

Louvain School of Management

Est-ce que la situation économique actuelle du continent africain peut représenter une opportunité de développement pour les PME européennes via leur internationalisation en Afrique subsaharienne ?

Auteur: Olivier Fery
Promoteur: Olivier Giacomini
Année académique 2019-2020

Est-ce que la situation économique actuelle du continent africain peut représenter une opportunité de développement pour les PME européennes via leur internationalisation en Afrique subsaharienne ?

« Celui qui veut du miel doit avoir le courage d'affronter les abeilles. »

Proverbe Sénégalais

REMERCIEMENTS.

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué et m'ont aidé à la rédaction de mon mémoire.

Tout d'abord, je tiens à remercier ma famille qui m'a toujours soutenu durant la réalisation de ce mémoire et plus particulièrement tout au long mes études universitaires. Les rendre fier est l'une des choses les plus importantes à mes yeux.

Je tiens également à remercier mes proches et amis, dont le soutien et les encouragements n'ont jamais manqués.

Je souhaite exprimer ma gratitude à Jean-Yves Rey pour le temps accordé et pour son professionnalisme malgré la période difficile que nous avons traversée due à la crise sanitaire provoquée par le covid-19.

Je remercie également mon promoteur, Olivier Giacomini, qui a su prendre le temps de m'orienter, de me conseiller et de m'aider.

Je présente mes remerciements, mon respect et ma gratitude à toutes ces personnes.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION.....	- 1 -
PARTIE 1 : CONTEXTUALISATION.....	- 3 -
1. L'internationalisation	- 3 -
Théories d'internationalisation des entreprises	- 4 -
Stratégie de sélection de marchés	- 7 -
Les partenaires locaux.....	- 10 -
2. Les Investissements directs étrangers.....	- 11 -
3. Investir en Afrique.....	- 13 -
La croissance économique	- 13 -
Les secteurs d'avenir.....	- 16 -
Les ressources naturelles	- 18 -
Les aides à l'installation	- 19 -
Perspectives futures pour l'Afrique	- 20 -
Les barrières à l'internationalisation des PME européennes en Afrique.....	- 22 -
PARTIE 2 : LA MÉTHODOLOGIE.....	- 27 -
1. Mise en contexte.....	- 27 -
Question de recherche.....	- 27 -
2. Méthode d'analyse.....	- 29 -
Procédure.....	- 29 -
Choix de l'entreprise	- 30 -
Présentation de mon interlocuteur	- 30 -
Méthode de collecte de données	- 34 -
Analyse des données.....	- 35 -
Partie 3 : ÉTUDE DE CAS.....	- 36 -
Analyse et triangulation des données recueillies pendant l'entretien individuel	- 36 -
Stratégie.....	- 36 -
Barrières.....	- 38 -
PARTIE 4 : CONCLUSION.....	- 41 -
Partie 5 : LIMITATIONS.....	- 43 -
BIBLIOGRAPHIE.....	- 44 -
ANNEXES	- 52 -

INTRODUCTION.

Quand on parle de l'Afrique, une multitude de choses nous viennent à l'esprit. L'Afrique, c'est le berceau de l'humanité, c'est le continent qui renferme le plus de ressources naturelles, mais c'est aussi le continent dont la population est la plus pauvre. C'est le continent où il y a la famine, le continent le plus touché par les maladies, SIDA, Ébola, Malaria, ... On pense aux guerres, à la corruption, à la sécheresse, aux taux de chômage élevés, aux inégalités, aux dictatures... À l'heure actuelle, la majeure partie de la population européenne a une vision réductrice de l'Afrique et préférerait même ne jamais s'y rendre.

Pourtant c'est d'Afrique que viennent les premiers chasseurs-cueilleurs, c'est là que l'on a répertorié les plus anciens instruments de mesures mathématiques et où est né Nelson Mandela, l'un des plus grands leaders de tous les temps, c'est grâce à l'Afrique que l'Europe et l'Amérique ont pu être fondées.

L'Afrique, c'est aussi le continent où le taux de croissance démographique est le plus élevé, celui dont les ressources naturelles font marcher l'économie mondiale, c'est le continent qui en se redressant arrive à changer son image auprès du monde entier d'année en année. L'Afrique, c'est notre passé à tous mais c'est aussi notre futur.

D'après une étude de Henri Leridon (2015). Le continent africain dont la démographie était de 800 millions d'habitants, atteindra plus de 2 milliards d'individus d'ici 2050 pour culminer à un peu plus de 4 milliards d'individus d'ici 2100 (*Annexe 1*). La population mondiale quant à elle pour la même période sera de presque 11 milliards d'habitants. Plus de 1 personne sur 3 sera d'origine africaine. La place de l'homme africain dans le futur sera donc très importante.

La force de l'Afrique est aussi dans les quantités énormes de ressources naturelles que l'on peut y trouver dans son sol, le pétrole, les pierres précieuses, l'or, le zinc, le gaz naturel ou encore le charbon. Au niveau de l'agriculture, le continent possède également le plus grand nombre de terres potentiellement cultivables et pourrait nourrir toute la planète (LePoint.fr, 2015).

La modernisation de certains pays reste un vrai défi, mais malgré cela, il existe en Afrique de réelles opportunités d'affaires pour les PME européennes. Les entreprises européennes possèdent un savoir-faire ainsi qu'une expertise plus poussée que les entreprises africaines qui

pourraient leur bénéficier en terme de croissance et de diversification de marchés, tout en profitant également au développement du continent africain. Attirer les Investissements Directs Étrangers (IDE) sur le marché africain est donc primordial. L'Afrique est dotée de tout ce qu'il lui faut pour devenir le continent du futur et la transition a déjà commencé à s'opérer.

Beaucoup de secteurs tels que l'énergie, la télécommunication, les transports, les moyens de paiement, ... restent à développer et constituent donc des opportunités d'affaires importantes à saisir pour les entreprises européennes ayant une expertise dans ces domaines.

Certains ont déjà compris le réel potentiel de l'Afrique et c'est pour cela qu'elle attire de plus en plus d'investissements étrangers. Les investisseurs étrangers sont de manière unanime tous optimistes pour l'avenir de l'Afrique et ont la volonté de renforcer ou de maintenir leur niveau d'investissement sur le continent dans les années à venir (Havas Paris, 2015). De plus, ces investissements peuvent représenter une réelle valeur ajoutée pour le continent en accélérant son développement.

Le présent mémoire a pour but d'expliquer et de décrire le processus d'internationalisation de PME vers l'Afrique Subsaharienne ainsi que de comprendre les freins qui peuvent mettre à mal ce processus. En effet, bien que l'avenir pour les investissements reste prometteur, de nombreux freins et risques restent présents sur le continent et limitent une grande partie des entrepreneurs à lancer leurs projets sur ce territoire. Ces freins sont en majeure partie dus à la mauvaise gouvernance, à l'instabilité politique, au financement et au manque de sécurité dans une grande partie des pays africains.

Il ne s'agit pas ici de présenter un guide sur les moyens d'investir en Afrique, mais plutôt de comprendre la problématique liée à une telle décision. Comprendre quelles sont les opportunités, les difficultés et les obstacles que représente l'investissement en Afrique pour les PME. Cela permettra d'avancer dans la compréhension du développement international des PME en Afrique et contribuera à voir s'il est possible ou non de susciter l'envie à plus d'entreprises de considérer le continent africain comme nouveau marché potentiel pour leurs projets d'internationalisation.

L'objet de ce mémoire est donc d'identifier et de confirmer si l'Afrique représente un réel Eldorado pour les PME européennes à la recherche de nouveaux marchés et de nouvelles opportunités dans le but de se développer.

PARTIE 1 : CONTEXTUALISATION.

Cette partie a pour but de faire une revue de la littérature existante. Dans un premier temps, nous nous intéresserons au processus d'internationalisation des entreprises ce qui nous permettra de le comprendre. Ensuite, nous ferons une analyse de la théorie sur les investissements directs étrangers afin de comprendre l'impact qu'ils peuvent avoir sur les économies où ils sont réalisés. Et enfin, pour terminer, une analyse du marché africain semble essentielle pour pouvoir le caractériser. Ces informations permettront de construire une base d'analyse pour déterminer quelles sont les barrières et opportunités de l'internationalisation des PME en Afrique.

1. L'internationalisation

La mondialisation a accru la compétition entre les entreprises et les pousse à s'internationaliser pour trouver de nouveaux avantages compétitifs. Tout d'abord, il semble important de redéfinir le concept d'internationalisation. L'internationalisation est un processus au cours duquel une entreprise entame des démarches pour se développer au-delà de son territoire national : exportation, recherche de partenaires commerciaux, investissement à l'étranger, recrutement de personnel étranger, etc. (Beamish, 1990 ; Hébert, 2002).

L'internationalisation, au sens entendu dans ce travail de recherche, est donc une stratégie de développement d'une entreprise à l'extérieur sur de nouveaux marchés étrangers, différents culturellement, économiquement et juridiquement de ceux où elle a l'habitude d'exercer ses activités.

Et elle peut s'exprimer par la présence d'unités de production dans différents pays ou la conquête de multiples marchés nationaux (La Toupie, 2020)

Il existe 3 phases résumant les étapes des différents modèles par lesquelles passent les entreprises ayant pour projet de s'internationaliser (Leonidou et Katsikeas 1996):

- La phase de pré-engagement est la phase durant laquelle les dirigeants sont intéressés ou envisageant sérieusement d'exporter.

- La phase initiale, la phase où la PME est impliquée de façon irrégulière dans l'exportation tout en ayant le potentiel pour étendre ses activités à l'étranger.
- La phase avancée, la phase où la firme exporte régulièrement et a maintenant une expérience poussée à l'étranger et où les dirigeants pensent même à renforcer leur activité en s'engageant sur d'autres formes à l'international.

Mais attention, le manque de ressources financières, physiques, le manque d'opportunités et l'insuffisance des capacités managériales peuvent limiter l'activité internationale des PME (Penrose, 1959 ; Madhok, 1997).

Théories d'internationalisation des entreprises

Quatre principales théories sur l'approche économique de l'internationalisation sont résumées et expliquées dans une revue de Whitelock (2002).

1. Le modèle d'Uppsala (Johanson et Vahlne 1977) : Les entreprises développent leurs activités à l'étranger de manière progressive afin de réduire l'incertitude du nouveau marché étranger. L'entreprise va donc orienter son expansion dans des marchés proches de ce qu'elle connaît et s'étendra ensuite vers de nouveaux marchés au fur et à mesure qu'elle gagnera de l'expérience. C'est donc un développement par étape. Ce modèle sera ensuite revu par les auteurs, pour y ajouter des exceptions concernant les entreprises qui peuvent se développer de façon non-incrémentale à l'international (Johanson et Vahlne, 1990). Ces exceptions sont :
 - Lorsque les entreprises sont riches en ressources, elles peuvent passer des étapes.
 - Lorsque le marché est stable et homogène, l'entreprise peut le comprendre sans forcément passer par l'expérience.
 - Lorsque les marchés sont relativement similaires, l'entreprise peut utiliser sa propre expérience comme base pour le nouveau marché.
2. La théorie des coûts de transactions et le paradigme éclectique OLI (Dunning, 1988 ; 2000 ; Williamson, 1981) :
 Le mode d'entrée pour l'internationalisation est basé sur les coûts de transaction, il est vu comme le résultat d'un choix fait par l'entreprise entre l'internalisation et

l'externalisation des activités. Ce choix est donc rationnel, expliqué par les avantages compétitifs de l'entreprise. Ces trois types d'avantages expliquent l'internationalisation :

- Ownership advantages (O): La détention d'un actif/avantage spécifique à l'entreprise et relatif à l'accumulation de ressources intangibles (avancée technologique, expérience, ..) dont les autres entreprises n'ont pas accès.
- Localisation advantages (L): constitués par des facteurs institutionnels et productifs dans un endroit géographique qui assure la durabilité de l'avantage spécifique ;
- Internalisation advantages (I): capacité de l'entreprise à gérer et coordonner ses activités en interne et de se situer sur un marché où elle est limite la seule à offrir ses produits (quasi-monopole) où elle évite de se trouver en situation de concurrence.

Il est nécessaire de réunir ces 3 avantages avant de se lancer dans le processus de l'internationalisation par le biais des IDE, néanmoins si elle ne possède qu'un seul de ces avantages elle a encore la possibilité de s'implanter en vendant des licences (Sabiri, 2020).

3. L'approche réseau (Hakansson, 1982 ; Turnbull et Valla, 1986) :

Les entreprises considèrent le processus de façon intra-organisationnelle et inter-organisationnelle, c'est dire de façon multilatérale. L'internationalisation se fait et se développe grâce aux relations commerciales que l'entreprise partage dans ses départements de production, distribution et utilisation de ses biens et services. Dans cette approche, ce sont les relations « sociales » qui expliquent l'internationalisation (Granovetter, 1973). Les entreprises doivent avoir des ressources fortement spécialisées et transférables afin d'exister dans un réseau (Vesalainen et al, 1999), et pour les exploiter de manière optimale, il faut disposer d'un grand réseau. C'est en créant des relations au fur et à mesure que l'entreprise élargi petit à petit son champ d'action jusqu'à sortir des frontières du marché initial et devient international.

