses voies empruntées par l'exploitation commerciale des marchés africains en trois catégories, en fonction de la nature des activités exploitées.

3 La présentation des résultats de l'enquête menée auprès des filiales africaines des firmes françaises, notamment les tris à plat, est faite autour de deux séries de pourcentages: les premières appliquées aux implantations africaines, se rapportent à l'effectif total de l'échantillon des filiales enquêtées; les secondes, appliquées au pays d'implantation des filiales, se rapportent uniquement à l'effectif des filiales ayant répondu à notre questionnaire dans le pays considéré.

- Les importateurs et/ou exportateurs indépendants:

Ils n'ont assuré le transfert de la production des firmes françaises vers les pays d'Afrique de l'Ouest que dans 17% des cas. Ce résultat concerne deux filiales nigériennes (l'une exploitant dans l'agro-alimentaire, et l'autre dans le textile) et trois filiales sénégalaises (deux sont situées dans le textile, et une dans le secteur de la chimie et parachimie).

Le recours à des intermédiaires indépendants n'est pas une solution recherchée par les firmes, encore moins lorsqu'elles ont une ambition internationale, dans la mesure où il ne leur permet pas de maîtriser les éléments indispensables à une bonne connaissance du marché.

- L'agent commercial:

Ce n'est guère une formule utilisée dans les échanges entre firmes françaises et les marchés africains. En effet, une seule filiale, implantée en Côte d'Ivoire et exploitant dans le secteur agro-alimentaire, a vu son implantation précédée des services d'un agent commercial, malgré les nombreux avantages que ce dernier présente face à la modalité précédente.

Ce faible recours peut s'expliquer par la situation réelle des marchés africains: l'importance des affaires traitées, la structure du commerce et surtout l'expérience des opérateurs économiques dans ces pays n'ont certainement pas atteint un niveau de développement suffisant pour justifier l'exercice du métier d'agent commercial; le fait que le seul cas identifié porte sur une entreprise implantée en Côte d'Ivoire conforte cette hypothèse.

- La filiale commerciale:

C'est de loin la modalité privilégiée de présence commerciale sur les marchés africains. En effet, 30% des filiales productives de notre échantillon ont pris la relève des activités exploitées au sein d'une filiale commerciale. C'est le cas pour 43% des filiales nigériennes, 50% des filiales ivoiriennes, et 25% des filiales togolaises. La filiale commerciale est une formule qui caractérise essentiellement deux secteurs d'activité: les industries chimiques et parachimiques et les industries agro-alimentaires.

L'activité industrielle en Afrique de l'Ouest est dans près de la moitié des cas précédée par une présence commerciale. Au nombre des formules qui caractérisent cette dernière, les résultats de notre enquête révèlent une préférence de ces firmes pour l'implantation d'une filiale commerciale.

Notons cependant l'absence des industries de fabrication des matériaux de construction; autrement dit, les firmes exploitant dans ce secteur ont dès le départ implanté leurs structures de production dans les pays qu'elles ont choisis pour étendre leurs débouchés. Une première raison tient à l'impact des coûts de transport sur les prix de revient (dans le cas où la production devrait être exportée du pays d'origine). En outre, il ne faut pas perdre de vue la nouveauté de ce secteur en Afrique de l'Ouest: le développement des

activités du bâtiment et de la construction a commencé réellement après les années 70, du fait de la revalorisation du cours des matières premières qui a permis la réalisation d'importants projets de développement.

Mais l'implantation commerciale est souvent perçue comme une étape qui prépare à une présence productive; c'est en effet le meilleur moyen pour les firmes soucieuses d'étendre leurs activités de production à l'étranger, de se constituer une base d'informations fiables, sur lesquelles les responsables fonderont leur stratégie. Ainsi, la création de filiales industrielles peut d'abord constituer une réponse aux contraintes que rencontrent les firmes dans l'exploitation de leurs débouchés; elle peut par ailleurs traduire une volonté des groupes de saisir des opportunités qui, à un moment donné, ont été identifiées dans l'environnement d'accueil de leurs produits.

La création de filiales industrielles, une réaction face aux préoccupations commerciales des groupes français?

