Analyse de l'évolution des modes de présence des multinationales dans un pays émergent : le cas de la Tunisie

Boughzala Yasmine, Doctorante - ATER
Université Lyon 3 - Centre Magellan - EURISTIK
6, Cours Albert Thomas, BP 8242, 69355 Lyon Cedex 08
yboughzala@yahoo.fr

Résumé
L'objectif de cet article est d'analyser le processus d'évolution des modes de présence des multinationales dans un pays émergent. Cet article s'appuie sur l'étude de sept multinationales de différentes nationalités qui sont implantées en Tunisie sur différents secteurs d'activités dans le domaine des biens d'achat courant. L'objectif de départ était de voir s'il existe un cycle type de mode de présence pour toute multinationale agissant sur un pays émergent. Les résultats montrent qu'il n'existe pas un cycle mais plusieurs

Mots clés: évolution, mode de présence, mandat, unité locale, pays émergent.

INTRODUCTION

Un rapport économique de l'ONU[1] recensait en 2000, plus de 44 000 multinationales à travers le monde alors qu'il en existait environ 7 000 dans les années 70. Le monde économique est donc face à un phénomène qui prend une amplitude de plus en plus importante sachant également que ces multinationales comptent plus de 280 000 filiales à travers le monde.

Le concept d'internationalisation et de globalisation a touché successivement différentes dimensions : la première étant celle de l'espace (dans quel pays ou région du monde doit-on on aller), la dimension matériel (Sous quelle forme doit-on y aller ?) et aujourd'hui la dimension relative au temps et au processus semble également prendre toute son importance (A quel rythme y aller ?). En effet, les processus d'internationalisation deviennent plus rapides d'autant plus que les distances géographiques et psychiques se réduisent.

Les différents travaux de recherche sur l'internationalisation des multinationales ont initialement été développés par le modèle d'Uppsala dont les caractéristiques sont les suivantes. Tout d'abord, la multinationale suit un processus séquentiel d'engagement selon la faible distance psychique qui sépare les pays afin de réduire l'incertitude et le niveau de risque qui sont liés à ce pays (Cyert § March, 1963 ; Johanson § Wiedersheim-Paul, 1975). L'internationalisation des firmes se fait selon un processus interactif entre connaissance du marché et engagement des ressources. Ainsi, la multinationale engagerait de plus en plus de ressources à mesure de sa connaissance du marché étranger (Johanson § Vahlne, 1977). Ensuite, considérant le fait que les capacités d'absorption des firmes correspond à un processus incrémentale (Cohen § Levinthal, 1990), le processus d'internationalisation est perçu comme étant lent et graduel (Johanson § Vahlne, 1977, 1990).

Notre étude se focalise sur le processus d'évolution des modes de présence des multinationales précisément dans le cas d'un pays émergent sur les biens d'achat courant. L'intérêt n'est pas porté sur le choix des modes d'entrée qui a largement été traité dans la littérature (Williamson, 1975, Blanchot, 1999) mais, une fois implantée, il s'agira de voir quels seraient les différents mode de présence adoptés par la multinationale durant son mandat (Birkinshaw, 1997).

Bien souvent, les travaux sur l'internationalisation des multinationales et la littérature nouvelle sur l'attribution des rôles aux filiales, sont traités séparément. Nous essayerons à travers cette

[1] Rapport de l'UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Developement): World Investment Report de 2005.

analyse, de rejoindre ces deux champs d'étude afin de cerner dans la globalité le processus d'évolution des modes de présence des multinationales et de déterminer s'il existe, comme différents travaux l'ont montré (Turnbull et Ellwood, 1986 ; Hedlund et Kvernelnd, 1985 ; Bell, 1995 ; Andersen, 1997 ; Oesterle, 1997 ; Zander et Zander, 1997) une trajectoire ou encore un cycle de présence d'une multinationale dans le pays où elles s'implantent.

Dans une première partie, un cadre conceptuel sera présenté à l'issue de la synthèse des deux différentes théories, à savoir le modèle nordique d'Uppsala et la théorie des filiales de Birkinshaw. Le modèle sera ensuite testé à travers une étude qualitative et exploratoire sur sept mandats de multinationales dans le domaine des biens d'achat courants en Tunisie. Enfin, une dernière partie présentera les résultats de l'analyse croisée de ces différents mandats.

1. LA CONCEPTUALISATION THEORIQUE

1.1. L'EVOLUTION DES MODES DE PRESENCE VUE SOUS L'ANGLE DE LA MULTINATIONALE

La littérature stratégique sur l'internationalisation des firmes est abondante et variée. Néanmoins, le modèle proposé par le paradigme éclectique de Dunning (1988, 1998) constitue un point de départ pour l'analyse des avantages liées à l'internationalisation. Son modèle (« framework ») se veut intégrateur et non monolithique. En effet, l'objectif de ses travaux a été de déterminer quels sont les facteurs qui ont influencé le choix du mode d'entrée initial sur le marché étranger mais également les facteurs qui ont influencé l'évolution de l'engagement de la multinationale sur ce même marché (Dunning, 1988). Les principales raisons de l'engagement et de l'évolution de l'engagement de la multinationale sont principalement liées aux avantages que procurent l'internationalisation de la firme. En effet, Dunning distingue trois types d'avantages : les avantages spécifiques (économies d'échelle, taille, diversification, etc), les avantages de localisation (disponibilité d'infrastructure, taille des marchés, bas coûts de la productivité relative à la main d'œuvre, etc) et les avantages de l'internalisation (contrôle direct du débouché du produit, protection de la qualité des produits, réduction des coûts de marché, etc).

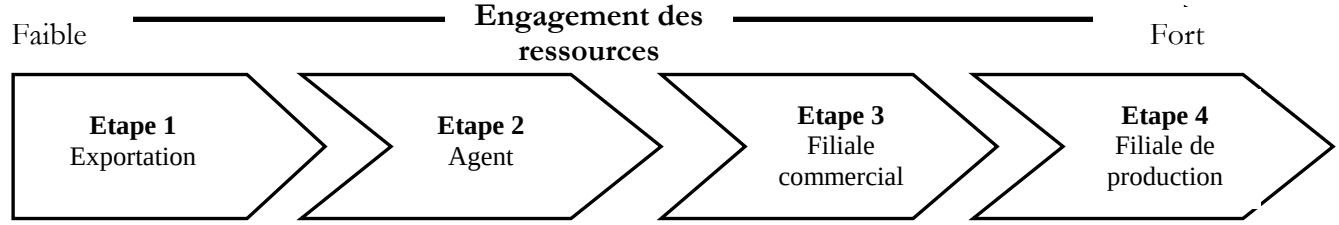
Le modèle développé par Dunning (1980, 1988, 1998) est très important pour comprendre les enjeux de l'internationalisation. Cependant, il reste un modèle focalisé sur les enjeux et les avantages de l'internationalisation plus que sur le processus de développement de l'internationalisation des firmes. C'est pourquoi, nous avons choisi de concentrer notre recherche sur un autre modèle qui est plus axé sur les processus dynamiques d'internationalisation, en l'occurrence le modèle scandinave d'Uppsala.