4. L'approche de la stratégie commerciale (Sanden et Vallhne, 1976) :

La stratégie d'internationalisation doit être choisie en fonction du montant agrégé des forces et des faiblesses d'une entreprise, évaluées par rapport à un ensemble de circonstances spécifiques, telles qu'un environnement particulier, un ensemble de concurrents et des objectifs. En principe, tous les attributs pertinents de l'entreprise doivent être pris en considération. Certains attributs qui, dans d'autres situations, auraient pu constituer une force, peuvent être considérés comme une faiblesse. Dans cette situation particulière, l'importance relative de l'ensemble des avantages et la composition de cet ensemble auront un impact sur les caractéristiques du processus d'internationalisation. Cet ensemble change avec le temps. En ces termes, le modèle d'internationalisation peut être décrit de la manière suivante. Une entreprise, exerçant des activités sur un marché étranger, interagit non seulement avec des clients potentiels et réels, mais aussi avec les autorités, les fournisseurs, etc. De cette manière, des connaissances sont accumulées et des relations établies, l'entreprise améliore ainsi certains attributs et un avantage est créé. La modification de la composition de l'ensemble aura un impact sur le développement continu de l'entreprise, car des opportunités nouvelles ou différentes peuvent être exploitées.

On peut donc constater que les décisions d'internationalisation sont tantôt un choix comportemental, tantôt un choix rationnel. Les modèles d'Uppsala et L'Approche réseaux sont plutôt du genre comportemental. Le paradigme éclectique quant à lui est plutôt du domaine du rationnel. Dans l'approche de la stratégie commerciale, on peut voir que les raisons proviennent des deux catégories (Whithelock, 2002).

C'est souvent la maturité du marché local ou les contraintes institutionnelles qui poussent les entreprises à s'internationaliser. Cependant, ceci est une condition nécessaire, c'est la motivation, la condition suffisante elle est l'obtention d'avantages spécifiques. Les obstacles liés à l'internationalisation généreront quant à eux des coûts de transaction. Le choix de la stratégie choisie par l'entreprise pour y parvenir résultera d'une comparaison des bénéfices espérés grâce à ces avantages spécifiques par rapport aux coûts de transaction qu'elle subira (Kindleberger, 1969).

Pour que les entreprises étrangères soient capables de réussir leur stratégie d'internationalisation et concurrencer les entreprises locales du pays d'accueil. Elles doivent

posséder des avantages spécifiques liés à la nature ou nationalité de leur propriété. Sans ceux-ci, les coûts de l'internationalisation seraient trop élevés pour pouvoir concurrencer les entreprises locales (Kuşlivan, 1998).

Stratégie de sélection de marchés

Lorsqu'une entreprise choisit un nouveau marché, elle se doit d'adapter son offre de produits et services ce qui peut causer d'énormes pertes irrécupérables si l'entrée dans ce nouveau marché est un échec (Andersen et Stranskov, 1998). La probabilité de faire un choix non-profitable doit donc aussi être considérée dans le coût d'opportunité (Andersen et Stranskov, 1998). D'après Papadopoulos et Denis (1988) et Ayal et Zif (1979), identifier le bon marché sur lequel l'entreprise veut se développer est primordial, car de ce choix va dépendre la réussite ou l'échec du projet de l'entreprise. Surtout, dans les premières étapes de l'internationalisation, la sélection du marché va influencer le programme marketing, l'adaptation de l'offre au marché local, la localisation, quant à elle, va affecter le bon déroulement des opérations internationales, et sa capacité à établir des bases appropriées.

La détermination du marché le plus adéquat pour l'internationalisation de l'entreprise se fait en 3 étapes (Cavusgil, 1985) :

1. Filtrage préliminaire

Le filtrage préliminaire est une des étapes les plus importantes car c'est durant cette étape que les risques et les barrières que l'entreprise peut rencontrer sur son nouveau marché sont identifiés. C'est donc l'étape qui nous intéresse le plus dans ce travail.

Dans le filtrage préliminaire les facteurs pris en compte sont macroéconomiques :

La taille de l'économie, la croissance attendue, la compétition, le risque, facilités d'accès, les barrières à l'entrée,...

Deux types de méthodologie existent pour le filtrage préliminaire (Papadopoulos et Denis, 1988) : la méthode quantitative et la méthode qualitative.

Méthode quantitative

Cette méthode, basée sur des données statistiques, contient le groupement de marchés et l'estimation du marché.

Dans le groupement de marchés, on va chercher les ressemblances au niveau des indicateurs politiques, économiques et sociaux, entre les marchés où l'entreprise voudrait éventuellement se développer et le marché d'origine

La méthode voudrait que les marchés les plus attrayants soient ceux ressemblant le plus au marché de la maison-mère de la compagnie.

Dans l'estimation de marché, c'est le potentiel de chaque marché qui est évalué en fonction de différents critères. Ces marchés sont ensuite classés du plus attractif au moins attractifs. Cette évaluation peut se faire en fonction de la richesse, la taille, la croissance, l'accès au marché, la compétition, potentiel de la demande, etc.

Méthode qualitative

Cette méthode est basée sur les informations qualitatives recueillies par l'entreprise sur les marchés potentiels en fonction de ses attentes. L'entreprise peut donc ensuite dresser une liste des pays les plus attractifs afin de choisir le marché à même de remplir ses attentes en termes d'objectifs.

Une critique de ces méthodes est que les indicateurs utilisés pour mesurer l'attractivité des marchés sont des indicateurs nationaux et ne considère pas les synergies à travers les frontières, ni les possibles économies d'échelles en production, R&D, marketing, promotion, etc. (Sakarya, Eckman and Hyllegard, 2007). À l'heure actuelle les marchés sont de plus en plus régionaux que nationaux en raison de l'augmentation des zones de libre-échanges. Le mieux serait donc d'évaluer les marchés selon une stratégie régionale quand plusieurs marchés d'une même région ont une attractivité semblable. (Cavusgil, 1997)

Les marchés devraient être évalués plutôt en fonction de la distance, les entreprises devraient plutôt analyser les coûts et les risques liés à la distance physique et culturelle (Ghemawat, 2001). La distance au niveau culturel, politique, économique doit aussi être prise en compte, c'est qu'il nomme le modèle CAGE (« cultural », « administrative », « geographic », « economic »). La distance géographique ne peut pas être le seul facteur pris en compte.

2. Identification des caractéristiques du marché

Les facteurs pris en compte des nouveaux marchés potentiels dans cette seconde étape sont : l'attractivité du marché, les potentiels coûts et revenus, ...

3. La sélection finale

C'est dans cette étape que l'entreprise choisira le marché qui correspond le mieux à ses attentes en fonction de ses ressources.

Les entreprises ne cherchent pas forcément des marchés en s'internationalisant, elles peuvent également transférer leurs unités de production à l'étranger et ainsi renforcer leurs avantages compétitifs, par exemple des entreprises chinoises ont relocalisé leur production vers des pays tels que le Viêtnam, le Cambodge ou l'Afrique (Ozawa et Bellak, 2011).

L'internationalisation peut être source d'avantages concurrentiels, un avantage concurrentiel se gagne en s'appropriant quelque chose (une ressource) avant ses concurrents (first mover advantage) (Wernefelt, 1984).

Les ressources et compétences des entreprises sont les facteurs explicatifs de la capacité d'internationalisation des entreprises. Facteurs qui reposent sur 3 domaines spécifiques à chaque entreprise (Laghzaoui, 2009) :

- Les caractéristiques du dirigeant (Pla-Barber et Escriba-Esteve, 2006). Le rôle central du dirigeant dans le processus d'internationalisation des entreprises est sans doute l'un des sujets les plus traités dans la littérature sur l'internationalisation des PME. Son expérience internationale, son dynamisme et son ouverture internationale (Leonidou et Katsikeas, 1996), sa motivation et la stratégie qu'il mettra en place pour l'internationalisation (Hutchinson et al. 2006). Le succès de la réussite de la société résidera dans ses choix, durant la phase de lancement, la stratégie serait de se focaliser sur un marché de niche. Proposer ses produits ou services sur un seul marché très concentré où il pourra acquérir ses premiers clients et premières références. Une fois ce marché bien pénétré et les connaissances du fonctionnement du marché étranger acquises, il pourra ensuite développer son offre et proposer une gamme entière de nouveautés (Rauscher, 2008)
- Les caractéristiques de l'entreprise, capacité de production, moyens financiers, ... (Suarez-Ortega et Alamo-Vera, 2005)

- Les caractéristiques de l'environnement et la capacité de l'entreprise à le maîtriser. Le marché, la technologie, les fournisseurs, les clients, les concurrents actuels et potentiels. (Fourcade, 2002)

Lorsque les entreprises s'internationalisent une fois le marché potentiel trouvé, elles vont dans un premier temps commencer par exporter. Au bout d'un moment, les concurrents locaux, une fois sensibilisés, pourraient eux créer leurs propres stratégies afin de surpasser l'entreprise exportatrice. C'est donc au moment où la concurrence va commencer à se faire sentir que l'entreprise étrangère va se décider à ouvrir des unités de production dans le pays, afin d'éviter de se faire sortir du marché par les concurrents locaux et c'est à ce moment-là qu'elle devient une multinationale. (Johanson et Vahlne, 2009).

On peut désormais constater au terme de ces développements à quel point le processus d'internationalisation des PME est un processus complexe.

Les partenaires locaux

La capacité de la firme à trouver des partenaires locaux peut être un facteur de succès de l'internationalisation d'une entreprise. Ces partenaires connaissent déjà les réglementations du pays hôte et les habitudes des consommateurs. Les partenaires locaux vont permettre à l'entreprise d'adapter son offre en fonction du pays et de réduire la barrière culturelle (Léo et al, 2006). Lorsque l'entreprise entre dans un nouveau marché, l'incertitude environnementale et le niveau de risque sont énormes. Un partenariat avec une entreprise locale permettra de diminuer ses risques et de donner plus confiance au porteur de projet quant à la réussite de son internationalisation. L'avantage pour le partenaire est qu'il aura lui un nouveau produit à proposer (Moalla et Triki, 2011). Les partenaires locaux ont une force intrinsèque par rapport aux entreprises étrangères qui elles doivent surmonter différentes barrières liées à la distance, les différences linguistiques, juridiques et culturelles (Ghemawat, 2001). L'important est de bien choisir ses partenaires, car ce sont eux qui vont faciliter l'entrée de l'entreprise sur le marché.

Il a aussi été montré que les partenaires d'origine différentes peuvent ensemble créer de nouvelles synergies qui auront pour effet de stimuler la créativité et l'innovation (Moalla et Triki, 2011).

2. Les Investissements directs étrangers

D'après un rapport sur le commerce et le développement de la conférence des Nations Unies, l'Afrique est la région la plus rentable au monde. Entre 2006 et 2011, elle a enregistré le taux le plus élevé de rendement des investissements directs étrangers, soit 14 %, à comparer aux taux de 9,1 % en Asie, 8,9 % dans la région Amérique latine et Caraïbes. Le taux à l'échelle mondiale est de 7,1 %.

D'après le site internet financesindependante.fr, « Les investissements directs à l'étranger (IDE) sont le moyen de l'internationalisation des firmes. Ils consistent en des achats de titres d'entreprises par des agents non-résidents afin d'obtenir "un intérêt durable et la capacité d'exercer une influence dans la gestion." Ils peuvent prendre la forme d'une création d'entreprise, du rachat d'une entreprise existante, ou encore d'une simple prise de participation dans le capital d'une entreprise, à condition que cela permette d'obtenir un pouvoir de décision effectif dans la gestion ».

D'après la définition du FMI, les IDE connaissent quatre formes :

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

Les IDE semblent donc être l'un des moyens de surmonter les obstacles à l'entrée sur les marchés étrangers et facilitent leur accès.

Les entreprises multinationales ont eu un impact très important dans le développement des Pays en Voie de Développement. (Frank, 1981)

La part de l'Afrique Subsaharienne dans les IDE net mondiaux reste faible, entre 2010 et 2016, elle était de seulement 1,87%. Les pays qui ont attiré le plus d' IDE durant l'année 2016 étaient l'Angola, l'Égypte, le Nigeria, l'Éthiopie et le Ghana. La part de l'Afrique Subsaharienne reste donc marginale.

Un autre point positif à l'incitation des IDE est qu'ils ne subissent pas les perturbations économiques. En effet, les IDE se font généralement sous forme de machines ou

d'infrastructures ce qui les rends quasiment impossibles à rapatrier en cas de crise économique. C'est cet élément qui les distingue des investissements en titres beaucoup plus volatils et sensibles aux conditions économiques. Par conséquent, l'IDE devrait accroître l'investissement intérieur et promouvoir la croissance économique, ce qui est idéal pour les pays en développement (Fontagné et Pajot 1999). Les IDE permettent aussi aux entreprises de se développer sur le marché du pays hôte et d'accéder facilement aux ressources dont elles ont besoin et augmentent leur avantage compétitif face à la concurrence des entreprises tant dans le pays home que dans le pays destinataire de l'IDE (Salidjanova, 2011).