A partir d'un certain stade de développement, les problèmes de débouchés se posent avec acuité pour certaines entreprises, pour diverses raisons: la nature du produit fabriqué, la technologie exploitée, l'évolution de la demande du produit, et surtout la position occupée par la firme sur son marché, etc. Pour toutes ces considérations, les dirigeants peuvent décider de créer de nouvelles opportunités de marché.

La conquête des marchés extérieurs

Elles est à l'origine d'une importante de multinationalisation de groupes français: en effet, 69% d'entre eux justifient leur présence sur les marchés africains par la volonté d'étendre leurs débouchés. Cette décision est guidée par les préoccupations suivantes:

- faire face à un ralentissement de la demande nationale (en voie de saturation), ou même à une réduction de la part de marché détenue par la société du fait du développement de la concurrence;
- standardiser les commandes pour une rentabilité de l'activité,
- réaliser la production à des coûts les plus faibles possibles, et
- tirer profit des économies d'échelle, d'où la nécessité de rechercher un débouché pour le surplus de production.

La solution à ce problème de débouchés consistera pour les entreprises françaises à se tourner vers les marchés des pays les plus facilement accessibles. L'histoire a fait des anciens territoires coloniaux le cadre privilégié d'extension des marchés de la métropole: c'est là une conséquence des relations 'privilégiées' qui sont maintenues entre les deux parties.

Mais la décision d'implanter des industries à l'étranger ne saurait s'expliquer uniquement par la position de la firme sur son marché national. Cela est d'autant plus vrai que ce dernier n'absorbe qu'en partie la production réalisée. En effet, dans la mesure où des exportations sont réalisées, il y

a lieu de prendre en considération les changements qui sont souvent observés dans l'attitude des partenaires étrangers: nous limiterons l'analyse à l'incidence des facteurs liés à la politique économique des Etats sur la création de filiales industrielles.

Dans la mise en oeuvre de leur stratégie de développement, les Etats africains ont conscience des limites du rôle que peuvent jouer les structures nationales, et surtout de l'importance de la contribution que pourraient apporter les investisseurs étrangers.

Des mesures sont alors prises en vue de mieux intégrer les activités des groupes d'origine étrangère dans l'économie d'accueil; elles peuvent prendre une forme contraignante (visant à limiter la présence commerciale) d'une part; elles peuvent d'autre part, comme s'est souvent la pratique, conduire à proposer des avantages divers pour inciter à l'implantation.

La politique d'import-substitution et ses instruments

Dès leur accession à l'indépendance, les jeunes Etats ont affirmé leur préoccupation en matière de développement économique. Il fallait accorder la priorité à l'industrie nationale, ou du moins locale: l'objectif étant, en réalisant les productions sur place, de se passer des importations, et de bénéficier des effets d'entraînement de l'investissement réalisé. Autrement dit, il fallait favoriser une industrialisation de substitution aux importations. Cette orientation de la politique économique ne peut laisser les opérateurs indifférents: 31% des firmes françaises la situent parmi les facteurs qui sont à l'origine de l'implantation productive en Afrique de l'Ouest.

La politique d'import-substitution s'appuie entre autres sur les stimulants fiscaux. Les avantages consentis peuvent prendre plusieurs formes suivant les pays. Ils sont considérables dans les domaines jugés stratégiques pour le développement. On peut citer la double déduction fiscale des dépenses de recherche et développement, les déductions sur dépenses en capital et sur versements effectués au titre des brevets et licences, l'exemption des droits d'entrée pour l'importation des matériels et équipements, l'exonération de divers autres impôts, etc.

Une nouvelle formule d'incitation a vu le jour depuis peu dans les pays africains: elle est consécutive à l'apparition d'une autre modalité d'industrialisation, les 'filiales ateliers' (Delapierre, Michalet, 1976).⁴ Les