Le modèle d'Uppsala a pour objectif de prédire l'évolution du comportement des firmes à l'international. Il est basé sur deux fondements théoriques qui se rejoignent : la notion de séquencement du processus d'internationalisation selon des étapes bien définies ainsi que la notion de « distance psychique » qui englobe différentes perspectives de la culture et de la proximité géographique.

1.1.1. Les étapes séquentielles du processus d'internationalisation

Le premier fondement théorique sur lequel repose notre analyse est celui du modèle d'Uppsala, également nommé le U-model. Il consiste à décrire le processus d'internationalisation d'une multinationale selon des étapes séquentielles où l'engagement des ressources se fait de façon incrémentale, au fur et à mesure de la connaissance du marché local. Ce processus permet ainsi à l'entreprise de minimiser les risques liés à ce marché (Cyert et March 1963 ; Johanson et Wiedersheim-Paul 1975) Ainsi, le passage d'une étape à une autre est caractérisé par un processus croissant d'engagement des ressources qui conduit à un mode de présence de plus en plus évolutif et marqué. En d'autres termes, l'entreprise s'engage graduellement vers des niveaux croissants d'investissements, de contrôle et de profit (Pan, Tse, 2000) jusqu'à la phase ultime qui constitue pour cette firme l'implantation d'une filiale de production et de vente sur place. En 1975, Johanson et Wiedersheim-Paul ont identifié quatre différentes étapes en fonction desquelles le niveau d'engagement des ressources est croissant :

Figure 1 : Les différentes étapes du processus d'internationalisation selon Johanson et Wiedersheim (1975)



1.1.2. Le concept de distance psychique

Le deuxième fondement théorique du U-model consiste à corréler le processus d'internationalisation des firmes avec la distance psychique des pays au niveau desquels ces dernières vont s'implanter. Cette distance psychique conduirait les entreprises à privilégier dans un premier temps, les pays voisins, pour minimiser la portée des différences politico-économiques, des particularismes culturels et de l'éloignement géographique.

Ainsi, les multinationales choisiraient de s'implanter dans des marchés où la distance psychique est faible. De façon générale, la distance psychique est relative à la distance géographique des deux pays. En d'autres termes, un pays voisin aurait une distance psychique plus faible qu'un autre.

Par conséquent, plus la distance psychique est élevée, plus la méconnaissance du marché et donc l'incertitude liée à ce marché seront importantes.

Le modèle d'Uppsala a fait l'objet de nombreux débats auprès des chercheurs en management international. Certains travaux soutiennent fortement la conception du modèle d'Uppsala. Ainsi, les travaux de Jull et Walters (1987), Calof (1995), Chang (1995), Camino et Cazorla (1998), Chang et Rosenweig (1998b) et Hadley et Wilson (2003).

De nombreux travaux ont montré que la distance psychique est moins d'actualité dans un contexte où les marchés mondiaux s'harmonisent en raison d'une politique de mondialisation qui commence à porter ses fruits. De plus, d'autres auteurs comme Petersen et Petersen (1997) ou encore Forsgen (2002) montrent à travers leur travaux que le processus incrémentale de la multinationale ne s'explique pas uniquement en raison de la connaissance du marché. Forgsen propose ainsi l'idée selon laquelle une multinationale peut acquérir la connaissance du marché à travers l'imitation, les études de marché ou même à travers l'acquisitions d'autres firmes.

Enfin, le modèle ne nous permet pas de comprendre quels sont les facteurs qui permettent de comprendre le passage d'une étape à une autre ni dans quelle mesure cela a été fait (Casson, 1992, Buckley et al, 2002).

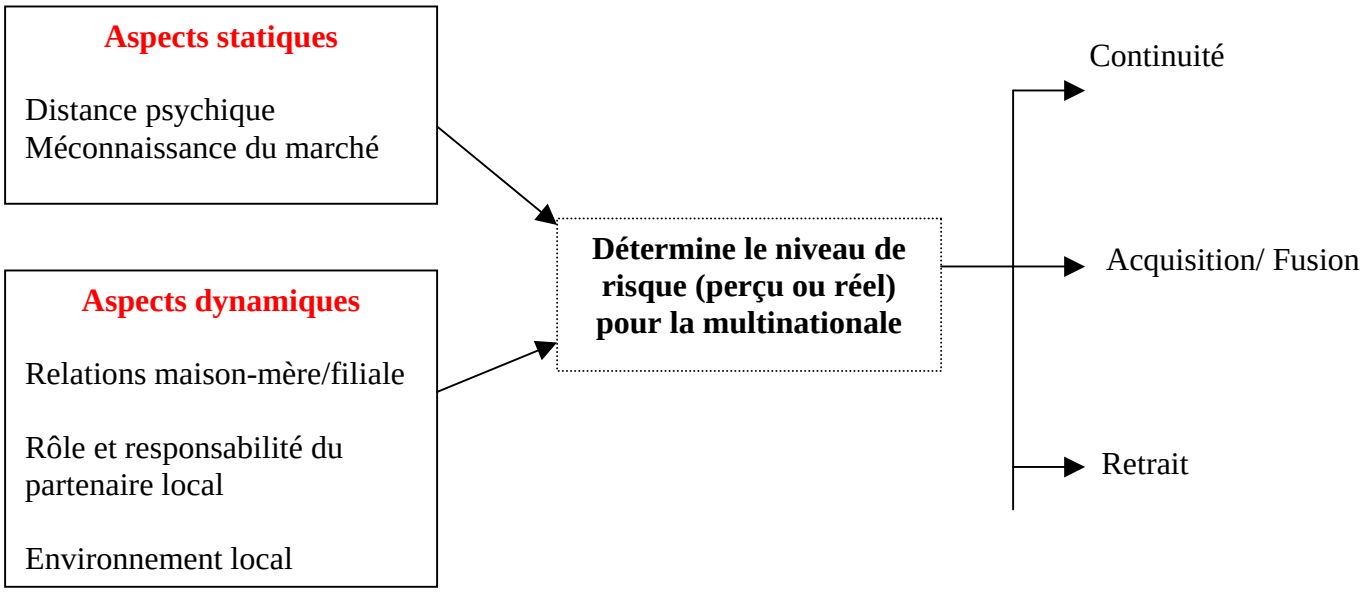
1.2. L'EVOLUTION DES MODES DE PRESENCE VUE SOUS L'ANGLE DE L'UNITE LOCALE

Les apports de Birkinshaw dans la théorie inter organisationnelle et dans la théorie de l'internationalisation sont fondamentaux dans la mesure où il soulève les problèmes relatifs au rôle de la filiale et de la dynamique des mandats dans le processus d'internationalisation des multinationales. A l'instar des travaux sur le rôle des filiales, notamment ceux de Etemad et Dulude (1986), Bartlett et Ghoshal (1988, 1990) et Jarillo et Martinez (1990) puis de Taggart (1998), ces différents chercheurs mettent en avant les initiatives et la responsabilité (Birkinshaw, 1997) des filiales locales. Ainsi, il existe une variété de filiales extérieures allant de la simple unité qui implantent des stratégies auxquelles elles n'ont pas participées jusqu'aux « filiales actives » comme celle décrites par Jarillo et Martinez (1990).