Grâce aux actifs et ressources acquis par l'entreprise et la création de réseaux, l'entreprise sera en mesure de combler l'écart avec les leaders de son marché (Liu et Buck, 2009)

L'investissement étranger direct accroît la compétitivité des entreprises établies sur le marché intérieur du pays hôte et a un impact positif sur le commerce extérieur, en particulier sur les exportations. Ils conduisent également à des externalités positives en sous-traitant et en utilisant les résultats du progrès technologique. (Fontagné et Pajot 1999)

En plus de permettre l'accès aux marchés, ils sont également plein d'autres avantages tels que la réduction d'impôts sur les sociétés et sur les revenus, le soutien de la R&D, etc. Ce sont également des facteurs du développement économique. La plupart des nations créent des accords avantageux pour attirer les IDE, car ceux-ci peuvent apporter aux pays receveurs une série d'avantages tels que le développement de l'innovation, du capital et des capacités administratives (Cheng et Kwan, 2000), la création d'emplois et une efficacité accrue (Meunier, 2012).

On pourrait prendre l'exemple de la Chine qui s'est développée de façon impressionnante. Pour augmenter l'attractivité des IDE dans les années passées (Deng, 2007), elle a augmenté son taux d'ouverture et les dispositifs politiques ont amélioré l'investissement (Clegg et Voss, 2011). Mais dans un premier temps, les entreprises étrangères ne pouvaient pas s'établir en Chine pour y pratiquer leurs activités sans avoir un partenaire chinois (Jaussaud et al, 2012). En effet, parfois, les gros investissements d'entreprises étrangères dans un autre pays peuvent provoquer un sentiment de méfiance de la part de la population du pays destinataire de l'IDE. (Meunier et al ; 2014)

Les IDE représentent un enjeu déterminant pour le développement de l'Afrique Subsaharienne afin d'en stimuler sa croissance et d'augmenter son taux d'ouverture à la mondialisation.

3. Investir en Afrique

La croissance économique

Alors que le reste du monde doit faire face au vieillissement croissant de sa population, la population africaine, elle, se développe et fait de l'Afrique un marché formidable en devenir (*Annexe 2*).

Le développement de cette jeune population confère à l'Afrique un atout majeur en terme d'offre de travail bon marché et inépuisable ce qui diminue les coûts de production et accroît par la même occasion considérablement les bénéfices. Cette qualité est une force pour l'industrialisation de l'Afrique.

Selon le FMI, entre 2018 et 2023, les perspectives de croissance de l'Afrique seront des plus intéressantes au monde. (Odusola, 2018)

La croissance économique d'un pays peut être définie comme « une hausse de long terme de sa capacité d'offrir à sa population une gamme sans cesse élargie de biens économiques ; cette capacité croissante est fondée sur le progrès technique et les ajustements institutionnels et idéologiques qu'elle requiert » (Kuznets, 1971 ; Froissart, 2009).

La croissance est aussi, une augmentation soutenue durant une longue période de la production d'un pays, c'est-à-dire du PIB d'un pays (D'Echaudemaison, 2003).

Hors de ses besoins existants et du potentiel de vitalité du continent, l'Afrique semble avoir bien lancé le train du développement économique, poussé par le secteur des infrastructures et de la construction.

La banque sud-africaine Rand Merchant Bank (RMB) a établi un top 10 des pays africains où il est le plus intéressant d'investir en 2020.

Cette liste est la suivante :

1. Égypte

Grace à son secteur commercial très sophistiqué, l'Égypte dispose d'un potentiel de marché énorme. Le pays a énormément travaillé à améliorer son environnement commercial ce qui a

renforcé sa croissance économique et en a fait le 1^{er} pays où investir sur la carte des investissements internationaux.

2. Maroc

Avec un forecast du taux de croissance à 4% sur le moyen terme, le Maroc a lui aussi considérablement renforcé son potentiel d'investissement depuis le printemps arabe.

3. L'Afrique du Sud

Bien que le pays ait perdu des places, l'Afrique du Sud reste l'un des meilleurs lieux d'investissement en Afrique. Contrairement à de nombreux autres pays, l'Afrique du Sud ne rencontre pas de contrainte de liquidités, les marchés financiers sud-africains et le niveau d'inclusion financière de l'Afrique du Sud font d'elle l'une des meilleures destinations d'investissements.

4. Kenya

Depuis 2017, le pays a atteint un taux de croissance de plus de 5 % ce qui l'a envoyé dans les premiers pays de la liste. Son économie a été renforcée grâce à une augmentation des investissements étrangers et des investissements publics qui ont renforcé l'économie et l'ont rendue plus diversifiée.

5. Rwanda

Le Rwanda possède le deuxième meilleur environnement commercial du continent. En moins de 10 ans, le pays a plus que doublé son efficacité opérationnelle. Il y a des investissements importants dans les industries nationales et les IDE augmentent régulièrement.

6. Ghana

Sa stabilité politique et son environnement commercial facile créent de fortes perspectives de croissance. Une croissance principalement axée sur les industries pétrolières et gazières.

7. Côte d'Ivoire

La Côte d'Ivoire a plusieurs grands projets d'infrastructures soutenus par les investissements étrangers, le gouvernement et l'aide en cours. Connu pour sa diversité économique, le pays

connaît de forts taux de croissance soutenus par des réformes favorables aux entreprises et par la stabilité politique.

8. Nigeria

En termes nominaux, le Nigeria a la plus grande économie d'Afrique. En raison de ses riches ressources et de sa démographie favorable, le pays attire de forts IDE. L'amélioration de la macroéconomie, la mise en œuvre de changements dans la réglementation des changes et le redressement des prix des matières premières ont tous joué un rôle dans le maintien du Nigeria dans le top 10.

9. Éthiopie

Avec une population massive de près de 100 millions d'habitants, la demande des consommateurs augmente de façon exponentielle en Éthiopie. Mais bien qu'il s'agisse de l'économie qui connaît la croissance la plus rapide en Afrique, les contraintes liées à la propriété étrangère continuent d'entraver les IDE.

10. Tunisie

Un environnement opérationnel favorable et une taille de marché raisonnable ont favorisé le retour de la Tunisie dans le top 10. Un nouveau code des investissements simplifié a commencé à attirer des entreprises manufacturières multinationales et a stimulé les IDE.

La croissance des pays africains peut donc faire rêver. Les opportunités d'affaires pour les PME semblent donc plus présentes en Afrique qu'en Europe. « La bonne nouvelle est que les secteurs où les entreprises étrangères pourraient avoir un avantage comparatif, notamment la banque, les télécommunications et les infrastructures, font partie des moteurs de la croissance économique actuelle de l'Afrique — ce qui ouvre des possibilités d'investissement manifestes pour ces entreprises. Divers facteurs rendent les perspectives de rentabilité de l'Afrique plus radieuses et font qu'il est impératif pour les entreprises européennes, nord-américaines, asiatiques et latino-américaines d'investir sur le continent et de contribuer ainsi à son progrès socioéconomique. » (Odusola, 2018)

« Avant d'investir en Afrique pour y lancer un projet, il est impératif de d'abord se rendre sur place. Une idée qui fonctionne en Europe ne fonctionnera pas forcément en Afrique, il faut se confronter aux réalités locales » *Rachid Alhiane, Les Echos*. La PME dont le souhait est

d'investir en Afrique devra adapter son offre aux attentes locales, les manières de consommer un produit là-bas, peuvent être totalement différentes de la manière dont le produit est consommé en Europe. À titre d'exemple, le chocolatier Cémoi qui vend en Europe sa pâte à tartiner dans des bocaux, la vend en unité en sticks individuels en Afrique ; Ceci est dû à une habitude de consommation immédiate des consommateurs et permet également de pouvoir adapter le prix à leur pouvoir d'achat (Les Echos, 2019).

Les chefs d'États africains devraient profiter de cette vague positive pour maximiser les investissements étrangers. Cela impliquerait, entre autres, de se débarrasser de la corruption, de faire des progrès en matière de sécurité et de sûreté, de solidifier l'environnement macroéconomique, de contribuer à la qualité de l'enseignement et à l'amélioration des capacités en matière de science, d'innovation et de progrès, et d'éviter d'autoriser des exonérations et des dérogations fiscales de frais non justifiées aux entreprises étrangères (Odusola, 2018).

Les secteurs d'avenir

La forte croissance présente en Afrique est propulsée par l'accroissement de sa classe moyenne. Le dernier African Wealth Report (2019) indique qu'il y a en Afrique 160 000 millionnaires. Le nombre de millionnaires a augmenté de 143% de 2000 à 2014 (Diallo, 2017). Beaucoup des nouveaux millionnaires du continent sont de jeunes entrepreneurs qui ont investi dans des secteurs prometteurs à croissance rapide. L'Afrique est certes en plein développement mais à des besoins énormes dans beaucoup de secteurs. Basés sur une étude de Havas Horizons, le site web Afrikatech a référencé la liste de ces secteurs qu'il reste à développer en Afrique et qui ont un fort potentiel lucratif (Diagne, 2020) :

1. L'énergie : Malgré la possession d'un atout majeur comme source d'énergie, le soleil, un tiers du continent africain est plongé dans le noir. Il y a de grosses lacunes à ce niveau en termes d'accès à l'électricité pour les Africains. Investir dans la production d'énergie renouvelable pour électrifier le continent serait un facteur clé du développement, cela améliorerait l'approvisionnement des villes et permettrait de générer plus de capitaux.
2. La santé : L'Afrique manque de centre hospitalier, de personnel qualifié et de formation médicale. Investir dans la fourniture de services médicaux, la formation de superviseurs

médicaux, des équipements modernes et un personnel fiable est non seulement nécessaire, mais également rentable.

3. Les nouvelles technologies : La croissance du marché des téléphones mobiles en Afrique est la 2^{ème} plus grande du monde (Polle, 2016). Les exportations sont énormes et reflètent les lacunes du continent au niveau de la production de ce secteur pourtant rentable malgré l'existence de nombreuses matières premières nécessaires à sa fabrication sur le continent. La création d'une école de formation pratique au numérique est un investissement prometteur.
4. La cinématographie : C'est un secteur à fort potentiel qui fait déjà succès au Nigeria et encore peu développé dans le reste des pays d'Afrique.
5. L'agroalimentaire : Par exemple, l'Afrique de l'Ouest a les capacités pour devenir le premier exportateur mondial de produits alimentaires. L'Afrique possède plus de 60% des terres arables non-cultivées, un sol fertile, la lumière du jour toute l'année et des travailleurs disponibles.
6. L'immobilier et les infrastructures : Les besoins sont dans tous les secteurs, les hôtels, les bureaux, les appartements, centres commerciaux et il y a une nécessité aussi au niveau de la construction de ponts, de routes, etc. En gros un marché estimé à plusieurs milliards.
7. Les solutions de paiement : Le mobile Banking permettant de faire des opérations bancaires sur son téléphone portable est encore à développer et présente de très bonnes perspectives quand on voit la réussite de l'offre de transaction électronique par téléphone.
8. La télécommunication et l'accès à internet : L'accès internet est encore limité dans beaucoup de régions d'Afrique et le service n'est pas toujours optimal malgré son coût élevé. Investir dans ce secteur permettra à chacun de communiquer ensemble.
9. L'éducation : L'Afrique possède la population la plus jeune du monde mais l'accès à un système éducatif de qualité s'avère être parfois compliqué (Thiam, 2016).

10. L'art et la mode : La mode africaine plaît et s'internationalise de plus en plus. Porté par les célébrités du monde du cinéma et de la politique, le tissu africain a été adopté par un grand nombre de personnalités. Il reste encore d'énormes possibilités d'investissements dans ce secteur pour rendre les tissus africains plus accessibles.

Comme on peut le voir, les possibilités d'investissements sont nombreuses et concernent tous les domaines. Nombreuses sont les PME européennes qui pourraient trouver une réelle plus-value en investissant sur le continent.

Les ressources naturelles

Alors qu'à l'heure actuelle, l'Afrique a du mal à nourrir sa propre population et doit donc recourir aux importations d'aliments de base, la révolution de l'agriculture à venir inversera les rôles et c'est l'Afrique qui deviendra exportatrice nette de denrées alimentaires. 60% des terres arables non cultivées du monde se situent sur le continent africain (LePoint, 2015). Les opportunités d'investissements dans le domaine sont donc plus qu'évidentes.

Un grand nombre des produits que nous utilisons quotidiennement contiennent dans leurs composantes des matières premières qui sortent tout droit du sous-sol du continent africain. Comme par exemple nos téléphones et ordinateurs portables qui contiennent du cobalt, dont la plus grande ressource mondiale se trouve en RDC. C'est ce pays à lui seul qui fournirait plus de la moitié de la demande mondiale (Tufan et Ayvas, 2017).

On trouve également dans le sol africain de l'or ou encore des diamants, le Botswana, l'Afrique du Sud et la République démocratique du Congo sont parmi les plus grands producteurs du monde de cette pierre précieuse (Ecofin Hebdo, 2019).

D'après le site Planetoscope.com (2017), l'Afrique du Sud produit les trois-quarts de besoin de platine du monde, ce métal plus précieux que l'or. On trouverait du platine dans approximativement 20% des produits manufacturés.

D'énormes quantités de gaz naturel ont aussi été découvertes un peu partout sur le continent. L'Afrique pourrait donc dans les prochaines années être en mesure de fournir 20% de la demande mondiale de gaz naturel (Monnet, 2019).

Ceci est une liste non-exhaustive des ressources naturelles dont est dotée le continent africain, d'autres ressources tels que le pétrole, le sel, le graphite, le tantale, le bois, l'uranium, le minerai de fer, le basalte, le phosphate le charbon et le cuivre font également partie de la richesse du sous-sol du continent africain (Tufan et Ayvas, 2017) (*Annexe 4*).