4 Dans leur ouvrage intitulé *Les implantations étrangères en France: stratégies et structures*, M Delapierre et C A Michalet distinguent deux catégories précises de filiales productives: Les filiales-relais constituent une extension de la maison-mère sur les marchés extérieurs; leur production est essentiellement orientée vers le marché d'implantation. Ils précisent par ailleurs que «La stratégie sous-jacente à ce type d'investissement est de nature commerciale, nous voulons désigner par là une préoccupation dominée par la prise en considération des marchés étrangers comme débouchés». Les filiales-relais constituent alors une alternative pour toute firme dont les

industries installées n'ont plus comme objectif la substitution aux importations, mais sont orientées vers la satisfaction des besoins 'mondiaux'. En outre, nombreux sont les Etats qui encouragent l'implantation sur leur territoire d'unités productives dont la vocation est de développer leur capacité exportatrice. Ainsi ont vu le jour dans certains pays africains, les zones franches industrielles, qui sont des espaces où les investisseurs étrangers sont invités à installer des unités manufacturières et à produire pour l'exportation; elles constituent des «...enclaves échappant au droit commun douanier et fiscal à l'intérieur d'un territoire habituellement protégé» (René Gendarme, *op. cit.*).

Les stimulants fiscaux constituent une pratique dont les investisseurs étrangers ont profité à certains moments de leur présence. Mais beaucoup de travaux de recherche confirment leur faible influence sur la décision d'implantation. Notre expérience des groupes français en Afrique de l'Ouest, si elle ne s'accorde pas avec un tel constat, n'en révèle pas moins la place secondaire qu'occupent les stimulants fiscaux comme facteur d'implantation: en effet, pour 54% d'entre eux, cette motivation a été citée comme faisant partie de celles ayant déterminé la décision de délocalisation de la production.

En fait, ce résultat ne doit pas surprendre. S'il est vrai que ces organisations recherchent des occasions de profit, de meilleurs rendements pour leurs investissements (en ce sens les avantages contenus dans les codes des investissements proposés par les Etats d'Afrique de l'Ouest constituent une opportunité que n'hésite pas à saisir, du moins a priori, toute firme), il est aussi certain qu'il existe des paramètres clés, qui déterminent en définitive la décision à prendre. La notion de risque est tout naturellement présente dans la démarche des investisseurs.

L'activité industrielle est généralement considérée comme une opération risquée. Aux risques économique et financier qui sont traditionnellement mis en avant, l'engagement des firmes à l'étranger les expose à d'autres, aux conséquences diverses. Une étude réalisée par Nord-Sud Export Consultants (Jacquemot, 1990), portant sur le classement en 1988-1989 des PVD selon le risque-pays, révèle que, s'agissant de l'environnement qui a fait l'objet de

exportations rencontrent des difficultés du fait des mesures inhabituelles que prennent les pays acheteurs. «La filiale atelier est spécialisée dans la production d'une composante d'un produit final ou dans la fabrication d'un bien pour lequel la demande locale est inexistante ou faible.» Dans cette optique, le marché local, en tant que débouché pour la production de la firme, ne constitue nullement le principal facteur d'implantation (même dans la mesure où une partie de la production y est écoulee, il ne jouera qu'un rôle marginal dans la décision de multinationalisation.

nos travaux, le risque-pays est de 2,85 pour le Niger, de 3,01 pour la Côte d'Ivoire, de 3,04 pour le Togo, et de 2,86 pour le Sénégal.⁵ Il ressort que la place occupée par ces pays est à la limite, moins de 2,8 des risques prohibitifs.

On comprend ainsi le poids de ceux-ci, et par conséquent l'impact relativement limité des incitations fiscales, sur la décision des groupes français d'installer des unités de production en Afrique de l'Ouest.

Malgré tout, les pays africains continuent à se livrer 'une concurrence' dans ce domaine, en vue de s'assurer une plus grande implantation sur leur territoire. Plusieurs observateurs ont attiré l'attention sur le caractère négatif de cette compétition, de cette 'politique de surenchère' dans l'octroi des stimulants fiscaux: ainsi «*certains experts du FMI estiment [d'ailleurs], que l'utilité des programmes d'encouragement fiscaux reste discutable et que peu d'arguments convaincants peuvent être avancés en leur faveur.*» (Corfmat, 1980).

Les mesures prises par les Etats dans le cadre de leur politique économique ne constituent pas les seuls facteurs d'implantation liés à l'environnement africain. En effet, les autres mobiles qu'il y a lieu, pour la circonstance, de prendre en considération, peuvent se présenter comme des contraintes, que les firmes ont tout intérêt à intégrer dans leur stratégie.