Les travaux de Birkinshaw et Hoods (1998) ont également démontré que le développement de la filiale peut s'expliquer par l'interaction entre les décisions de la maison-mère, l'initiative de la filiale et les conditions spécifiques du pays d'accueil ou ce qu'il appelle le « déterminisme local » qui est également un facteur d'influence dans la mesure où il considère le lien entre la filiale et les agents locaux (fournisseurs, clients, concurrents et institutions) qui influencent son développement. Ces derniers ont ainsi proposé cinq processus génériques aboutissant sur l'amélioration ou l'affaiblissement du mandat de la filiale. Il est également important de mettre en avant l'idée que les travaux de Birkinshaw sur le rôle des filiales décrivent principalement les entreprises déjà contrôlées.

Dans cet article, nous essayons d'intégrer le rôle de la filiale étrangère dans le processus d'internationalisation de la multinationale et de voir quelles en sont ses conséquences sur l'évolution des modes de présences de cette dernière. Nous retiendrons le modèle développé par Birkinshaw (1997) qui retient les trois variables précédemment développées à savoir la relation entre la maison mère et la filiale, l'initiative de la filiale qui sont à la base déterminée par ses capacités stratégiques et l'environnement local sur lequel le mandat évolue.

Figure 2 : Modèle intégrateur des deux théories



Les deux théories mobilisées sont interdépendantes et permettent de se compléter sur l'analyse des processus d'évolution des modes de présences des multinationales dans un pays émergent. En effet, le modèle d'Uppsala nous donne la vision de la multinationale dans son processus général

de développement à l'internationale, et la vision de Birkinshaw permet de compléter l'analyse en mettant plus en avant l'importance du rôle de la filiale locale.

Les facteurs clés de compréhension qui constituent en fait une combinaison des arguments des deux théories mobilisées, permettent dans un premier temps de distinguer les aspects statiques (distance psychique et étapes séquentielles) plutôt relatifs au processus d'internationalisation des multinationales, puis les aspects dynamiques qui élargissent le champ de réflexion en s'appuyant notamment sur des aspects liés à l'unité locale et à l'environnement qui l'entoure.

La synthèse de ces différents aspects va permettre ainsi d'évaluer le risque marché (ou du business) perçu par la multinationale. Ce risque devrait influer son choix quant à son mode de présence et d'évolution sur le marché. Néanmoins, l'analyse serait incomplète si le choix du local de se faire acquérir ou pas n'avait pas été, dans une autre mesure, également mis en avant. Ainsi, l'étude de l'évolution des modes de présence de la multinationale devrait également intégrer la volonté des propriétaires locaux de céder des parts de leur capital dans le cas où la multinationale serait intéressée par un mode de présence plus important.

Ainsi, *a priori*, avec si le niveau de risque perçu par la multinationale qui est faible et s'il existe une volonté de l'entreprise locale de céder ses parts de capital, nous estimerons positive l'évolution des modes de présence de la multinationale.

2. LA METHODOLOGIE

2.1. LE DESIGN DE RECHERCHE

Notre design de recherche (Royer et Zarlowski, 1999) consiste à tester un modèle théorique sur la base d'un croisement entre deux théories principales à savoir le modèle nordique d'Uppssala qui nous éclaire sur le processus d'internationalisation des multinationales avec la théorie de Birkinshaw qui étudie le rôle des filiales dans ce même processus. Ce modèle a priori est par la suite testé sur sept cas de multinationales présentes dans un pays émergent à savoir la Tunisie. Une fois le modèle testé, il sera enrichi et complété par les résultats empiriques issus d'une synthèse des différents cas étudiés. Cette recherche s'inscrit donc dans une démarche abductive où il y a un processus interactif entre l'empirie et la théorie.

Cette recherche relève principalement d'une démarche exploratoire qui conduit à porter une attention particulière aux éléments qui composent le processus ainsi qu'à l'ordre et à l'enchaînement de ces éléments. (Grenier., Josserand, 1999).

A l'instar de Smith, Caroll et Ashford (1995), nous pensons que seules les études de cas longitudinales permettent d'approcher et de cerner la complexité ainsi que la dynamique des coopérations.

Notre étude est basée sur six filiales tunisiennes de multinationales européennes. Le critère de sélection des filiales s'est basé sur des concepts fondamentaux de notre théorie. Le premier critère consiste à choisir des filiales sur les biens d'achat courant. Nous pouvons également notifié que la majorité des cas étudiés portent sur le marché de l'agro-alimentaire (domaine qui est fortement marqué par la forme partenariale qui nous intéresse, sachant que

2.2. LE RECUEIL DE DONNEES

Deux sources d'informations ont été privilégiées pour notre travail de recherche : les entretiens semi directifs comme sources primaires et les données secondaires issues des rapports d'activités des multinationales ainsi que des revues spécialisées pour compléter notre analyse.

Concernant l'analyse qualitative, nous avons privilégié les personnes ayant travaillé un maximum d'années au sein de l'unité locale afin qu'elles nous éclairent sur l'ensemble du processus d'évolution des modes de présence de la multinationale.

La structure de l'entretien a été semblable à celle adoptée par Jarillo et Martinez (1990). Elle consiste à demander aux personnes interviewées de « raconter l'histoire » de la présence de la multinationale depuis sa première implantation au sein du marché tunisien. Le croisement de nombreux récits de personnes travaillant dans la même entreprise a permis de comprendre l'ensemble de l'évolution des modes de présence de la multinationale en dégageant les principales variables permettant d'approcher la compréhension d'un tel processus.

Pour les sept cas d'entreprises étudiées, nous avons réalisé en moyenne quatre à cinq entretiens par entreprise du coté de la firme tunisienne. Nous avons obtenu des entretiens avec les Directeurs Généraux de chaque entreprise tunisienne, les Directeurs marketing et financiers mais également des chefs produits. Les entretiens ont duré en moyenne une heure et ils ont été, en majorité, enregistrés sur dictaphone.