Nombreuse de ces ressources naturelles ne sont pas encore extraites de manière optimale, le fait d'investir activement dans l'extraction de ces produits, peut représenter une opportunité de retour sur investissement énorme pour les entreprises ainsi que pour le développement du continent africain (Odusola, 2018)

Les aides à l'installation

Afin d'aider les entrepreneurs à monter une société en Afrique, il existe des incubateurs qui proposent et peuvent fournir des programmes dans le but de soutenir le développement de secteurs prometteurs. Un incubateur a pour but de chercher à maximiser le potentiel des talents entrepreneuriaux au sein d'une communauté en fournissant aux entrepreneurs des services et un soutien qui complètent leurs talents naturels et leur permettent de développer leur potentiel (Smilor et Gill, 1986). La création d'une entreprise est un processus complexe, l'entrepreneur qui décide d'entreprendre en Afrique va se retrouver dans un nouvel environnement tout à fait différent de ce qu'il connaît, qu'il ne contrôle pas et dont les risques et difficultés peuvent être infinis. C'est dans le but de fournir un appui et une structure à ses entrepreneurs que les incubateurs d'entreprises existent. Les 3 raisons d'être des mécanismes d'appuis sont (Bruyat, 1993) : Premièrement : La sensibilisation et la stimulation par des activités de sensibilisations, communications et information. Deuxièmement : Limiter les défaillances en consultant, accompagnant et formant les entrepreneurs. Troisièmement : Offrir de plus grandes opportunités de développement aux nouvelles entreprises grâce aux systèmes d'hébergements et au financement. (Bizindavyi, 2014).

C'est le cas de Bond'Innov, qui se définit comme « une structure qui soutient l'entrepreneuriat responsable à impact en lien avec les territoires émergents. Bond'innov est particulièrement actif dans la promotion de l'innovation entre l'Europe et l'Afrique ».

En 2015, France Invest l'association française du capital investissement, a créé un club Afrique qui a pour objectif d'intégrer les écosystèmes de capital-investissement français et africains

pour favoriser l'accompagnement et le développement des entreprises africaines. (Club Afrique, 2020).

Les entrepreneurs français sont donc de plus en plus nombreux à s'intéresser à l'Afrique, soit pour y trouver des fournisseurs, soit pour y ouvrir des filiales (Les Échos, 2019).

La France dispose de nombreuses aides financières pour accompagner l'internationalisation de l'entreprise. Bpifrance est leur interlocuteur privilégié, notamment les crédits à l'exportation allant de 30 000 à 5 millions d'euros, ces prêts étant spécifiquement destinés aux petites et moyennes entreprises. Des crédits de taxe à l'exportation peuvent également être accordés aux PME pour couvrir leurs coûts d'exploration commerciale.

Plus spécifiquement, en Afrique, le ministère de l'Économie et des Finances gère un fonds de recherche et d'assistance du secteur privé (Fasep) pour financer des études de faisabilité dans les économies émergentes sous forme de subventions allant de 150000 € à 600000 €. Proparco, filiale de l'Agence française de développement (AFD), a également apporté un financement et un accompagnement pour accompagner le développement des PME sur le continent africain (Les Echos, 2019).

Perspectives futures pour l'Afrique

ZLEC

Basé sur un précédent rapport de Fery (2019).

Tout d'abord, qu'est-ce que la ZLEC (AfCFTA anglais) ? La zone de libre-échange continentale africaine est un accord commercial entre 49 États membres de l'Union africaine, dont l'objectif est de créer un marché unique suivi de la libre circulation et d'une union monétaire unique. La ZLEC sera la plus grande zone de libre-échange depuis la formation de l'Organisation mondiale du commerce (African Union, 2020).

Les pays concernés sont conscients que la ZLEC peut être un moteur essentiel de la croissance économique, de l'industrialisation et du développement durable en Afrique.

Actuellement, le commerce intraafricain ne représente que 15 % de l'ensemble des échanges commerciaux en Afrique, par rapport à l'Europe ; le commerce intereuropéen représente 70 %

du commerce européen, il est le plus important du monde. Avec cet accord pour 2022, le pourcentage du commerce interafricain augmentera de 50% et en termes de PIB, l'Afrique générera 2500 milliards de dollars.

L'accord permettra d'augmenter la compétitivité des entreprises africaines et elles seront en mesure de satisfaire la consommation intérieure et de répondre à la demande de la classe moyenne africaine croissante et à l'augmentation du nombre de travailleurs non qualifiés.

Le nombre de jeunes Africains est en plein essor, il y a actuellement 200 millions de personnes entre 15-24 ans, la croissance qui sera provoquée par la ZLEC permettra à ces jeunes de trouver un emploi et le niveau du salaire moyen devrait augmenter.

La décision des gouvernements africains d'établir une zone continentale de libre-échange donne aux pays africains une chance de sortir de leur dépendance vis-à-vis des ressources étrangères et de devenir des économies diversifiées dynamiques avec des sites de production industriels compétitifs (Yong, 2018).

The Trans-African Highway

L'Afrique prévoit également de mettre en place l'autoroute transafricaine qui est un groupe de projets routiers sophistiqués en Afrique visant à relier toutes les grandes villes du continent. L'idée qui sous-tend le réseau de la Trans-African Highway est le développement et une meilleure répartition du commerce, de la santé et de l'éducation en reliant des zones auparavant inaccessibles (Owuor Otieno 2017).

Il est clair qu'avec des projets de tels envergure, la croissance de l'Afrique n'est pas prête de ralentir et risquerait même d'exploser. Les entreprises étrangères qui auront déjà su se faire une place dans le marché africain bénéficieront des retombées économiques de ces projets sans le moindre doute. Le moment d'investir en Afrique c'est bien maintenant.

Les barrières à l'internationalisation des PME européennes en Afrique

La perception élevée du risque de faire des affaires en Afrique est ce qui peut constituer le plus grand frein des porteurs de projet. Cependant comme dans toutes situations incluant du risque dans les affaires, haut risque est lié à un rendement élevé de bénéfice.

Concernant les barrières que les entreprises sont susceptibles de rencontrer, l'accès au financement, le risque d'instabilité politique, l'environnement, la logistique peuvent impliquer des coûts élevés, une difficulté à construire des relations et affectent l'habilité des entreprises à s'internationaliser en Afrique.

Économiques et financières

Lancer un projet d'internationalisation demande énormément de ressources et de capital. L'accès au financement est l'une des contraintes les plus évoquées pour la réalisation des projets de croissance des entreprises à l'étranger (Carlin et al, 2006). La contrainte liée à l'accès au financement a un impact négatif significatif sur la croissance des entreprises (Beck, Demingüç-Kunt et Maksimovic, 2005) et cela particulièrement pour les petites entreprises. Les banques refusent bien souvent de soutenir les PME dans leurs projets d'expansion vers l'Afrique. En effet, l'analyse de la rentabilité des projets est faite seulement du point de vue économique quantifiable et observable. Elles voient donc le risque bien trop grand par rapport aux gains attendus. Les externalités positives des projets ne sont pas prises en compte, c'est une des raisons qui rendent le financement pour les porteurs de projets difficile.

De plus, il ne faut pas non plus négliger l'impact du taux de change sur les bénéfices réalisés.

Politique et Gouvernance

L'une des barrières les plus avérées liées à l'investissement et aux activités commerciales dans les pays de l'Afrique Subsaharienne, reste le risque politique et la mauvaise gouvernance. Ces éléments sont souvent cités dans la littérature comme étant les principaux risques liés à

l'investissement dans les pays-émergents. Plus risqués que les risques financiers, naturels, culturels ou sociétaux (Al Khattab, Anchor et Davies, 2007)

Le risque politique peut-être défini comme suit : un risque politique existe du point de vue économique, lorsque des discontinuités imprévisibles surviennent dans l'environnement économique en raison de changements politiques. Cependant, ces discontinuités constitueront un risque politique pour une entreprise seulement dans le cas où elles auraient une influence significative sur la rentabilité de ses projets (Robock, 1971 ; Sionneau, 1996).

Ce risque peut prendre différentes formes comme par exemple, l'inconvertibilité de devises, régime dictatorial, limites sur les importations ou les exportations, formes de taxations, terrorisme, révolutions, coups d'état, guerres, manque de clarté dans la réglementation, insécurité, pratiques non-concurrentielles.

La mauvaise gouvernance est souvent illustrée par une bureaucratie élevée et peu efficace avec un taux élevé de corruption (Al Khattab, Anchor et Davies, 2007).

Les conséquences directes que ces éléments peuvent avoir sur le bon déroulement des opérations commerciales d'une entreprise ayant investi en Afrique constituent des barrières pour les porteurs de projets et d'investissements. Dans un contexte de grand risque politique et de fragilité administrative, les frais de transactions augmentent et les entreprises hésitent donc davantage à investir et à faire du commerce à l'étranger (Luiz et Ruplal, 2013).

L'une des contraintes liées au risque politique qui revient le plus souvent dans la littérature est la contrainte liée à l'interprétation floue que peuvent avoir certaines réglementations et le risque que celle-ci changent d'un instant à l'autre. Ces raisons entravent les investissements des entreprises étrangères, ce sont les réglementations qui allongent les délais de réalisations, augmentent les coûts, et diminuent la faisabilité des projets d'investissements. La lourdeur administrative constitue elle aussi un frein aux investissements étrangers, elle augmente les coûts et les délais de la réalisation des projets (Busse et Hefeker, 2007).

La stabilité gouvernementale est aussi un facteur qui peut fortement freiner les envies d'investissements des porteurs de projets. (ONUDI, 2003).

Un problème très présent en Afrique lié à la politique et la gouvernance est le fléau de la corruption. La corruption est un phénomène très présent en Afrique noire, et cela peut provoquer énormément de conflits d'intérêts.

Dans une étude de Fisman et Svensson (2007) réalisée en Ouganda, les chercheurs découvrent une relation significativement négative entre les taux de pots-de-vin et les taux de croissance des entreprises. D'après Transparency international (2019) l'Afrique subsaharienne est la région du monde la moins bien classée en terme de perception de la corruption. Les scores des pays sont sur une échelle de 1 à 100. 1 représentant un pays totalement corrompu, et 100 un pays où la corruption est inexistante. Le score moyen de l'Afrique Subsaharienne est de 32. C'est la région ayant le score le plus faible, c'est donc la région la plus corrompue du monde. L'Europe occidentale et Union Européennes affiche quant à elle un score de 66, c'est la région la plus performante. La différence entre les deux régions est donc énorme, et c'est une des raisons qui font de la corruption une énorme barrière à l'internationalisation des entreprises européennes en Afrique. C'est un facteur à prendre compte lors de la sélection de marchés (*Annexe 3*).

La corruption augmente les coûts de réalisation des projets et elle peut atteindre négativement à la réputation d'une entreprise si on découvre qu'elle en a fait usage pour arriver à ses fins. Une corruption excessive des acteurs économiques publics a pour effet de décourager les investissements dans l'économie (Acemolgu et Verdier, 1998).

Tous ces éléments sur la politique et la gouvernance montre donc bien que c'est une barrière à l'internationalisation des entreprises en Afrique subsaharienne, car si on en croit le modèle d'Uppsala sur l'internationalisation des entreprises, les porteurs de projets favorisent en premier lieu les pays psychiquement semblables aux pays d'origine.

De plus les entreprises n'ayant aucune expérience à l'international ont une plus grande aversion au risque que les entreprises ayant déjà une forte présence internationale (Agarwal et Ramaswami, 1992).

Environnementales et culturelles

Bien que la langue pratiquée dans la majorité des pays d'Afrique soit le français ou l'anglais, cela n'empêche que de nombreuses différences culturelles peuvent être présentes. L'adaptation à la culture est un facteur déterminant pour la réussite d'un projet d'internationalisation. La peur pour une entreprise de tomber dans un environnement dont elle ne connaît rien peu faire fuir.

Le professeur Geert Hofstede (1980) a mené l'une des études les plus complètes sur la manière dont les valeurs sur le lieu de travail sont influencées par la culture. Il définit la culture comme « la programmation collective de l'esprit qui distingue les membres d'un groupe ou d'une catégorie de personnes des autres ». Il est donc nécessaire que les entreprises souhaitant s'implanter en Afrique arrivent à adapter leur offre et leurs produits aux cultures du pays hôte si elles souhaitent être fructueuses.

Pour réussir son internationalisation, il est important de bien comprendre comment fonctionne le pays où l'on souhaite s'implanter, la difficulté autour de la compréhension, l'interprétation et l'application des réglementations peuvent être elles aussi un frein lié à la culture.

La manière de faire des affaires en Afrique et en Europe est donc totalement différente, le risque de ne pas réussir à assumer ces différences culturelles est un des facteurs qui peut freiner à l'internationalisation des entreprises étrangères sur le territoire africain.

Logistiques et technique

Au niveau de la logistique et technique un obstacle potentiel à l'internationalisation en Afrique subsaharienne peut être le transfert de technologie.

Le transfert de technologie est la méthode par laquelle une innovation, une information ou un savoir-faire (équipement, programme informatique, organisationnel, etc.) créé par l'un des partenaires parvient lors d'un projet ou d'un accord à l'autre. C'est la communication d'un savoir-faire adapté au contexte de l'acheteur (Pellet, 2009).