Les avantages liés à la commercialisation de la production

Ils tiennent une place importante dans la démarche des groupes dont l'implantation est précédée de présence commerciale. Cette première étape permet une meilleure connaissance de l'environnement étranger, et des opportunités qu'il présente pour les firmes. En effet, celles-ci ne peuvent rester indifférentes à la main tendue de leurs partenaires des pays de destination de leur production d'une part; elles réagissent d'autre part pour tirer profit des avantages que procurent la proximité de la clientèle.

La demande expresse des partenaires locaux

Dans certains cas, la décision d'installation d'une unité industrielle à l'étranger est consécutive à une initiative des partenaires des pays importateurs. La demande d'implantation a pour objectif principal de faire profiter

5 La même source rapporte le classement établi par Nord-Sud Export Consultants, dans lequel on relève les niveaux de risques suivants:
de 7 à 5,4: risques assimilables à ceux des pays développés;
de 5,4 à 4,6: risques très faibles;
de 4,6 à 4,2: risques modérés;
de 4,2 à 3,8: risques assez élevés;
de 3,8 à 3,4: risques très élevés;
de 3,4 à 3,6: risques dangereux;
moins de 2,6: risques prohibitifs.

le pays des connaissances technologiques et des méthodes de gestion qui demeurent l'apanage des groupes étrangers. Elle peut avoir pour origine deux catégories d'agents; ainsi, la présence industrielle des groupes français en Afrique de l'Ouest répond à des demandes formulées par les pouvoirs publics dans 31% des cas; par contre, elle a été motivée par les sollicitations des particuliers seulement dans 15% des cas.

En fait, par particuliers, il faut entendre les partenaires privés: ce sont essentiellement les hommes d'affaires nationaux soucieux de profiter de l'expérience, ou même de la sécurité que représentent à leurs yeux les activités des sociétés d'origine étrangère. De telles implantations sont réalisées avec une participation financière locale, et constituent de nos jours une formule très prisée. Les nouvelles unités sont fondées en association avec les partenaires locaux, sous forme d'entreprises conjointes.

La proximité de la clientèle

Du point de vue de la stratégie commerciale, elle constitue pour le producteur un avantage indiscutable: elle permet une meilleure connaissance des attentes de la clientèle et représente pour la firme le meilleur moyen d'adapter son offre en vue de maintenir et/ou d'accroître sa part de marché.

S'agissant de l'activité des groupes hors de leur pays d'origine, la proximité de la clientèle offre un avantage supplémentaire; elle représente un moyen efficace de pallier les conséquences de l'éloignement sur le prix de revient des produits exportés. En effet, en plus des frais de transports (qui sont assez importants déjà sur le plan interne, dans les pays africains, à cause de l'inexistence d'infrastructure), les marchandises exportées sont soumises à divers droits d'entrée qui grèvent considérablement leur prix de revient. Le jeu des tarifs douaniers finit par réduire leur compétitivité sur le marché local. Aussi, l'installation sur place apparaît comme une solution alternative à l'exportation. Cela est d'autant plus vrai que ce sont les marchés d'Afrique de l'Ouest qui sont visés. En effet, tout processus de prise de décision portant sur ces pays doit prendre en considération la réalité suivante: une concurrence existe sur ces marchés; elle est entretenue par les produits importés, qui échappent très souvent aux mesures fiscales frappant normalement toute transaction avec l'étranger. Leur importation est le fait d'intervenants locaux qui, pour la plupart, agissent en marge des dispositions administratives en vigueur et appartiennent à ce qu'on appelle communément le 'secteur informel'. Du fait de la fraude fiscale entretenue le long des frontières, les transactions effectuées par ces opérateurs ne sont que rarement soumises aux droits d'entrée que supporteraient d'autres, similaires, lorsqu'elles sont réalisées par des structures exploitant dans un cadre formel, les entreprises étrangères notamment.

La fraude fiscale, du fait de la perméabilité des frontières, s'est essentiellement développée à partir des opérations menées avec certains pays de la sous-région, le Nigéria principalement. Le gain réalisé sur le taux de change

entre ce pays et ceux de la zone franc (sur le marché noir, la monnaie du Nigéria, le Naira, est considérablement sous-évalué) constitue un autre facteur qui joue en défaveur des produits importés de France.