Nous avons également bénéficié d'entretiens avec des responsables de multinationales pour certaines entreprises (M1, M3, M4 et M7). Ces derniers ont généralement la fonction de Responsable de Communication (M3, M4 et M7) ou encore de responsable formation de la zone Maghreb (M1).

La première partie de l'entretien a porté sur des questions d'ordre général afin de recueillir « l'histoire » de la présence de la multinationale sur le marché tunisien. Les informations recueillies sont de l'ordre du descriptif. En effet, il s'agissait au départ de décrire les différents modes de présence de la multinationale, ses liens avec les autres filiales de la région ainsi que les différentes activités communes.

La deuxième partie de l'entretien a été orientée selon la perception des interviewés par rapport à la présence de la multinationale, du rôle et de la responsabilité qui leur incombent.

Quant aux thèmes abordés par les responsables de multinationale, les questions étaient orientées autour de trois questions centrales : la stratégie d'internationalisation de la multinationale, de la stratégie d'internationalisation dans les pays émergents et plus particulièrement de la zone Maghreb et Moyen Orient. Nous avons fait face à une importante difficulté pour cibler la bonne personne au sein de la multinationale.

2.3. LE TRAITEMENT DES DONNEES

Le récit du mandat a tout d'abord permis de dégager les étapes déterminantes du processus du mode de présence des multinationales. On entend par étape déterminante une augmentation de participation au capital de l'entreprise tunisienne par la multinationale, un conflit ayant provoqué un retrait ou un désengagement de la multinationale, ou même un refus du partenaire tunisien de céder ses parts de capital. Par ailleurs, l'étude des données secondaires sur les rapports d'activités des différentes multinationales étudiées a permis de comprendre l'évolution de leur mode de présence au niveau mondial.

L'utilisation d'un logiciel d'analyse quantitative Nvivo a permis de catégoriser toutes les données et de pouvoir par la suite établir une analyse croisée entre les différents mandats étudiés.

2.4. LES CAS ETUDIES

Sept entreprises ont été retenues pour notre analyse. Nous avons distingué les entreprises selon leur distance psychique avec le pays où ils sont implantés. Ainsi, nous avons classés les entreprises à forte distance psychique d'un côté, à savoir les entreprises allemandes et anglo-hollandaises et les entreprises avec faible distance psychique, en l'occurrence les entreprises françaises.

Cas	Nationalité	Activité	Date d'entrée	Mode de présence actuel de la multinationale
M1	Française	Produits laitiers	1997	50/50
M2	Française	Biscuits	1997	49/51
M3	Française	Fromage fondu	1999	Cession de licence
M4	Suisse	Alimentation	1960	60/40
M5	Anglo-Hollandaise	Détergents et cosmétiques	1946	Acquisition totale
M6	Anglo Hollandaise	Alimentation	1984	Joint Venture
M7	Allemande	Détergents et cosmétiques	1997	Acquisition avec participation majoritaire

3. ANALYSE ET RESULTATS

3.1. VALIDATION DES ASPECTS STATIQUES

Concernant le mandat de M1, le model d'Uppsala ne se vérifie pas dans la mesure où la multinationale à pénétrer la marché directement avec une participation de 50% au capital de la firme locale et en considérant cette dernière comme une filiale de production à part entière. Cette stratégie d'internationalisation correspond, d'après les propos de notre interviewé à *une stratégie selon laquelle cette multinationale investit toujours sur les leaders sur le marché, en gagnant un temps remarquable et en bénéficiant d'une infrastructure, d'un personnel qualifié et de parts de marché déjà considérables.* On remarque que la distance psychique est faible (mandat franco tunisien) mais elle ne justifie pas cette volonté de la multinationale d'investir autant sur une entreprise locale tout en ayant une véritable méconnaissance du marché.

Le cas de M2 ne vérifie également pas le U-model, quoique l'évolution du mode de présence de la multinationale est moins marquée que dans le premier cas. En effet, la multinationale a commencé par une filiale de production à hauteur de 20% en 1997 puis elle a augmenté sa participation à 49% en 2005. La distance psychique est faible, ce qui explique la nette évolution du mode de présence de la multinationale. Néanmoins, cette dernière a alloué moins de

ressources que dans le précédent mandat. Elle est présente sur le marché avec une faible gamme et laisse à son partenaire local l'ensemble de la gestion technique et marketing. Ainsi, la gouvernance de la multinationale dans cette unité locale est quasi nulle. Elle se limite à des interventions techniques ponctuelles sans réelle présence au sein de la firme locale.

Le mandat M3 semble être celui qui répond le mieux au modèle d'Uppsala dans la mesure où l'évolution du mode de présence de la multinationale se fait de façon incrémentale : exportation de certains produits, cession de licence en 1997 et négociations pour une participation à hauteur de 49%. Même si la distance psychique reste faible, la multinationale suit une progression incrémentale à mesure où sa connaissance du marché augmente. Ainsi, d'après le directeur communication de M3 *: La méconnaissance du marché nous conduit forcément à prendre des participations très faibles en attendant d'avoir une meilleure connaissance du marché.*

Le mandat M4 est le plus ancien de tous les mandats étudiés. Elle joue un rôle important dans l'économie tunisienne. Son mode de présence sur le marché a débuté par des exportations puis par une faible activité de production de glace dans les années 60 puis enfin elle a une participation actuelle à hauteur de 60%. Ses partenaires locaux sont essentiellement des banques ce qui lui permet d'agir seule sur le marché tunisien. Malgré une distance psychique plutôt faible, Sa progression sur le marché a été lente mais continu. Nous pouvons dire que sa progression sur le marché correspond au modèle d'Uppsala. Sa motivation principale correspond à la croissance du marché étant donné qu'elle n'a pas une collaboration avec un partenaire industriel local.

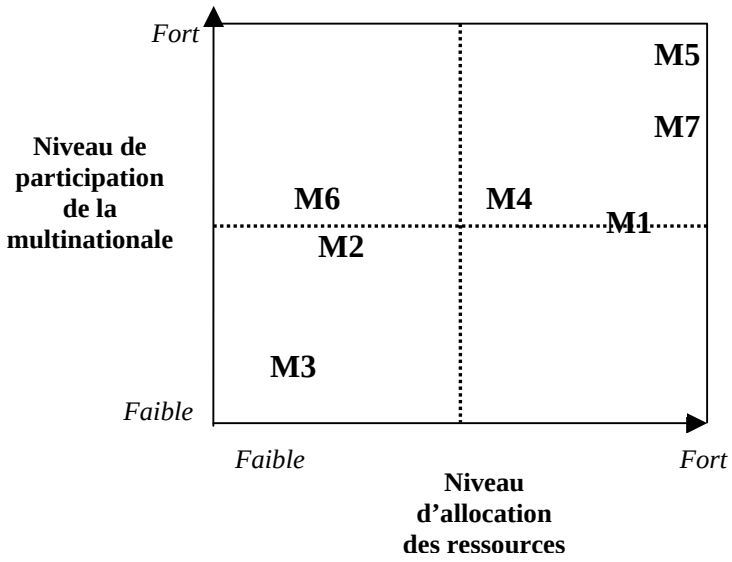
Le mandat M5 de la multinationale anglo hollandaise a connu une progression discontinue depuis son premier mode de présence. La distance psychique est assez forte et l'évolution de son mode de présence correspond bien aux étapes séquentielles décrites par le U model. Ainsi, son implantation initiale en 1956 correspond à l'exportation de certaines matières premières qui sont utilisés par la suite par des fabricants locaux. Quelques années plus tard elle est présente à travers une filiale de production sous forme de cession de licence. En raison d'un marché peu prometteur et d'une relative instabilité politique et sociale, elle finit par vendre ses activités à *un entrepreneur tunisien de qualité pour assurer la notoriété des marques de la multinationale* et garde une faible participation au capital de la firme tunisienne (20%). Enfin, elle rachète l'entreprise tunisienne dans sa totalité en 2000 en réponse à un marché des détergents et des cosmétiques qui se développe considérablement et qui devient de plus en plus concurrentiel.