Montiel (2006) fait part de plusieurs obstacles pouvant être liés au problème de transfert de technologies. Le premier obstacle est lié au coût du transport : dans le cas où l'entreprise apportant sa technologie en Afrique, le fait dans le but de produire des produits destinés à se vendre dans son pays d'origine et non sur le marché local. Dans ce cas-ci en général, les entreprises préfèrent éviter de s'établir dans des économies trop lointaines du marché cible dans le but de diminuer les coûts de transports des produits finis. Même si les coûts de production sont plus bas en Afrique, les coûts de transport peuvent être conséquents à un tel point qu'il ne serait pas vraiment rentable en comparaison au poids de l'investissement de produire en Afrique et ils représenteraient donc un frein pour les entreprises souhaitant s'internationaliser sur le

continent dans ce but. De plus, le risque de rencontrer des problèmes durant le transport est de ce fait aussi plus élevé.

Le second est dans la taille des économies africaines : Même si les produits sont destinés à être vendus sur le territoire où le transfert a été effectué, il faudrait que les produits soient vendus à grande échelle sur le territoire pour rentabiliser les coûts mais la taille des petites économies africaines, les barrières commerciales existantes entre les pays et les déficiences infrastructurelles peuvent limiter la réalisation de cet objectif.

Enfin le manque de spécialisation de la main-d'œuvre africaine : Pour maîtriser ces hautes technologies la pénurie de main d'œuvre spécialisée peut aussi représenter un frein pour les entreprises européennes. Le manque de compétences requises priverait les entreprises d'optimiser les gains de productivité que ces technologies sont capables de réaliser.

Conclusion sur les barrières

Une étude réalisée par Youmbi (2016) révèle que les entreprises manufacturières sont plus impactées par les problèmes liés à l'instabilité politique comparé aux entreprises du secteur des services qui elles par contre souffrent plus des problèmes liés à la corruption. Cependant, les entreprises exerçant dans les deux secteurs quant à elles sont plus impactées par la concurrence déloyale du secteur informel et l'accessibilité au financement. Les entreprises ne font pas face non plus aux mêmes barrières en fonction de leur taille. Celles de taille moyenne sont celles les plus à risque, car elles sont impactées par l'instabilité politique, la corruption et le manque d'accès aux financements. Les entreprises de petite taille, elles, sont plus impactées par la concurrence déloyale et la corruption. Concernant les entreprises de grande taille elles ont surtout des difficultés de financement.

Les lacunes des économies africaines dans ces différents domaines représentent donc les principales barrières à l'investissement des entreprises européennes en Afrique. La perception élevée du risque de faire des affaires en Afrique est le plus grand frein des porteurs de projets quant à la décision de s'internationaliser. La prise de conscience de tous ces éléments peut provoquer l'abandon pur et simple du projet d'internationalisation. De même, la prise de conscience de ces barrières avant de se lancer peut justement aider l'entreprise à trouver les moyens nécessaires pour les surmonter. Cependant une fois de plus comme dans toutes situations incluant du risque dans les affaires, un haut risque est lié à un rendement élevé de bénéfice.

PARTIE 2 : LA MÉTHODOLOGIE.

1. Mise en contexte

En réalisant mon mémoire, j'ai eu l'occasion de me plonger dans l'univers de l'internationalisation des entreprises et des défis dont fait face le continent africain.

La revue de la littérature m'a permis de comprendre les enjeux liés à l'internationalisation des entreprises ainsi que la situation économique dans laquelle est plongée le continent africain. C'est au fur et à mesure de cet apprentissage que j'ai pu dégager la direction dans laquelle je voulais porter l'objectif de ce travail de recherche.

C'est dans ce contexte que j'ai décidé de revoir le processus d'internationalisation des entreprises en détail en vue de comprendre son fonctionnement global et d'approfondir les différentes stratégies.

Mon analyse a donc pour cœur la compréhension et l'analyse des enjeux liés à l'investissement des PME européennes sur le continent africain.

Question de recherche

Après avoir parcouru les éléments de la littérature sur l'internationalisation des PME et sur les perspectives de développement futures du marché africain, j'ai été en mesure d'identifier une question de recherche précise qui représente la porte d'entrée de l'analyse que je souhaite développer dans ce mémoire. Cette question de recherche est la suivante :

Est-ce que la situation économique actuelle du continent africain peut représenter une opportunité de développement pour les PME européennes via leur internationalisation en Afrique subsaharienne ?

Cette question est pertinente dans le sens où à l'heure actuelle les entreprises doivent sans cesse trouver de nouvelles stratégies afin de maintenir leur croissance. La crise sanitaire par laquelle nous sommes passés a eu un énorme impact sur nos économies et a remis beaucoup de choses en question, les entreprises doivent devenir plus agiles, se réinventer et sortir de leur zone de confort pour trouver de nouveaux marchés à exploiter et saisir toutes les opportunités si elles veulent survivre et croître à l'heure d'aujourd'hui. Cette question de recherche va permettre à ces acteurs économiques de comprendre si le développement du continent africain, sa structure et son marché peuvent représenter pour eux une opportunité à saisir.

Cette étude étant une recherche exploratoire, la méthode de recherche pour répondre à cette question est d'ordre qualitative, une étude de cas sera analysée et les informations collectées mettront la lumière sur les opportunités et barrières du marché africain.

Par ailleurs, ce mémoire permettra aussi au lecteur de comprendre :

- Quels sont les secteurs les plus prometteurs dans lesquels investir en Afrique
- Quels sont les moyens et aides mis en place afin de favoriser l'internationalisation des entreprises européennes en Afrique
- Quelles sont les limites du marché africain face auxquelles les entreprises vont devoir faire face ?

Les réponses à ces questions permettront une analyse plus complète du sujet.

2. Méthode d'analyse

La méthode d'analyse utilisée pour mon travail de recherche est la méthodologie qualitative. Grâce à cette méthode, je vais pouvoir confronter les résultats obtenus avec mon analyse de la théorie afin de cerner entièrement le sujet et de pouvoir tirer des conclusions et des recommandations.

Procédure

Cette méthode d'analyse me permettra aussi de voir s'il y a d'autres points de vue qui pourraient être intéressants à rajouter dans mon analyse. Cette méthode est la plus pertinente dans le but d'une approche déductive-inductive qui peut me permettre de développer un nouveau cadre théorique. D'après ma question de recherche, la stratégie la plus à même de convenir pour cette étude est l'Étude de cas. L'Étude de cas selon une approche qualitative est fondée sur le modèle d'une situation réelle et permet une analyse détaillée en profondeur et d'évaluer les résultats qui se produisent effectivement, d'une manière non contrôlée (Duriez, 2009 ; Barlatier, 2018). L'étude de cas dans un travail de recherche apporte des données informatives qui permettent de comprendre le sujet étudié et de valider ou invalider certaines hypothèses (Gaspard, 2020).

Cette étude sera réalisée dans le cadre d'un entretien oral avec un chef d'entreprise vivant en Europe et ayant pour objectif de lancer un projet en Afrique Subsaharienne. « L'entretien est un procédé d'investigation scientifique, utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations en relation avec un but fixé » « un moyen privilégié d'accéder aux faits, aux représentations et aux interprétations sur les situations connues par les acteurs » (Grawitz, 2001). Un entretien individuel semi-directif sous forme de discussion et de questions ouvertes afin d'avoir une certaine flexibilité pour me permettre de pouvoir rebondir sur certains points si cela semble pertinent dans le but de recueillir un maximum d'informations (Lefèvre, s.d.).

La situation de crise sanitaire que nous traversons m'a limité dans cette partie. Un seul cas concret sera étudié, cas dont certaines phases du projet ont aussi été repoussées suite à la mesure prise par le gouvernement de fermer tous les aéroports du territoire togolais afin de faire face à la menace du covid-19.

Choix de l'entreprise

Le choix d'internationalisation de l'entreprise que j'ai choisi d'analyser rentre parfaitement en adéquation avec l'objectif de ma recherche. En effet, l'entreprise a fait le choix de se développer à l'international sur le continent africain. Le but de l'analyse de ce cas est donc de comprendre quelles sont les raisons qui ont poussé l'entreprise à prendre une telle décision stratégique, quelles opportunités et quels marchés ont été identifiés par l'entreprise et pour finir quelles sont les limites qui ont été ou pourraient être rencontrées lors de son processus d'internationalisation. L'analyse de ce cas permet donc d'illustrer concrètement la problématique à laquelle ce travail tente de répondre.

Présentation de mon interlocuteur

Mon interlocuteur, Jean-Yves REY, est chef d'entreprise d'une société française exerçant dans le domaine de l'agriculture essentiellement sur le territoire français. Son projet est de lancer une activité dans le domaine agricole en Afrique de l'Ouest, dans un premier temps, sur le territoire togolais.

Présentation de l'entreprise :

Jean-Yves REY est donc l'un des dirigeants de la société LATIS créée en 2010 en premier lieu par 3 associés et qui se porte au nombre de 5 aujourd'hui. Ces associés ont chacun 20 à 30 ans d'expérience dans le secteur des biostimulants. Elle compte 7 employés et est toujours à la recherche de personnel car le marché sur lequel elle se trouve est en pleine croissance.

La société LATIS est spécialisée dans la formulation, la conception et la commercialisation de solutions alternatives pour l'agriculture et plus précisément pour les sols (leur fertilité) et les plantes (leur fertilisation). Cela inclut donc des solutions basées sur les biostimulants (avec et sans micro-organisme), les fertilisants organiques et liquides (foliaires ou pour le sol). La majorité des produits commercialisés par LATIS sont utilisables en agriculture biologique.

Le marché actuel de LATIS est la France avec un noyau très actif axé sur le Sud-Ouest. Ce qui explique la double orientation de la société : élevage et grandes cultures.

L'organisation de LATIS est basée sur les partenariats d'entreprises afin d'optimiser les coûts et les compétences. Tous les partenariats sont liés par des contrats exclusifs et/ou de confidentialité.

De ce fait, l'activité de LATIS est essentiellement concentrée sur le développement produit, formulation et essais sur la partie recherche appliquée et sur la commercialisation en B to C pour 70% et B to B à 30%.

Travailler en B to C permet à LATIS de rester proche du terrain, d'accompagner ses utilisateurs et d'avoir les retours produits très rapidement. De ce fait, la société peut inter-réagir directement afin d'améliorer ses solutions et de rester à la pointe de la technologie.

LATIS a des partenaires en recherche fondamentale, en sourcing de micro-organismes et au niveau industriel.

Ces partenariats lui ont permis d'obtenir des AMM (autorisation de mise en marché) pour 2020 de plusieurs souches de micro-organismes. Cette AMM n'est pas indispensable en termes de commercialisation mais prouve en termes de marketing la crédibilité des produits et des résultats obtenus.

Le marché sur lequel LATIS est actif est un marché en pleine croissance et très concurrentiel. LATIS est un petit acteur par rapport à ses concurrents qui sont d'énormes entreprises et tient à maintenir cette tendance.

L'entreprise fonctionne également beaucoup en sous-traitance, et cela dans une optique de diminution de coûts. Avoir son propre département de production en interne représenterait un investissement trop lourd qui mettrait trop longtemps à être rentabilisé et l'entreprise serait contrainte d'augmenter ses prix. Cet investissement ne fait donc pas sens selon Jean-Yves Rey.

Sur ces dernières années, l'entreprise a accusé un taux de croissance de l'ordre de 11%.

Le cas du Togo :

Le Togo ou République Togolaise, est un pays situé en Afrique de l'Ouest. Entouré à l'ouest du Ghana, au nord du Burkina Faso et à l'est du Bénin.

Ce petit pays d'une superficie de 56 785 kilomètres carrés compte un peu plus de 8 millions d'habitants (Banque mondiale, 2020). C'est un des plus petits états africains.

Étant une ancienne colonie française, la langue officielle du Togo est la langue française, bien que les populations locales utilisent d'autres dialectes (ASDEDTOGO, 2014).

Le Togo bénéficie d'énormes avantages favorables aux investissements étrangers. Il possède le premier port en eau profonde d'Afrique de l'Ouest, le Port Autonome de Lomé, capable d'accueillir n'importe quel navire. Son aéroport répond aux normes et standards internationaux (Forum économique, 2019), ce qui sont des avantages indéniables pour le pays et pour le monde du commerce et des affaires au Togo.

La main d'œuvre au Togo est abondante, qualifiée et bon marché. Les opportunités d'investissements se trouvent dans les domaines de l'agriculture, des mines, des services et de la transformation, tourisme (Forum économique, 2019).

La paix et la stabilité règnent au Togo depuis plusieurs décennies ce qui peut rassurer les investisseurs étrangers quant à la sécurité de leurs investissements.

De plus le Togo, bien que petit pays, ouvre les portes à un marché énorme de plus de 300 millions de consommateurs. En effet, il est membre de le CEDEAO (ECOWAS, 2020).

On peut voir sur le site Zonefranchetogo (2020) que l'environnement des affaires au Togo est très favorable :

Des facilités de création d'entreprises pour les investisseurs étrangers ont également été mises en place.

Il y a au Togo une politique avantageuse en termes de matière fiscale grâce à une zone franche. Des exonérations fiscales et douanières et des mesures d'accompagnements sont possibles.

Des instruments de garanties et de protection ont été mis en place afin que les investisseurs puissent avoir un recours en cas de litige.

Le Togo a mis en place un cadre d'aide aux échanges extérieurs appelé « Guichet Unique du Commerce Extérieur » qui rends plus facile les échanges d'importations et d'exportations et diminue leur temps de déplacement.