La compétitivité des produits, dans le contexte ouest africain du moins, ne peut être valablement appréciée si on ne tient pas compte de leur origine. Cependant, malgré l'importance des avantages qu'il offre à l'entreprise, ce facteur ne fait pas l'unanimité au sein des firmes françaises: seulement 31% d'entre elles considèrent la proximité de la clientèle comme faisant partie des motivations qui sont à l'origine de leur implantation en Afrique de l'Ouest.

Les facteurs liés à l'environnement ouest-africain interviennent de façon limitée dans la décision des groupes français. En effet, la tentation est grande de placer les différents avantages (financiers notamment) que proposent les Etats au premier plan des motivations de ceux-ci; mais, la proportion des entreprises qui se reconnaissent dans ces mobiles est relativement faible.

Il est par conséquent nécessaire de s'interroger sur la dimension 'offensive' de la démarche stratégique des firmes de notre étude.

L'implantation industrielle, une logique dans l'exploitation d'avantages en termes de production

La présence des groupes français en Afrique de l'Ouest, dans ce cas de figure, résulte principalement de motivations qui caractérisent ce qu'on appelle la stratégie agressive d'implantation à l'étranger, connue aussi sous le nom de stratégie productive. Elle a pour fondement l'exploitation d'un avantage particulier, d'essence interne ou relatif à l'environnement de la firme: ainsi, les éléments prépondérants de cette décision tiennent-ils à la disparité des facteurs de production (et/ou des coûts) entre pays, à l'avantage technologique, au sous-emploi des ressources, à l'intégration des activités, etc. Autant de facteurs qui représentent des atouts ou des opportunités que la firme doit saisir pour son développement: d'où la mise en oeuvre de projets productifs dans les pays retenus comme prédisposés à lui permettre de tirer un meilleur profit de ses compétences. Quels sont, pour les groupes français, les facteurs spécifiques qui déterminent cette stratégie?

Le différentiel en matière de coûts de production

Les firmes envisagent de s'implanter sur les marchés étrangers dans le but de tirer avantage de la différence des coûts de production. Celle-ci porte essentiellement sur la disparité des salaires: l'implantation des filiales industrielles est déterminée non pas par les possibilités réelles du marché local, mais plutôt par la dotation du pays en facteur travail.

En raison de l'abondance et du faible coût de la main-d'oeuvre, les unités locales réalisent un différentiel substantiel en matière de coûts. En outre, il faut noter que du fait de la standardisation des techniques de

production et d'organisation du travail, on observe une tendance à l'égalisation des productivités de la main-d'œuvre, indifféremment du cadre géographique. C'est dans ce sens que certains appréhendent la notion de coûts de production dans un sens beaucoup plus large; il y a lieu alors, en plus des salaires, de considérer les coûts fiscaux et aussi «un ensemble plus large d'éléments qualitatifs et quantitatifs intervenant dans le calcul économique de l'entreprise, à savoir: la durée légale du travail, la flexibilité des horaires, la "fidélité" du personnel à l'entreprise, la paix sociale.» (Michalet, 1976).

Ce sont là des avantages que recherchent les firmes, et qui expliquent l'implantation d'unités de production à l'étranger. Cependant, les résultats auxquels nous sommes parvenu à partir de l'enquête menée auprès des groupes français nous imposent de nuancer notre propos; en effet, seuls 31% d'entre eux se disent attirés par la possibilité de réaliser la production à des coûts relativement bas.

Il faut rappeler que la main-d'œuvre constitue un des éléments clés de la politique des Etats africains envers les investisseurs étrangers: son abondance, et surtout son faible coût sont des avantages souvent vantés pour intéresser ces derniers; mais on observe qu'ils ont un faible impact sur la décision d'implantation des groupes français.

Pour comprendre ce résultat, il faut s'interroger sur la nature des activités exploitées par les filiales présentes en Afrique de l'Ouest: la technologie utilisée et le type de production réalisée sont des facteurs essentiels qui déterminent l'aptitude de celles-ci à utiliser une quantité plus ou moins importante de main-d'œuvre, et par conséquent une prédisposition à agir, en vue de tirer profit des avantages que présentent, dans ce domaine, les pays africains.