Cette même multinationale est présente sur un autre segment de marché à savoir l'alimentation. Néanmoins, elle a une progression nettement différente sur ce marché. En effet, sa première présence s'est faite en 1997 avec une participation majoritaire à hauteur de 52%. De plus, la multinationale a faiblement alloué ses ressources malgré sa participation majoritaire et c'est la filiale tunisienne qui a la charge de l'ensemble de a gestion des produits.

Cette contradiction de l'évolution des modes de présence montre bien qu'il existe différentes manières de s'implanter et que la distance psychique ainsi que la méconnaissance du marché ne permettent pas seuls d'expliquer et de prédire l'évolution des modes de présence des multinationales.

Enfin, le mandat M7 ne vérifie pas le modèle d'Uppsala. Malgré une forte distance psychique, la multinationale allemande s'est implantée initialement sur le marché avec une participation majoritaire au capital de la firme locale à hauteur de 51% en 1997 puis elle a augmenté cette participation à 66% en 2005 avec une forte allocation des ressources (gamme étendue, fort soutien technique et marketing).

Figure 3 : Allocation des ressources et participation de la multinationale



Un premier constat de l'évolution des modes de présence des multinationales permet de dire que les multinationales ayant une distance psychique élevée choisissent des modes de présence extrême : soit elles sont présentes sous forme d'une participation minoritaire avec un niveau d'allocation des ressources faible soit une présence avec une participation majoritaire à forte

gouvernance ainsi qu'un niveau d'allocation des ressources élevés. Dans les deux cas, ce type de comportement permettent de réduire considérablement le risque. Comme le remarque un interviewé *beaucoup de groupes consolident au-delà de 51% pour simplifier la schématique.* Ainsi, une faible participation permet de réduire le risque et une forte participation permet d'avoir un maximum de contrôle et réduit également le niveau de risque sur le marché.

Le deuxième constat découle de la figure ci-dessus, permet déjà de dire qu'il n'y a pas véritablement de « loi » d'évolution des modes de présence des multinationales. Le modèle d'Uppsala ne permet pas encore de cerner un tel processus. Ainsi, l'application de la théorie de Birkinshaw sur le rôle de l'entreprise locale permettra de mieux de répondre à notre problématique.

3.2. ETUDE DES ASPECTS DYNAMIQUES

Le modèle développé par Birkinshaw et Hoods (1998) a ainsi permis de distinguer trois principaux facteurs permettant de comprendre la dynamique des mandats de la filiale : les relations entre la maison-mère et la filiale qui sont en partie dépendantes des motivations de multinationale (motivations immédiates et sous-jacentes), du choix de la filiale qui dépend également de ses capacités stratégiques et de l'environnement local.

L'analyse des différents mandats étudiés permet d'ores et déjà de constater qu'il existe différents types de motivations. Les motivations immédiates qui permettent généralement de comprendre le choix des modes d'entrée ainsi que le mode de présence actuel, et les motivations stratégiques indirectes qui permettent de déceler ou d'envisager l'évolution des modes de présence des multinationales.

Il est également important de distinguer les motivations propres à chaque partenaire pour comprendre l'ensemble de l'évolution du mandat des multinationales.

Les motivations immédiates :

La motivation principale d'une multinationale lorsqu'elle accède à un marché étranger semblerait fortement liée à la volonté de s'assurer annuellement un volume d'affaire conséquent à ses investissements initiaux. A priori, tous les propos des différentes personnes interviewées convergent vers une explication fortement liée à des motivations financières. Ainsi, un interviewé de M1 dirait *Ils attendent un retour sur investissement. Ce sont des financiers. Ils investissent sur leur métier et c'est normal.* Un autre responsable de M1 parle de « *consolidation* » alors qu'une

autre personne interviewée dans un autre mandat avance plutôt l'idée d'*objectif de croissance du marché sur un marché sécurisé*». Dans le cas de M5, la multinationale a, à un moment donné, vendu 80% de ses parts à une entreprise tunisienne avant de racheter la totalité de l'entreprise une vingtaine d'années plus tard. La raison de ce désengagement a été principalement *« un manque d'intérêt pour le marché, ou encore le marché ne répondait pas ».*

La collaboration des multinationales avec un partenaire local leur permet, dans une majorité des cas, de bénéficier d'une structure existante, d'un personnel qualifié et de parfois de parts de marché déjà considérables. La politique de mise à niveau des entreprises tunisiennes aux normes standard internationales leur assure une certaine garantie quant à leurs capacités humaines, organisationnelles et fonctionnelles. De plus, le partenaire local permet bien entendu de faire l'interface juridique et législative avec le pays où elle est implantée.

Quant à l'entreprise locale, elle bénéficie manifestement d'un savoir-faire technologique important ainsi qu'un financement en terme de budget marketing qui est déterminant pour le marché des biens d'achat courant et notamment le marché de l'alimentaire et des détergents (c'est largement le cas pour les mandats M1, M7 et M3).

Les motivations stratégiques indirectes

Quant aux multinationales, elles aussi prévoient des stratégies futures qui nous éclairent par rapport à l'évolution de leur mode de présence. Le marché tunisien étant relativement restreint, et ce, malgré un fort potentiel de pouvoir de consommation, est très exposé au risque de saturation. Cinq sur sept des mandats étudiés montrent que le marché tunisien constitue un tremplin, une base de travail **pour rayonner sur les marchés** limitrophes algériens et libyens. Ainsi, malgré un pouvoir de consommation modeste, ces derniers constituent des marchés relativement vierges et beaucoup plus vastes que le marché tunisien. *La filiale tunisienne fournit le marché local et assure également la couverture totale de la Libye ainsi que de la plateforme de distribution au Maghreb des produits importés d'Europe. Elle fonctionne également comme une « interface culturelle » de la pénétration des marchés arabes.* (Dirigeant de M5).