Les principaux clients du pays sont ses pays voisins : le Burkina Faso, le Bénin et le Ghana. Ses principaux produits d'exportation étant : le ciment, le phosphate et le coton. Quant à ses principaux fournisseurs, ce sont : La Chine, la France et le Japon (Société Générale, 2018).

Lors du Forum économique Afrique-Japon de 2014, les raisons mises en avant pour l'investissement au Togo ont été :

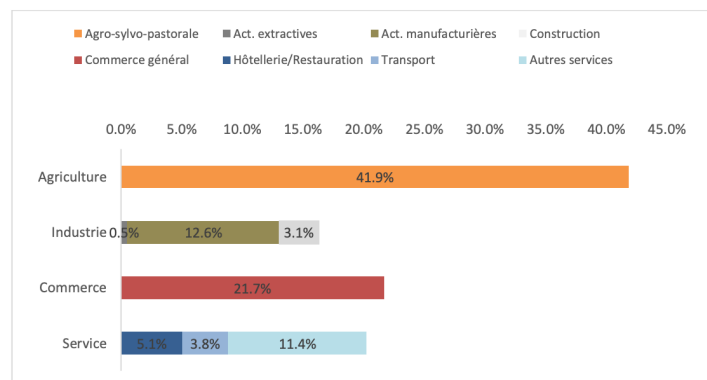
- La croissance en plein essor du pays, entre 4,9% et 5,7% pour les 5 dernières années (Banque Mondiale, 2020)
- Son bassin d'emploi important et qualitatif
- Le positionnement stratégique du pays grâce à son port en eau profonde (16m), le Port Autonome de Lomé, le seul dans la sous-région (Togo-port, 2020)
- Son code d'investissements avantageux aux personnes désirant investir dans le pays
- L'amélioration continue de l'environnement des affaires

Les opportunités d'investissement quant à elles se trouveraient principalement dans les secteurs : Des infrastructures, de l'énergie, de l'agriculture, de l'exploitation minière et du tourisme (République Togolaise, 2020)

L'agriculture au Togo :

L'économie du pays repose sur 3 piliers : l'agriculture vivrière, l'agriculture d'exportation et le commerce. Le secteur agricole est responsable de plus de 20% des revenus d'exportation et fait vivre 2/3 de la population active. Il vaudrait en moyenne 38% du PIB, c'est une des principales sources de croissance du Togo. La moyenne du taux de croissance du PIB a été de 5,2% entre 2010 et 2016 (France diplomatie, 2018).

Répartition sectorielle de la population active (2017)



Source : ERI-ESI 2017, INSEED

L'économie du pays est donc peu diversifiée et dépend fortement des activités agricoles (Organisation mondiale du travail, 2020).

Elle est caractérisée par un faible niveau technique et un faible niveau de crédit (2% des crédit bancaire en 2019). Ce qui laisse sous-entendre que les techniques agricoles doivent être très faiblement mécanisées.

Pourtant, le sol togolais est exceptionnellement riche. Le gouvernement a choisi de moderniser l'agriculture togolaise et pour cette raison, l'accès au crédit sera rendu moins exigeant pour faire progresser essentiellement tous les aspects liés à l'agrobusiness (mécanisation, engrais, production...). Il offrira en outre une assistance aux agriculteurs par le biais de crédits annuels (entre 1,5 et 2 milliards de francs CFA¹) pour l'achat d'engrais.

Le Togo a l'un des meilleurs rendements de la sous-région (3t/ha) et réalise un chiffre d'affaires de 6,8 milliards de francs CFA.

Les cultures vivrières représentent 70% de la consommation. Les produits d'exportations eux sont le coton, le café, le cacao, l'huile de palme, le karité, le cola, l'anacarde.

En termes d'agriculture biologique, le Togo est le premier exportateur vers l'Union européenne au sein de la zone CEDEAO. Il regroupe 40 000 producteurs, occupe 1 % des terres agricoles et se compose de produits tels que le soja, l'ananas et le sésame.

Méthode de collecte de données

Contraint par mon stage de 6 mois à l'étranger en Guadeloupe, je n'ai malheureusement pas pu rencontrer monsieur Jean-Yves REY en personne mais, j'ai pu avoir un échange très enrichissant avec lui grâce aux outils informatiques de communication en ligne qui sont à notre disposition aujourd'hui. Mon entretien individuel s'est donc déroulé par Skype et nous avons pu revenir sur certains points grâce aux e-mails. Nous avons échangé par Skype durant un peu plus d'une heure et demi où j'ai pris soin de récolter sur un bloc-notes toutes les informations qui m'ont été fournies par mon interlocuteur. Avec les mesures sanitaires prises et le confinement imposé, je me permets d'affirmer que même à proximité de Mr. Jean-Yves Rey, j'aurais été contraint d'utiliser les mêmes méthodes de communications pour ma collecte de données. Les données recueillies durant l'interview se trouvent en annexe (*Annexe 5*).

¹ Franc CFA - Monnaie utilisée en Afrique dans la zone franc (Communauté Financière d'Africaine). 1 € = 655,957 FCFA (BCEAO, 2020).

Analyse des données

Les données recueillis auprès de monsieur Rey seront étudiées et confronter à la littérature afin de leur donner du sens et pouvoir en tirer des conclusions et recommandations qui m'aideront à répondre à ma problématique.

Afin de bien cerner la problématique dans un premier temps une analyse de la littérature sera développée.

Après cette analyse, nous pourrons étudier le cas de la société LATIS et confronter les données recueillies à ce que la littérature nous aura appris.

Une fois tout cela réalisé, nous pourrons donc tirer les conclusions et recommandations nous permettant de faire face à la problématique.

Partie 3 : ÉTUDE DE CAS.

Cette Étude de cas cherche à comprendre quelles sont les raisons/opportunités qui poussent les dirigeants d'entreprise à vouloir s'implanter sur le marché africain et par la même occasion comprendre quels sont les freins ou mécanismes présents qui pourraient représenter un obstacle et mener à l'abandon d'un projet d'internationalisation sur le continent africain.

Analyse et triangulation des données recueillies pendant l'entretien individuel

Stratégie

Selon LATIS, le marché européen est en phase de saturation. Il est donc impératif pour la société de trouver de nouveau marché si elle veut continuer sa croissance positive.

Pour identifier la région où elle voulait amorcer sa croissance, LATIS a utilisé une stratégie de recherche d'opportunités structurée. Le filtrage préliminaire ,qui comme vu précédemment, est une des étapes les plus importantes car c'est là que la société va identifier les opportunités et les barrières qui y sont liées, dans ce cas-ci, il s'est fait par une recherche au niveau mondial afin d'identifier dans quelle partie du monde, région ou pays, elle pourrait trouver des opportunités d'affaires dans le secteur de l'agriculture pour le développement de leur entreprise. Les pays identifiés ont été sélectionnés sur bases de différents critères et d'identification d'opportunités d'affaires concrètes.

Une fois la zone idéale identifiée, l'entreprise s'est penchée sur l'identification spécifique des opportunités de business. C'est ce qui lui a permis de faire la sélection finale du marché qu'elle souhaite pénétrer.

Pour LATIS, l'Afrique est le marché de l'avenir et particulièrement l'Afrique de l'Ouest. L'Agriculture y entame sa révolution, les marchés sont ouverts. Les pays africains y ont établi des structures et organisations régionales fortes (CEDEAO, CEMAC,...) qui vont leur permettre de construire des plans d'investissements importants, d'organiser des marchés de production, de collecte et de distribution. Ces zones correspondaient le mieux aux critères établis par la LATIS pour identifier son nouveau marché potentiel. La CEDEAO ouvre la porte à une économie de plus de 300 millions de consommateurs, la croissance potentielle de la région est très prometteuse et la région a montré sa volonté à s'ouvrir sur le marché mondial des matières premières agricoles. Ce marché répond donc aux exigences quantitatives liées à l'estimation de marché faite par la société. La région répondait aussi aux exigences qualitatives

de la société. De plus, la société a choisi une région et contourne donc la critique émise par Cavusgil (1997) en ne considérant pas les facteurs économiques seulement nationaux, mais en considérant plutôt ceux de la région de L'Afrique de l'Ouest et de la CEDEAO.

L'Afrique voit se développer beaucoup de sociétés d'exportation qui ont pour but d'alimenter les marchés occidentaux avec des produits qualitatifs et moins chers. Les marchés directement alimentaires comme la banane, l'ananas, la mangue sont très exposés aux concurrents des pays Sud-Américains, mais un positionnement BIO pourrait leur permettre de prendre des parts de marché vacantes à ce jour. Des gains d'avantages compétitifs sont encore réalisables.

La production de produits « BIO » ou « respectueux de l'environnement » va permettre un fort développement de l'agriculture africaine. L'agriculture africaine est dans sa phase de naissance « technologique ». Elle est très peu mécanisée voire pas du tout dans certaines régions, peu de fertilisants sont utilisés et pas ou très peu de produits chimiques. L'avantage est qu'en Afrique tout reste encore à faire, on peut partir de 0 sur des sols « propres » capable de produire directement des cultures de qualités, saines et en protégeant les sols des érosions et dégradations liées à l'agriculture intensive. Et c'est sur ce marché que LATIS compte se positionner.

L'entreprise fait donc le constat que beaucoup de choses restent à réaliser en Afrique, les entreprises peuvent partir du point de départ et se servir de leur savoir et des leçons acquises par le passé pour développer correctement leurs projets. L'internationalisation est donc aussi un moyen de se créer un avantage compétitif.

LATIS est dans sa face de pré-engagement, le but étant dans un premier d'exporter vers l'Afrique et une fois lancée et bien établie, l'entreprise compte bien renforcer ses activités et s'engager encore plus en devenant elle-même productrice. C'est exactement la théorie mise en avant par Johanson et Vahlne (2009) évoquée plus haut sur l'internationalisation des entreprises. Une fois que le marché local est sensibilisé au produit, l'entreprise va créer une unité de production dans le but de produire elle-même son produit et renforcer son offre. Cette stratégie lui évitera donc de se faire sortir du marché par des concurrents locaux.

Par expérience, LATIS a conscience de la barrière culturelle qui existe entre le marché des pays en voie de développement et le marché des pays développés. C'est pourquoi Jean-Yves a fait de nombreux voyages en Afrique de l'Ouest afin de comprendre le fonctionnement et les rouages de l'économie africaine avant de se lancer dans son projet. Comme nous l'avons vu précédemment comprendre le marché est primordial afin d'adapter son offre culturellement et

techniquement. Il est important de se constituer sur place un réseau de partenaires de confiance si l'on souhaite mener au mieux son projet d'internationalisation, ceux-ci seront d'une grande aide face à la barrière culturelle et la compréhension des différentes réglementations qui elles ne sont pas toujours claires. LATIS s'est déjà constitué un réseau de partenaires local expert dans le domaine de l'agriculture, mais le partenaire idéal, Jean-Yves ne l'a pas encore trouvé, il a besoin d'un partenaire solide qui puisse le faire accéder aux marchés locaux.

La stratégie d'internationalisation de LATIS semble donc se faire selon l'approche de la stratégie commerciale où l'entreprise après avoir pris connaissance de ce que seront ses forces et ses faiblesses dans son nouvel environnement, va interagir avec des clients potentiels et les autorités pour leur démontrer l'avantage compétitif et les opportunités qu'ils pourront saisir en utilisant les produits de la société.

En suivant la logique du paradigme éclectique d'OLI, potentiellement LATIS possède les 3 avantages permettant de se lancer dans le processus d'internationalisation. Avec les données que nous avons analysées, sa technologie lui permettant de se spécialiser sur le marché agricole de la fertilisation alternative est son avantage spécifique, en s'implantant dans un premier temps dans la République Togolaise, elle a l'opportunité d'avoir une offre qui n'est semble-t-il pas encore présente sur ce marché. Une fois bien implantée, elle pourra s'étendre vers les pays limitrophes et ensuite envahir toute l'Afrique de l'Ouest et qui sait peut-être un jour l'Afrique entière.

Barrières

Corruption

De la façon dont les dirigeants de LATIS voient les choses, la corruption n'est pas directement un frein à leur projet d'internationalisation en Afrique. L'entreprise est consciente des pratiques de la corruption, mais elle refuse simplement de s'y prêter. Bien qu'étant une pratique courante en Afrique de l'Ouest et que ne pas s'y prêter pourrait rendre certains aspects de l'internationalisation en Afrique difficiles étant donné que c'est une pratique institutionnalisée et ancrée depuis longtemps. Même si cela devrait accroître la compétition avec d'autres entreprises sans scrupules qui elles n'y renonceraient pas. Jean-Yves semble penser que cette pratique n'est pas viable sur le long-terme et il tient à la réputation de sa société. S'adonner à une telle pratique pourrait avoir des effets et des retombées très négatives. Il y a des précédents

concernant des sociétés qui ont été contraintes de sortir de leur marché après avoir été prises dans des scandales de corruption.

Politique et Gouvernance

Le risque politique et gouvernemental peut quant à lui représenter un obstacle au projet d'internationalisation en Afrique. Selon LATIS, le cadre réglementaire des pays d'Afrique de l'Ouest n'est quant à lui pas le plus adéquat et est un frein auquel il faut faire face dans la réalisation d'un projet d'internationalisation dans la région. La lourdeur administrative elle aussi nécessite d'être bien préparée.