On peut, dans ces conditions, se demander si les groupes français n'exploitent pas des technologies avancées, donc intensives en capital, plutôt que celles faisant appel à une main-d'œuvre importante.

L'avantage technologique

La technologie peut se définir comme l'application concrète des connaissances scientifiques et techniques à la conception, au développement et à la fabrication des produits. C'est le résultat de l'effort consenti dans la recherche et développement. L'avantage technologique place les entreprises dans une position concurrentielle favorable dans leur domaine d'activité.

Cependant, l'innovation est une opération coûteuse pour l'entreprise; qui plus est, la technologie mise au point, même en cas de protection légale, ne confère qu'un avantage temporaire «*Une avance technologique ne dure que le temps, pour la concurrence, de se mettre à niveau (ou de faire mieux).*» (Anastassopoulos, Dussange, 1984). En effet, la mise en œuvre de nouveaux procédés de fabrication place l'entreprise dans une situation de quasi-monopole sur son marché. Compte tenu de l'évolution de la demande, une

telle situation ne peut durer et la firme a intérêt à exploiter au mieux cette supériorité technique: l'internationalisation constitue une réponse à cette préoccupation; elle se traduit par une diversification des débouchés.

Il y a aussi lieu d'apprécier l'impact de l'avantage technologique dans la création d'unités industrielles sur le continent africain. L'enquête menée nous permet d'observer que l'avantage technologique ne constitue pas une motivation dominante dans la décision des firmes françaises; seulement 38% d'entre elles considèrent ce facteur comme intervenant dans leur implantation en Afrique de l'Ouest. Ce constat a le mérite de lever le voile sur un préjugé: ce ne sont pas seulement les technologies dépassées qui sont exploitées par les groupes étrangers, comme le laisserait penser la logique de l'avantage technologique; mieux encore, on observe une tendance dans les PVD en général à ne pas accepter les propositions du 'premier venu'. En effet, ces pays recherchent de plus en plus des technologies de pointe, comme le confirment ces résultats d'une étude parmi d'autres:

les pays en voie d'industrialisation font de la technologie le premier critère de choix de leurs fournisseurs d'équipements essentiels au développement ou à l'indépendance du pays. L'expérience montre que ces pays, bien que moins développés, ne sont pas disposés à se satisfaire de technologies dépassées (Anastassopoulos, Dussange, 1984:61).

Mais la création de filiales de production à l'étranger n'est pas uniquement déterminée par l'avantage technologique. D'autres mobiles (qui constituent dans certains cas les modalités de mise en oeuvre de l'exploitation de l'avantage technologique) ont été identifiés comme étant à l'origine de l'implantation industrielle des groupes à l'étranger: la spécialisation et la diversification.

La spécialisation

Sa première conséquence est de concentrer les efforts de la firme dans l'exploitation de son métier;⁶ l'effet de l'expérience constitue à ce propos un facteur important que la firme peut exploiter pour s'imposer sur un marché.

La spécialisation peut suivre deux orientations principales. L'une, dite géographique, pose le problème de la détermination de l'espace géographique-cible de la firme. L'autre est fondée sur le domaine d'activités stratégiques, elle a pour objectif de retenir des couples produits-marchés connexes à l'activité de la firme. Elle est aussi appelée 'diversification

6 'Le métier' désignerait toute profession dont on peut tirer ses moyens d'existence, mais aussi l'habileté que procure cette profession. Le métier met donc l'accent sur les compétences et le savoir-faire qui sont l'apanage de ceux qui travaillent dans l'entreprise.

marketing', et s'appuie uniquement sur une politique de clientèle et/ou de gamme offerte: *Produits nouveaux pour clients actuels ou clients nouveaux pour produits actuels, telles sont les deux voies d'une diversification marketing, qui reste de la spécialisation dès lors qu'elle ne nécessite pas la mise en oeuvre de compétences nouvelles pour l'entreprise* (Ibidem., p. 145).