Toute entreprise a des stratégies sous-jacentes qui leur permettent d'atteindre des objectifs qui sont généralement orientés sur le long terme. Dans la majorité des cas étudiés, face à des secteurs de plus en plus concurrentiels où les multinationales s'accaparent les marchés étrangers (notamment celui des biens d'achat courants), les entreprises tunisiennes se doivent signer des accords de partenariat pour assurer une certaine **sécurité** et leur **viabilité** sur le long terme.

Comme le souligne le DGA de M3 *Le seul moyen de contrer une multinationale, c'est d'être avec une multinationale.* Ou encore pour un interviewé de M1 :*c'est vrai qu'on est leader sur le marché, qu'on avait un bon produit, mais nous avons constaté qu'on devait avoir une action stratégique qui nous permettrait de vivre à long terme* .

De plus, les firmes tunisiennes possèdent des capacités stratégiques telles que ces dernières leur permettent d'avoir du poids face aux négociations avec les multinationales. Une de leur principale capacité stratégique est **leur culture industrielle**. En effet, une forte culture industrielle permet comme pour l'entreprise tunisienne du mandat M1 d'aboutir à une forte image de marque locale conduisant la multinationale à adopter une politique marketing dite de cobranding (association des deux marques partenaires). Pour M2, l'expérience cumulée dans le domaine de la biscuiterie lui permet de maîtriser un savoir-faire particulier (maîtrise de la production et de la conservation des biscuits dans un climat particulier). Comme le souligne le DGA de M2 *Notre point de vue les intéresse énormément et inversement.*

La deuxième capacité stratégique résulte d'une législation locale à savoir **la séparation en deux entités de la partie production et distribution** de chaque entreprise. Généralement, pour tous les mandats sauf M1 et M5, les entreprises tunisiennes gardent la totale gouvernance de leur société de distribution respective, ce qui leur procure ainsi un avantage considérable en terme de connaissance des circuits de distribution.

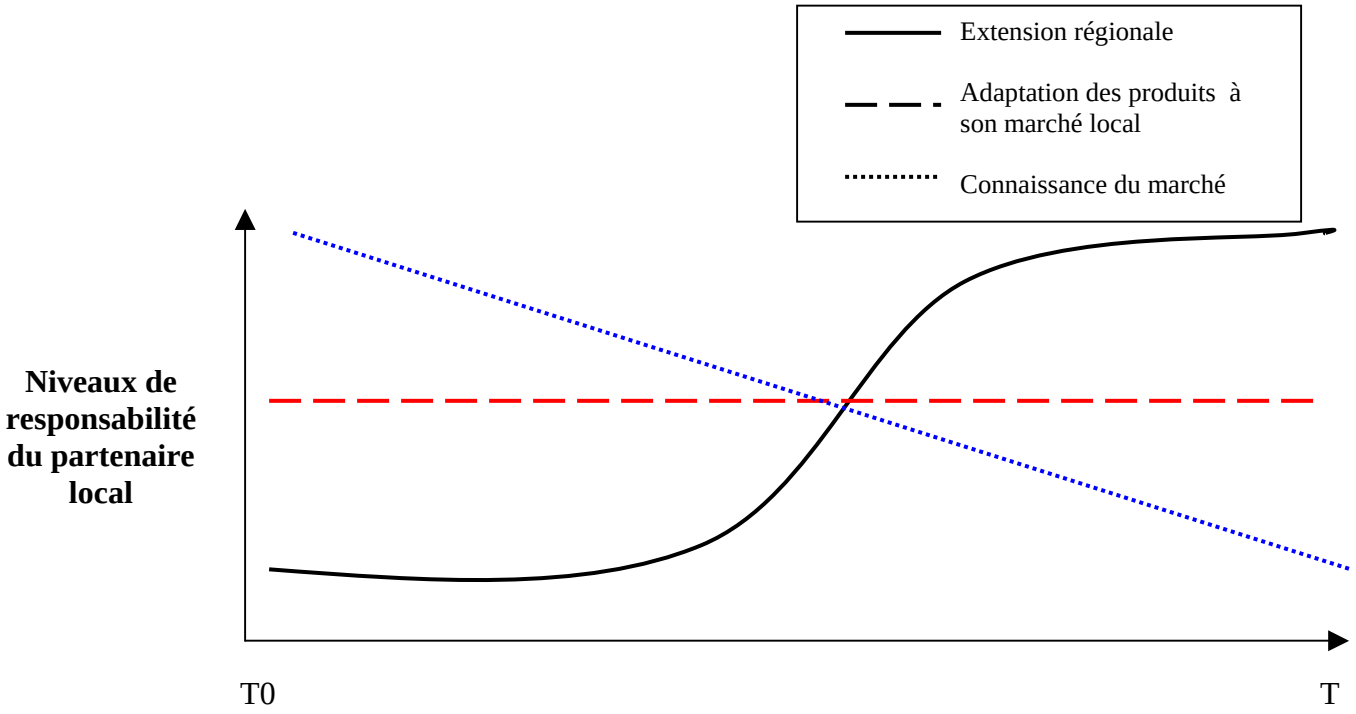
Enfin, **l'appartenance à un conglomérat** leur procure également un poids de mesure face aux multinationales. En effet, les entreprises tunisiennes reposant sur de solides conglomérats (M1, M2, M3, M5 et M6) bénéficient d'une excellente connaissance du marché, d'un poids financiers et d'un réseau local considérable.

Ainsi, l'entreprise tunisienne du mandat M1 refuse de céder d'autres parts de son capital au profit de la multinationale. Elle se limite à une participation à 50% malgré le succès énorme des produits commercialisés en collaboration avec son partenaire et malgré la volonté de ce dernier de vouloir consolider sa filiale tunisienne. Pour M2, M3 et M6, la qualité des partenaires tunisiens est telle qu'il n'y a aucune présence de personnel de la multinationale au sein de l'entreprise tunisienne. L'assistance se limite à une assistance technique ponctuelle en cas de besoin malgré une participation à hauteur de 49% pour M2 (*On les demande si on a besoin d'eux mais ca se limite à ça).* Ou encore pour M3 *les propriétaires de la société tunisienne veulent*

toujours être indépendants par rapport aux multinationales, ils ne veulent pas être pressés par elles (…) Ils veulent s'autogérer.