Il ne faut pas oublier que la situation de pauvreté des économies africaines et le chaos qui peut y régner est dû en grande partie justement à la mauvaise gestion politique.

De plus, il y a toujours le risque qu'un changement politique puisse provoquer l'annulation ou la modification des contrats ou accords. LATIS mentionne qu'il faut être très prudents dans le choix du pays où l'on souhaite s'implanter, favoriser les pays ayant une stabilité politique et éviter de faire signer de nouveaux accords juste avant les élections. L'entreprise ne peut pas se permettre de perdre les importants investissements qui ont été réalisés d'où l'importance de bien choisir leur destination.

Culture

Les pratiques de corruption dans les affaires et institutions sont dans un certain sens aussi une question de culture et font que ce marché peut-être difficile pour les entreprises qui ne souhaitent pas y participer. Cela demande prudence et de savoir parfois faire comprendre son point de vue dans les relations d'affaires.

Financement

Le financement est la barrière principale mise en avant par Jean-Yves. Un apport de technologie et un transfert de technologie avec une structure locale ne peuvent se faire qu'avec des financements d'États. Le financement européen, BPI pour la France, est intéressant mais insuffisant pour permettre à la société de s'installer sur place avec l'aspect industriel dans le but de maîtriser la production. Les Banques elles se montrent très vite réticentes à l'octroi de prêt pour les projets en Afrique même avec un bon dossier, elles n'ont pas de réelles connaissances des enjeux liés à de tels projets et surestiment le risque, il est nécessaire de leur

apporter d'énormes garanties. C'est aussi une des raisons pour lesquelles choisir de s'implanter dans des régions politiquement stables est important. Les entreprises sont obligées de se financer par le biais de leurs capitaux propres et cela reste une barrière difficilement surmontable.

Logistique et Technique

La technologie nécessaire pour mener à bien les activités opérationnelles de l'entreprise n'est pas directement disponible sur place car elle n'est pas existante il y a donc un besoin de transfert de technologie. L'expertise de pointe étant bien souvent introuvable sur le marché. Néanmoins, même si cela occasionne des coûts élevés, c'est aussi une des raisons pour laquelle une telle opportunité est à saisir sur ces marchés.

Les coûts liés aux transports et les délais sont aussi des éléments à prendre en considération.

Bien que LATIS ait déjà pu se trouver un réseau de partenaires, Jean-Yves cherche encore un partenaire clé, une personne solide qui lui permettrait d'accéder aux marchés locaux. Il précise que c'est aussi un élément qui peut représenter une barrière à l'internationalisation des entreprises en Afrique. En effet, les partenaires ne sont pas facilement identifiables sur internet comme c'est le cas dans les pays développés. Trouver des partenaires n'est pas si difficile en soit la difficulté est plutôt dans le fait que les entreprises peuvent avoir du mal à identifier des contacts sérieux lors de prospection du marché. En Afrique, beaucoup de choses fonctionnent grâce aux bouches à oreille et il peut donc aussi parfois être difficile de valider le sérieux et les capacités des potentiels partenaires qui se présentent à nous. Pourtant, avoir des partenaires locaux s'avère impératif car ce sont eux qui vont nous éclaircir sur le fonctionnement du marché, la réglementation, la gestion. Les partenaires sont là pour minimiser nos risques d'erreurs.

PARTIE 4 : CONCLUSION.

La croissance actuelle des pays africains et les perspectives d'évolution futures du continent font rêver. D'ailleurs des groupes tels que Microsoft, Bel, Orange sont déjà présents sur le territoire, le groupe Volkswagen y a même lui récemment implanter deux usines pour l'assemblage de ses véhicules, une au Ghana (Afrique de l'Ouest) et une au Rwanda (Afrique de l'Est). Sans oublier la Chine qui y est également aussi très présente partout sur le continent. Tout cela nous montre à quel point le marché africain devient de plus en plus attractif.

Comme nous avons pu le voir durant l'étude de cas, les théories concernant l'internationalisation des entreprises, en particulier celle d'Uppsala ne collent pas toujours à réalité. Cette théorie voudrait que les entreprises s'internationalisent en premier lieu dans les marchés qui sont psychiquement proches du marché d'origine. Les PME européennes qui s'internationalisent en Afrique s'attaquent à un marché totalement différent de celui dans lequel elles ont l'habitude de faire leurs affaires.

Comme l'a mentionné notre interlocuteur, le marché européen commence à entrer en phase de saturation, et cela, à plusieurs niveaux. Si les PME européennes sont désireuses de continuer de croître, il est donc de plus en plus nécessaire pour elles de se tourner vers d'autres marchés et il est maintenant clair que l'Afrique qui est un continent en pleine croissance peut être le marché qui pourrait répondre à leurs attentes au vu du nombre important d'opportunités et de perspectives futures qui y sont présentes. C'est cette saturation, la forte croissance de l'Afrique et l'opportunité de créer de nouveaux avantages compétitifs en étant le « first-mover » qui motivent les PME européennes à se développer sur ce marché. Cela nous montre aussi qu'il n'est pas forcément nécessaire de déjà posséder un avantage compétitif avant de s'internationaliser, cet avantage pourra justement se créer en prenant cette décision et donc devenir plus performante et concurrencer ses rivaux.

Mais bien que de plus en plus d'entreprises commencent à prendre en considération le potentiel de l'Afrique, ce nombre reste marginal. La prospection de marché nécessaire pour un projet d'internationalisation dans des pays où la distance géographique psychique est aussi lointaine est un processus très coûteux et qui demande d'énormes ressources. C'est l'une des raisons qui fait que l'Afrique est un continent encore beaucoup délaissé par les PME européennes qui

peuvent vite se laisser décourager devant l'ampleur du travail. De plus, la perception du risque liée aux obstacles financier, politique, fiscaux, culturels sont des obstacles que toutes les entreprises ne sont pas en mesure de surmonter. Comme nous avons pu le voir la capacité d'internationalisation dépend aussi de plusieurs facteurs dont les caractéristiques du dirigeant.

Ce travail nous aura permis de comprendre les enjeux liés à l'internationalisation des PME en Afrique, mais aura aussi mis en lumière le manque énorme d'informations sur ce continent pour les entreprises désirant s'internationaliser. Il y a une nécessité mettre en avant et de faciliter l'accès aux informations concernant les investissements et la situation économique et politique de l'Afrique sur les marchés mondiaux. Les entreprises qui elles ont déjà pu accéder à ces marchés et ont réussi à surmonter les barrières auxquelles elles ont dû faire face, devrait faire l'objet de « success stories » expliquant leur parcours. Le développement de réseaux incluant ce type d'entreprises serait un vrai plus pour la simplification de l'internationalisation des entreprises européennes en Afrique. Les barrières liées à l'internationalisation sur le continent ne sont pas des moindres mais elles sont surmontables surtout si l'on apporte aux entreprises l'information nécessaire afin de diminuer les effets liés à des critères non-systématiques comme leur perception du risque.

Les éléments récoltés durant l'interview nous ont également permis de voir que certaines des théories sur l'internationalisation telles que le paradigme éclectique OLI, l'approche de la stratégie commerciale, la théorie de Cavusgil sur la sélection de marchés et les théories sur les IDE sont des théories qui restent encore aujourd'hui valide dans le monde concret.

Ce mémoire a été écrit dans le but de sensibiliser les entreprises européennes afin qu'elles prennent conscience des avantages de croissance que peuvent leur apporter le continent africain, qu'elles prennent aussi conscience qu'investir en Afrique aura par la même occasion des bien fait pour le continent qui favoriseront également son développement. Stratégiquement, investir en Afrique représente une vraie opportunité d'affaire. Les gouvernements des pays africains en voie de développement devraient tourner les choses en leur faveur en créant des programme d'aide et d'incitation à l'investissement dans leurs pays ce qui aurait aussi pour effet de diminuer la haute perception du risque aux investissements dans ces pays tout en mettant en place des mesures de sécurité afin de se protéger contre les risques de perte de souveraineté en même temps.

Partie 5 : LIMITATIONS.

J'ai conscience que la partie pratique de mon mémoire est assez limitée. Le choix de l'entreprise à analyser est un choix que j'avais pris très tôt dans la rédaction de mon mémoire. Le projet lancé par la compagnie devait commencer dès le mois de janvier et ma volonté principale, dont j'avais un accord, avec Jean-Yves Rey, était de suivre le processus d'internationalisation de l'entreprise au fil des mois. Malheureusement, la crise sanitaire liée au covid-19 en a voulu autrement et a fait reporter le projet de plusieurs mois. J'ai donc tout de même essayé d'identifier d'autres entreprises intéressantes à étudier afin d'avoir un 2^{ème} ou même un 3^{ème} cas mais, cela a été sans succès.

De plus, j'ai sous-estimé la difficulté qu'un stage de 6 mois à l'étranger (fin 31 juillet) porterait sur la rédaction de ce mémoire. Ce qui m'a limité au niveau du temps disponible à consacrer à mon travail de recherche. Néanmoins, je suis quand fier du travail que j'ai réussi à produire.

BIBLIOGRAPHIE

Acemolgu, D. et Verdier, T. (1998). Property Rights, Corruption and the Allocation of Talent: a General Equilibrium Approach. *The Economic Journal*, 108, 1391-1403

African Union. (2020). African Continental Free Trade Area (AfCFTA). Union africaine. Consulté sur <https://au.int/fr/cfta>

African Wealth Report. (2019). Full report, AfrAsia Bank. Consulté sur : <https://www.afrasiabank.com/en/about/newsroom/africa-wealth-report-2019>

Agarwal, S. et Ramaswami, S. N. (1992). Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location and internationalization factors. *Journal of International Business Studies*, 23(1), 1-27.

Al Khattab, A., Anchor, J. et Davies, E. (2007). Managerial perception of political risk in international projects. *International Journal of Project Management*, 25, 734-743.

Andersen, P. et Straskov, J. (1998). International Market Selection: A Cognitive Mapping Perspective. *Journal of Global Marketing*, 11(3), 65-84.

ASDEDTOGO. (2014). Présentation du Togo. Consulté sur : <https://asdedtogo.wordpress.com/presentation-du-togo/>

Ayal, I. et Zif, J. (1979). Market expansion strategies in multinational marketing. *Journal of Marketing*, 43(2), 89-94.

Banque Mondiale. (2020). Population Togo. Consulté sur https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/SP.POP.TOTL?locations=TG&name_desc=false

Barlatier, P.-J. (2018). Les études de cas. *Les méthodes de recherche du DBA*, 126-139.

BCEAO. (2020). Franc CFA | Histoire et informations | BCEAO. Banque Centrale des États de l'Afrique de l'Ouest. Consulté sur <https://www.bceao.int/fr/content/histoire-du-franc-cfa>

Beamish, P. W. (1990). The internationalization process of smaller Ontario firms: A research Agenda, in Rugman A.M. (ed.). *Research in global strategic management*, Greenwich: JAI Press, 77-92.

Beck, T., Demirgüç-Kunt, A. and Maksimovic, V. (2005). Financial and Legal Constraints to Growth: Does Firm Size Matter? *The Journal of Finance* LX(1), 137-177.

Bizindavyi, A. (2014). Le processus d'incubation d'entreprise et les petites entreprises touristiques des pays en voie de développement : étude de cas sur le Burundi, en Afrique de l'est. Université du Québec à Montréal.

Bond'innov. (2020). Home - Bond'innov. *Bond'innov.* Consulté sur : <https://bondinnov.com/>

- Bruyat, C. (1993). Création d'entreprise : Contribution épistémologique et modélisation. *Thèse de doctorat*, Grenoble, Université Pierre Mendès, p. 429
- Busse, M. et Hefeker, C. (2007). Political risk, institutions and foreign direct investment. *European Journal of Political Economy*, 23(2), 397-415.
- Carlin, W., Schafferand M.E., Seabright P., (2006). Where are the Real Bottlenecks? A Lagrangian Approach to Identifying Constraints on Growth from Subjective Survey Data, *Centre for Economic Reform and Transformation*, Edinburgh.
- Cavusgil, S. T. (1980). On the internationalization process of firms, *European Research*, vol. 8, 273-280.
- Cavusgil, S. T. (1985). Guidelines for export market research. *Business Horizon*, 28(6), 27-33.
- Cavusgil, S. T. (1997). Market potential indicators for emerging markets. *Business Horizon*, January-February, 87-91.
- Cheng, L. K. and Kwan, Y. K. (2000). What are the determinants of the location of foreign direct investment? The Chinese experience. *Journal of International Economics* 51(2), 379-400.
- Clegg, J. and Voss, H. (2011). Inside the China–EU FDI bond. *China & World Economy*, 19(4), 92–108.
- Club Afrique. (2020). France Invest. <https://www.franceinvest.eu/club/club-afrique>
- D'Echaudemaison, C-D. (2003). Définition PIB. *Dictionnaire d'économie et Sciences Sociales*, 6^{ème} Ed, Nathan, 123
- Deng, P. (2007). Investing for strategic resources and its rationale: The case of outward FDI from Chinese companies. *Business Horizons*, 50(1), 71–81.
- Diagne, M. (2020). Investir en Afrique : Liste de 10 secteurs d'avenir. *Entreprendre*. AfrikaTech consulté sur <https://www.afrikatech.com/fr/entreprendre/investir-en-afrique-liste-de-10-secteurs-davenir/>
- Diallo, B. (2017). Les 11 secteurs d'avenir en Afrique qui feront des millionnaires. *Entreprendre*. AfrikaTech consulté sur <https://www.afrikatech.com/fr/entreprendre/les-11-secteurs-davenir-en-afrique-qui-feront-les-millionnaires-de-demain/>
- Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1-31.
- Dunning, J. H. (2000). The eclectic paradigm as an envelope of economic and business theories of MNE activity, *International Business Review*, n°9, 163-190.
- Duriez, N. (2009). Méthodologie et étude de cas, *Changer en famille*, 37-66
- Ecofin Hebdo (2019). L'Afrique, terre de diamants : 9 pays producteurs et 9 pierres célèbrissimes. Consulté sur : <https://www.agenceecofin.com/hebdop2/0702-63821-l-afrique-terre-de-diamants-9-pays-producteurs-et-9-pierres-celebrissimes>

ECOWAS. (2020). Site Officiel. Consulté sur : <https://www.ecowas.int/doing-business-in-ecowas/epa/>

Faujas, A. (2020). Où investir en Afrique en 2020. Jeune Afrique consulté sur <https://www.jeuneafrique.com/895610/economie/classement-ou-investir-en-afrique-en-2020/>

Fery, O. (2019). Essay – Individual work on the Society theme: “Economic Union: benefits and threats”. *LLSMS 2220: Seminar on current economical, managerial and political issues*. 1-10

Fisman, R. and Svenson, J. (2007). Are Corruption and Taxation Really Harmful to Growth? Firm Level Evidence. *Journal of Development Economics*, vol. 83, 63–75.