L'enquête auprès des groupes français révèle que la spécialisation est une stratégie dominante dans leur implantation en Afrique de l'Ouest. En effet, pour 62% d'entre eux, l'activité africaine s'inscrit dans une stratégie de développement basée essentiellement sur l'exploitation (et/ou l'accroissement) des compétences, du savoir-faire, de l'expérience acquise dans le métier traditionnel de la firme. En outre, 31% des groupes précisent que leur internationalisation a été réalisée par voie de différenciation marketing, l'activité des filiales étant dans ces cas orientée vers la fabrication de produits voisins de ceux de la maison-mère.

En fait, ces résultats ne doivent pas surprendre. L'activité internationale place l'entreprise sur des environnements étrangers, qu'il faut approcher avec méthode pour réussir. Le moyen le plus sûr de parvenir à cette fin est de jouer la règle de la prudence, autrement dit, de se présenter sur un domaine dont on maîtrise les facteurs clés du succès; ce n'est rien d'autre que le métier dans lequel la firme s'est constituée un avantage concurrentiel décisif. D'où l'attrait de la spécialisation de ces firmes dans leur majorité.

Mais d'autres groupes ont préféré adopter une stratégie différente pour réaliser leur expansion à l'étranger, notamment en direction de l'Afrique de l'Ouest.

La diversification

Cette stratégie repose sur l'exploitation de nouveaux domaines d'activité (d'où son nom de diversification stratégique), avec ce que cela implique comme exigence: l'entreprise doit au préalable se doter de nouvelles compétences indispensables à la mise en oeuvre de cette stratégie: *alors que la spécialisation repose sur la mise en oeuvre d'un nouvel ensemble de savoir-faire unique, la diversification impose l'utilisation d'un nouvel ensemble de savoir-faire, requis par le nouvel univers concurrentiel dans lequel l'entreprise pénètre.*

Il faut ainsi remarquer que la diversification est une stratégie très peu mise en oeuvre dans l'exploitation des marchés étrangers par les firmes françaises. Cela n'est pas une surprise, quand on considère les exigences que comportent la prise en charge d'activités nouvelles; elles sont encore plus importantes lorsque ces dernières portent sur un environnement étranger.

Mais cette stratégie peut viser d'autres objectifs qui peuvent revêtir trois formes principales:

- La diversification géographique intervient dès que l'entreprise décide d'étendre ses activités hors de son marché traditionnel. Elle s'explique

par la différence naturelle qui caractérise les différents marchés: en effet, même dans le cas où la firme se présente à l'étranger avec les mêmes produits, il n'en demeure pas moins que chacun de ces marchés a ses spécificités, qui, en définitive, détermineront sa politique (productive, commerciale, financière, etc.). Il faut par ailleurs remarquer que la diversification géographique ne se distingue pas fondamentalement de la différenciation marketing.

- La diversification verticale, aussi appelée 'intégration', est consécutive à l'acquisition par la firme de nouvelles compétences en vue de s'assurer une position concurrentielle plus confortable. L'intégration vers l'amont confère à l'entreprise un avantage concurrentiel fondé sur la sécurité des approvisionnements; elle permet un meilleur contrôle des ressources auxquelles l'entreprise accorde une importance capitale pour améliorer sa rentabilité, notamment à partir de la rationalisation des circuits de production (économies d'échelle). Les avantages attendus de cette stratégie ne sont intervenus dans la décision d'implantation en Afrique de l'Ouest que pour 15% des groupes français. La deuxième modalité de diversification verticale, l'intégration vers l'aval, cherche à garantir à la firme une sécurité dans ses débouchés, et à lui assurer un meilleur contrôle du marché de ses produits.
- La diversification horizontale quant à elle conduit l'entreprise à embrasser des domaines d'activité différents de son activité principale, mais souvent connexes. Ceux-ci mobilisent certaines compétences pour partie identiques à celles que requiert l'exploitation du métier initial. Il est dès lors indispensable pour la firme de tirer profit de l'effet d'expérience, du fait de l'existence d'une complémentarité entre fonctions de production. C'est ce que laissent observer les réponses obtenues au sein des firmes françaises: 23% d'entre elles situent leur implantation sur les marchés africains dans une logique de diversification 'horizontale'.

Autant la firme peut fonder son développement à l'étranger sur la concentration de ses compétences dans l'exploitation de son domaine d'activité traditionnel, autant elle peut obtenir de s'engager dans des activités qui lui sont jusque-là étrangères, ou même combiner les deux stratégies.