3.3. LES RESPONSABILITES DU PARTENAIRE LOCAL

Figure 4 : Les niveaux de responsabilités du partenaire local



A travers les entretiens effectués, nous pouvons déduire qu'il existe trois types de responsabilités qui incombent au partenaire locale et qui suivent des différentes évolutions:

- La responsabilité du partenaire local à faire connaître le marché (évolution décroissante)

La première responsabilité du partenaire locale est bien évidemment de faire bénéficier la multinationale de la connaissance de son marché. Néanmoins, avec le temps et l'expérience, nous pouvons dire que cette responsabilité perd de son importance dans la mesure où une fois implantées, les multinationales sont en mesure d'accéder directement ou indirectement à la connaissance du marché. *Ils sont présents à tous les niveaux, ils voient tout, ils ont de l'expérience.* (M1)

- La responsabilité à adapter les produits de la multinationale à son marché local (évolution constante)

Le second rôle déterminant pour le partenaire local consiste à adopter les produits de la multinationale aux spécificités de consommation locales. **Tous** les mandats étudiés fabriquent des produits uniquement commercialisables sur le marché tunisien. L'unité locale doit donc travailler en amont pour la production selon les spécificités locales mais également en aval par une politique de communication 100% tunisienne même si dans la majorité des cas, le budget marketing est largement financé par la multinationale.

Cette responsabilité locale est constante et c'est toujours à la charge du partenaire local de proposer une offre adaptée à son marché.

- La responsabilité d'aider la multinationale à aller vers des marchés limitrophes (évolution croissante)

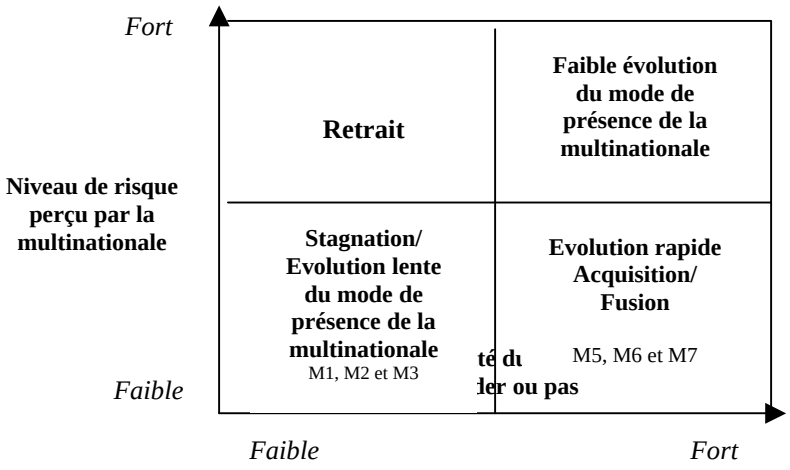
Pour des raisons principalement de saturation de marché et un fort potentiel de consommation dans les biens d'achat courant, le marché tunisien constitue dans la majorité des cas étudiés une étape intermédiaire dans la politique d'internationalisation des multinationales. Les cas M4 et M5 montrent qu'il existe véritablement une politique régionale en matière d'internationalisation. Ce sont également des multinationales qui ont grande ancienneté et une culture d'internationalisation très importante. Ainsi, la gestion se fait de façon globale et non locale. Les unités locales de M6 et M7 fabriquent en Tunisie et exporte leur produits vers les marchés libyens et algériens. Ces exportations représentent près de 13% du CA pour M7. Quant à M3 et M2, la raison clairement évoquée pour une participation à hauteur de 49% de la multinationale est le fait d'aller ensemble fabriquer et commercialiser les produits bénéficiant du savoir-faire des deux partenaires, sur les marchés limitrophes.

Le partenaire tunisien, pour tous les cas de figures évoqués, constitue un important partenaire du fait des proximités culturelle et de sa connaissance relatives des instances politiques, légales et socioculturelles.

3.4. LES DIFFERENTS TYPES D'EVOLUTION

La symbiose des deux perspectives (multinationale et entreprise locale) aboutissent à quatre scénarii différents :

Figure 5 : Différents scénarii possibles quant à l'évolution du mode de présence de la multinationale



Le retrait de la multinationale sur le marché : il s'agit ainsi d'un cas assez rare. Néanmoins, nous pouvons estimer que ce cas de figure se produit lorsque les risques sécuritaires et fiscaux sont élevés. La multinationale n'essaye donc pas d'intégrer ni d'évoluer sur le marché en question. Le risque serait d'autant plus grand lorsque le marché n'est pas profitable et qu'il n'y a aucune perspective d'y évoluer.

Faible évolution du mode de présence : c'est un modèle qui se rapproche du précédent. La volonté de l'entreprise locale de vendre son capital correspond à un besoin de partenaire pour assurer sa viabilité sur le moyen et long terme.

Evolution lente du mode de présence de la multinationale : l'exemple le plus parlant pour ce type d'évolution des modes de présence est celui du mandat M1. Ainsi, les partenaires sont dans une situation de blocage depuis la première implantation de la multinationale (50/50). Malgré la volonté affichée de la multinationale de consolider l'unité locale tunisienne, les propriétaires locaux refusent de céder d'avantage de leur capital. Il en est de même pour les deux autres cas de M2 et M3. Deux points communs unifient ses 3 unités locales, c'est d'une part les capacités stratégiques des entreprises tunisiennes en terme financier, d'image sur le marché local et en

terme de distribution, et le second aspect réside dans le fort potentiel de développement des marchés respectifs à chaque cas.

Evolution rapide du mode de présence de la multinationale :

Un faible niveau de risque ainsi qu'une volonté des propriétaires locaux de céder leur capital aboutit à une évolution rapide des modes de présence de la multinationale. M5 et M7 montrent bien que, malgré une forte distance psychique à la base, le niveau de participation des multinationales est majoritaire.

CONCLUSION

A travers les analyses faites sur les différents mandats étudiés, nous pouvons d'ores et déjà penser qu'il n'existe pas un processus d'internationalisation type. Chaque mandat a suivi une évolution différente selon la nature du produit commercialisé, la durée du mandat, le partenaire tunisien ou tout simplement selon le hasard, un croisement de circonstances. Cependant, nous pouvons tout de même déduire certaines similitudes dans ces différentes évolutions de mode de présence des multinationales.

La première base commune, est le fait de considérer le pouvoir du partenaire tunisien. Grand nombre de travaux se sont orientés uniquement sur la perspective stratégique des multinationales, mais il serait incomplet de ne pas intégrer le rôle et le pouvoir du partenaire local dans ce même processus. En effet, l'entreprise locale se révèle être bien souvent un **accélérateur** ou un **frein** au processus d'internationalisation de la multinationale. Son rôle est directement intégré dans le processus d'évolution de la multinationale. Ainsi, ses différentes capacités stratégiques lui permettent de lui donner un véritable pouvoir de négociation. Dans la majorité des cas, les entreprises tunisiennes faisant parti d'un fort conglomérat, d'une forte distribution et d'une culture industrielle déjà existante s'avèrent être celle qui joue un rôle déterminant dans l'évolution des modes de présence des multinationales.

De plus, il n'est pas toujours vrai de dire que la structure capitalistique reflète l'intérêt de la multinationale pour le marché. La gouvernance au sein de chaque unité locale a également un rôle à jouer. Comme nous l'avons vu précédemment, les multinationales ont une manière différente d'aborder la notion de risque. Généralement, ce sont les entreprises ayant une forte distance psychique qui préfèrent avoir un mode de présence extrême : une participation minoritaire pour limiter le risque ou une acquisition/fusion pour contrôler l'unité locale.

De plus, l'évolution du mode de présence est, comme l'affirme le modèle d'Uppsala, fortement lié à la connaissance du marché mais également et surtout, à la croissance de celui-ci. Un marché à fort potentiel inciterait les multinationales à investir plus rapidement et accélérerait leur participation au capital de l'entreprise tunisienne.

Egalement, l'attraction des marchés limitrophes et le besoin d'un partenaire tunisien pour appuyer leur démarche d'internationalisation dans la région Maghreb incitent les multinationales à investir dans les capitaux des entreprises tunisiennes, pour que ces dernier puissent rayonner ensemble sur des marchés voisins.

Enfin, nous pourrions rajouter une cinquième étape dans le modèle nordique d'Upssala qui intégrerait, après l'étape de la filiale de production locale, **une étape de production régionale** qui inclurait ainsi une dimension plus forte au rôle du partenaire tunisien. Cette étape représente également une autre variable qui contribuerait à l'explication de l'évolution des modes de présence des multinationales en Tunisie.

RÉFÉRENCES

Andersen, O. (1997) Internationalization and Market Entry Mode: A Review of Theories and Conceptual Frameworks. *Management International Review*, 37/2, p. 27-42.

Bartlett, C. A. Et Ghoshal, S. (1990) The multinational corporation as an interorganizational network, *Academy of Management Review*, 15/4, p. 603-625.

Bell, J. (1995) The Internationalization of Small Computer Software Firms: a Further Challenge to the "Stage" Theories, *European Journal of Marketing*, 29/8, p. 61-75.

Birkinshaw J. (1996) How multinational subsidiary are gained or lost, *Journal of International Business Studies*, 27/3, p. 467-495.

Birkinshaw J. (1997) Entrepreneurship in Multinational Corporations: The characteristicsof subsidiary initiatives, *Strategic Management Journal*, 18/3, p. 207-229.

Birkinshaw J. (1999) The determinants and consequences of subsidiary initiative in multinational corporations, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34/3, p. 9-36.

Birkinshaw J., Hood N. (1998), "Multinational Subsidiary Evolution: Capability and charter change in foreign owned subsidiary companies", *The Academy of Management Review*, Vol 23, N°4, p. 773-795.

Buckley, P.J., Casson, M. Et Gulamhussen, M. (2002) Internationalisation – Real options, knowledge Managment and the Uppsala Approach. In Havila, V., Forsgren, M. Hakansson, H. *Critical Perspectives on Internationalisation*, London: Pergamon, p.229-262.

Calof, J. L. (1995) Internationalization Behavior of Small and Medium-Sized South African Enterprises, *Journal of Small Business Management*, 33/4, p. 71-79.

Calof, J. L. Et Beamish, P. W. (1995) Adapting to Foreign Markets : Explaining Internationalization, *International Business Review*, 4/2, p. 15-131.

Camino, D. Et Cazorla, L. (1998) Foreign Market Entry Decisions by small and Medium Sized Enterprises: an Evolutionary Approach, *International Journal of Managment*, 15/1, p. 123-129.

Casson, M. (1994) Internationalization as a learning process: a Model of corporate growth and geographical diversification. In V. N. Balasubramannyam Sapsfordf, *The Economics of International Investment*, Cheltenham: Edward Elgar: 14-46.

Chang, S. J. (1995) International Expension Strategy of Japanese Firms-Capability Building through Sequential Entry. *Academy of Management Journal*, 38/2, p. 383-407.

Chang, S. J. et Rosenweig P. M. (1998) Industry and regional Patterns in sequential foreign Market entry, *Strategic Management Journal*, 22/8, p. 747-776.

Cohen, W. § Levinthal, D. (1990) Absorptive Capacity a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quaterly*, 35/1, p. 128-152.

Cyert, R. M. Et March, J. G. (1963) *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs, PrenticedHall, Inc.

Doz Y. (1996), The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes?", *Strategic Management Journal*, Vol 17, p. 55-83.

Duning, JH. (1980) Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests, *Journal of International Business Studies*, 12:1, p 9-31.

Duning JH (1988) The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions, *Journal of International Business Studies*, 19:1, p1-31.

Duning JH (1998), Location and the multinational enterprise: a neglected factor?, *Journal of International Business Studies*, 29:1, p 45-66.

Etemad, H. Et Dulude, L.S. (1986) *Managing the Multinational Subsidiary*, Croom Helm, London.

Forsgren, M. (2002) The concept of Learning in the Uppsala Internationalization Process Model: A Critical Review. *International Business Review*, 11/3, p. 257-277.

Grenier C., Josserand E., (1999), *Méthodes de recherche en management*, Dunod.

Hedlund, G. et Kverneland, A.(1985) Are entry strategies for foreign markets changing? The case of Swedish Investment in Japan. *International Studies in Management et Organisation*, 15/2, p. 41-59

Jarillo J. C., Martinez J. I., (1990), "Different roles for subsidiaries: the case of Multinational Coporations in Spain", *Strategic Management Journal*, Vol 11, N°7, p 501-512.

Johanson J., Wiedersheim-Paul F. (1975), "The Internationalization of the firm – four Swedish case studies", *Journal of Management Studies*, Vol. 12.

Johanson J., Vahlne J.E (1977), "The Internationalization process of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign commitments", *Journal of International Business Studies*, Vol 8, n°1.

Jull, M. Et Walters, P. G. (1987) The Internationalization of Norwehian Firms: A study of the UK Experience. *Management International Rreview*, 39/4, p. 9-25.

Kogut B. (1988), "A study of the lice cycle of Joint Ventures", *Management International Review*, Vol. 28, N°4, p. 39-52.

Royer I., Zarlowski P., Thietart R.A (1999), *Méthodes de recherche en management*, Dunod.

World Investment Report (2005), Rapport économique de l'UNCTD. www.unctad.org

Turnbull, P. W. et Ellwood, S. (1986) Internationalisation in the Information Technology Industry. In P. Buckley et S. Paliwoda, *Research In International Marketing*, London: Croom-Helm, p. 162-192.

Zander, I. § Zander, U. (1997) The Oscillating Multinational Firm: Alfa Laval in the Period 1980-1990. In Bjorkman, I § Forsgren, M. *The Nature of International Firm: Nordic Contribution to International Business Research*, Copenhagen, Handelshojskolens Forlag, p. 89-115.