Ce sont les motivations à caractère 'interne' qui interviennent de façon considérable dans la décision d'implantation des groupes français. En effet, la conquête des marchés étrangers constitue, pour la plupart d'entre eux, un mobile dans leur activité industrielle en Afrique de l'Ouest.

L'activité industrielle des groupes français en Afrique de l'Ouest répond d'abord à des préoccupations commerciales. Ceux-ci agissent pour s'assurer des débouchés à une demande locale qui, pour diverses raisons, ne présente

pas les meilleures perspectives de développement (si elle n'est pas tout simplement en saturation). Cette préoccupation intègre, dans certains cas, le souci de tirer profit des avantages que présentent les Etats d'accueil, notamment en matière de coûts de production et sur le plan financier.

Cependant, l'installation d'une unité de production dans un pays n'est pas une fin en soi. Elle doit intéresser véritablement l'investisseur, présenter les garanties suffisantes à une exploitation 'normale', qui mettrait celui-ci à l'abri de certaines préoccupations. En ce sens, la stabilité de la demande, et surtout le facteur risque (les deux n'étant pas nécessairement indissociables) constituent des variables essentielles, qui déterminent l'attitude de l'investisseur.

Si par le passé le continent africain a réussi à attirer un nombre important de groupes étrangers, c'est principalement du fait de la garantie qu'y trouvaient ces derniers. Après trois décennies d'indépendance et d'expérience de 'gestion autonome', ces pays sont encore à la recherche d'une voie de développement. Les crises économique, financière et sociale qui ont ponctué cette période, et qui secouent actuellement le continent, ont des conséquences directes sur l'appréciation, par les investisseurs étrangers, du risque auquel ils s'exposeraient en y maintenant (et/ou en y effectuant) des placements. Il est certain que dans un tel contexte, les risques administratif et politique sont considérables; cela se traduit logiquement par un refus d'investir, ou même, pour revenir à l'actualité, par la désertion des entreprises étrangères.

On comprend ainsi l'attitude des groupes français présents en Afrique de l'Ouest. Plus que des avantages financiers de nature diverse, les investisseurs étrangers recherchent un environnement stable pour implanter leurs activités. Il faut donc espérer que les bouleversements qui secouent actuellement l'Afrique ne perdurent pas, pour mettre sur pied de nouvelles bases, saines, sur lesquelles il sera possible d'envisager désormais 'un nouveau départ' pour le continent. Le concours des investisseurs étrangers (si indispensable soit-il),⁷ ne peut être obtenu qu'à ce prix; l'attrait de ceux-ci pour les pays d'Europe de l'Est, et l'importance des ressources qu'ils ont déjà réussi à drainer constituent un phénomène qui illustre parfaitement les motivations de l'implantation des entreprises hors de leur pays d'origine.

Il faut donc souhaiter que le processus de démocratisation engagé un peu partout en Afrique favorise la création d'un climat susceptible de rattraper la confiance de nos partenaires d'hier, pour amener les investisseurs étrangers à participer effectivement à la relance économique dans les pays africains.

7 Il est perçu comme le moyen d'accéder à la technologie, de doter les nationaux de connaissances en gestion, bref, de permettre l'éclosion, au plan local, d'une classe d'entrepreneurs capables de participer à l'effort de développement.

Bibliographie

- Anastassopoulos, J P, et Dussange, P, 'La technologie française dans le PVD', *Revue Française de Gestion* No. 44, Janv-Fév., 1984, p. 65
- Corfmat, C, 'Fiscalité et investissement', *Revue française d'Administration Publique*, No. 13, Janv-Mars 1980, p. 79.
- Delapierre, M M, et Michalet, C A, *Les implantations étrangères en France: stratégies et structures*, Calmann-Levy, 1976,
- Jacquemot, P, *La firme multinationale: une introduction économique*, Economica, 1990, p. 89.
- Michalet, C A, *Le capitalisme mondial*, PUF, 1976, p. 144.

* Docteur en Sciences de Gestion, Assistant à la faculté des sciences économique et juridiques, Université de Niamey, Niger.