FMI (1977). *Rapport*, 4ème édition, Washington, 20.

Fontagné, L. et Pajot, M. (1999). Investissement direct à l'étranger et échanges extérieurs : un impact plus fort aux États-Unis qu'en France. *Économie et Statistique*, n° 326-327, 1999

Forum Économique. (2019). Présentation Togo. Consulté sur : <https://forumtogo-ue.tg/index.php?r=/cms/post-public/view&id=50>

Forum Économique Afrique-Japon, (2014). Les opportunités d'investissement au Togo. Consulté sur https://ab-network.jp/wp-content/uploads/2014/07/51.-TOGO_Mr.-Sodokin_Embassy-of-Togo.pdf

Fourcade, C. (2002). Le territoire comme atout des processus d'internationalisation des PME : Le concept de milieu internationalisant. In *Actes du XXVIIIème Colloque de l'ASRDLF*, Trois-Rivières, Québec.

France Diplomatie. (2018). Présentation du Togo. Consulté sur <https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/dossiers-pays/togo/presentation-du-togo/>

Frank, I. (1981). Multinationales et développement. Paris, Masson, 209

Froissart, P. (2009). Croissance/développement. Joliot Curie Lycée Aubagne. Consulté sur <http://www.lyc-joliotcurie.ac-aix-marseille.fr/spip/spip.php?article684#:~:text=La%20croissance%20%C3%A9conomique%20d'un,id%C3%A9ologiques%20qu'elle%20requiert%20%C2%BB%20Simon>

Gaspard, C. (2020). L'étude de cas qu'est-ce que c'est?. Scribbr. Consulté sur <https://www.scribbr.fr/methodologie/etude-de-cas/#:~:text=Le%20but%20de%20l'%C3%A9tude,sp%C3%A9cifique%20d'un%20cas%20d%C3%A9termin%C3%A9.&text=Dans%20le%20cadre%20de%20la,dans%20le%20corps%20du%20travail>

Ghemawat, P. (2001). Distance Still Matters. *Harvard Business Review*, 79(8), 1–11.

Glossaire-international. (2020). Modèle D'Uppsala. Le dico du commerce international consulté sur : <https://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/modele-upsala.html>

Granovetter, M. (1973). The strength of strong ties. *American Journal of Sociology*, vol. 78, n° 6, 1360-1380.

- Grawitz, M. (2001). *Méthode des sciences sociales*. 11^{ème} édition Paris. Dalloz, 644.
- Hakanson, H. (1982). *International Marketing Review and Purchasing of Industrial Goods. An Interactional Approach*. John Wiley, Chichester.
- Hallen, L., Johanson, J. and Seyed Mohamed, N. (1987). Relationship Strength and Stability. *International and Domestic Industrial Marketing, Industrial and Purchasing*, Vol. 2.
- HAVAS Paris. (2015). Étude exclusive havas horizons financer la croissance africaine en 2015-2020. consulté sur <https://newsroom.havasparis.com/etude-exclusive-havas-horizons-financer-la-croissance-africaine-en-2015-2020-quelle-perception-des-investisseurs-internationaux/>
- Hébert, L. (2002). Stratégies internationales et développement d'un leadership mondial, *Gestion*, vol. 27, n° 1, 78-85.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA : Sage Publications.
- Hutchinson, K., Quinn, B., et Alexander, N. (2006). The role of management characteristics in the internationalization of SMEs, Evidence of from the UK retail. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 13, n° 4, 513-534.
- Imane, K. (2004). L'internationalisation des PME : vers une approche intégrative. *Congrès International Francophone en entrepreneuriat et PME*.
- Investors Globe. (2019). Top 10 African Countries to Invest in 2020. Consulté sur <https://www.investorsglobe.com/news/africa/top-10-african-countries-to-invest-in-2020/>
- Jaussaud, J., Mizoguchi, S., Nakamura, H. et Schaaper, J. (2012). Coordination et contrôle des filiales à l'étranger : une enquête qualitative auprès de filiales françaises et japonaises en Chine. *Finance Contrôle Stratégie*, (15-1/2). <http://doi.org/10.4000/fcs.110>
- Jeune-Afrique (2019). Qui sommes-nous ? Consulté sur <https://www.jeuneafrique.com/qui-sommes-nous/>
- Johanson, J. et Vahlne, J-E. (1977). The internationalization process of the firm: A model knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, vol. 8, n° 1, 23-32.
- Johanson, J. et Vahlne, J-E. (1990). The Mechanism of Internationalization. *International Marketing Review*, 7(4)
- Johanson, J. & Vahlne, J-E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411–1431.
- Kindleberger, C. P. (1969). American business abroad. *Thunderbird International Business Review*, 11(2), 11–12.
- Kuşluvan, S. (1998). A Review of theories of multinational enterprises. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(1), 163–179.

- Kuznets, S. (1971). La croissance économique. *Discours du Prix Nobel de la Paix*.
- La Toupie. (2020). Définition d'internationalisation. *Toupictionnaire : le dictionnaire politique*. Consulté sur : <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Internationalisation.htm#:~:text=En%20%C3%A9conomie%2C%20l'internationalisation%20est,conqu%C3%Aate%20de%20plusieurs%20march%C3%A9s%20nationaux>.
- Laghzaoui, S. (2009). Internationalisation des pme : apports d'une analyse en termes de ressources et compétences. *Management Prospective* Ed. 2009/2 n° 22, 52-69.
- Lefèvre, N. (s.d.). L'entretien comme méthode de recherche. Master 1 SLEC – Méthodes et techniques d'enquête. Consulté sur http://staps.univ-lille.fr/fileadmin/user_upload/ressources_peda/Masters/SLEC/entre_meth_recher.pdf
- Leonidou, L. C. et Katsikeas, C. S. (1996). The export development process: an integrative review of empirical models. *Journal of International Business Studies*, vol. 27, n°3, 517-551
- Léo, P-Y., Moulins, J-L. et Philippe, P. (2006). Profils d'internationalisation pour les services. *Revue française de gestion* 2006/8 (n°167), 15-31.
- Leridon, H. (2015). Afrique subsaharienne : une transition démographique explosive. *Futuribles* n°407, 5-21.
- Le Point. (2015). Agriculture : « L'Afrique peut nourrir toute la planète ! ». https://www.lepoint.fr/economie/agriculture-l-afrique-peut-nourrir-toute-la-planete-14-04-2015-1921086_28.php
- Les Échos. (2019). Afrique : créer et développer son entreprise en limitant les risques. Consulté sur : https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/internationaliser-exporter/0602085761836-afrique-France-et-developper-son-entreprise-en-limitant-les-risques-332541.php#formulaire_enrichi::bouton_facebook_inscription_article
- Luiz, J. M. et Ruplal, M. (2013). Foreign direct investment, institutional voids, and the internationalization of mining companies into Africa. *Emerging Markets Finance and Trade*, 49(4), 113-129.
- Madhok, A. (1997). Cost, Value and Foreign Make Entry: The Transaction and the Firms. *Strategic Management Journal*, Vol. 18, 39-61.
- Meunier, S. (2012). Political impact of Chinese foreign direct investment in the European Union on transatlantic relations. *European Parliament Briefing Paper Brussels*, European Parliament.
- Meunier, S., Burgoon, B. and Jacoby, W. (2014). The politics of hosting Chinese investment in Europe-an introduction. *Asia Europe Journal*, 12(1-2), 109-126. <http://doi.org/10.1007/s10308-014-0381-y>
- Moalla, E et Triki, D.M (2011). Comment les firmes multinationales peuvent-elles réussir leurs partenariats ?. *Management des firmes multinationales*, Vuibert, 183-198. Ffhalshs-00690379

Monnet, T. (2019), Gaz naturel : l'Afrique pourrait fournir 20 % des besoins mondiaux d'ici 2025. Jeune Afrique. Consulté sur : <https://www.jeuneafrique.com/863516/economie/gaz-naturel-lafrique-pourrait-fournir-20-des-besoins-mondiaux-dici-2025/>

Montiel, P. (2006). Les obstacles à l'investissement en Afrique : explication du paradoxe de Lucas. *Réaliser le potentiel d'investissements rentables en Afrique*. Séminaire de haut niveau organisé par l'Institut du FMI en coopération avec l'Institut multilatéral d'Afrique. Tunis, Tunisie

OCDE. (2008). Définition de référence de l'OCDE des investissements directs internationaux. Consulté sur : <https://www.oecd.org/fr/daf/inv/statistiquesetanalysesdelinvestissement/40632182.pdf>

Oduola, A. (2018). Investir en Afrique : une bonne affaire et une stratégie d'entreprise viable. Afrique Renouveau, Nations Unies. Consulté sur <https://www.un.org/africarenewal/fr/a-la-une/investir-en-afrique-une-bonne-affaire-et-une-strat%C3%A9gie-d%E2%80%99entreprise-viable>

ONUUDI. (2003). Investisseurs étrangers en Afrique enquête 2003. Économie Environnement Emploi. Consulté sur : https://www.unido.org/sites/default/files/2009-04/Investisseurs_etrangers_en_afrique_enquete_2003_0.pdf

Organisation Mondiale du travail (2020). Potentiel de partenariats pour les compétences et la migration au Togo. *Étude de pays*.

Owuor Otieno, M. (2017). What is the Trans-African Highway Network. *World Atlas*. Consulté sur <https://www.worldatlas.com/articles/what-is-the-trans-african-highway-network.html>

Ozawa, T. and Bellak, C. (2011). Will the World Bank's Vision Materialize? Relocating China's Factories to Sub-Saharan Africa, Flying-Geese Style. *Global Economy Journal*, 11(3).

Papadopoulos, N. et Denis, J-E. (1988). Inventory, taxonomy and assessment of methods for international market selection. *International Marketing Review*, 5(3), 38-51.

Pellet, S. (2009). Les transferts de technologie vers les pays en développement. *Regards croisés sur l'économie*, 2009/2 (n° 6), 229-232

Penrose, E. (1959). *Theory of the growth of the firm*. John Wiley & Sons, New York.

Pla-Barber, J. et Escriba-Esteve, A. (2006). Accelerated internationalisation: evidence from a late investor country. *International Marketing Review*, vol. 23, n° 3, 255-278.

Planetoscope (2020). Production Mondiale de Platine. *Statistique en temps réel*. Consulté sur <https://www.planetoscope.com/matieres-premieres/165-production-mondiale-de-platine.html>

Polle, B. (2016). Téléphonie mobile : le nombre d'abonnés africains en hausse de 70% depuis 2010. Jeune Afrique consulté sur <https://www.jeuneafrique.com/345544/economie/etat-de-leconomie-mobile-afrique-rapport-gsma-2016/>

Rand Merchant Bank. (2019). Report: Where to Invest in Africa 2020. Consulté sur : https://www.rmb.co.za/files/pdf/Where_to_Invest_in_Africa_2020.pdf

- Rauscher, J. (2008). PME Réussir à l'international. Groupe Express Éditions Paris.
- République Togolaise. (2020). Les opportunités économiques. Portail pays de la République Togolaise. Consulté sur : <http://www.togo.gouv.tg/opportunit%C3%A9s-%C3%A9conomiques>
- Robock, S. (1971). Political Risk: Identification and assessment. *Columbia Journal of World Business*, 6, 68-71.
- Sakarya, S., Eckman, M. et Hyllegard, K. H. (2007). Market Selection for International Expansion – Assessing Opportunities in Emerging Markets. *International Marketing Review*, 24(2), 208-238.
- Salidjanova, N. (2011). Going out: An overview of China's outward foreign direct investment.
- Salih, S. (2020). L'internationalisation des PME Marocaines vers l'Afrique de l'Ouest : L'étendue de la pratique de l'intelligence économique sur la consolidation des réseaux d'affaires. *Dossiers de Recherches en Économie et Gestion*. Dossier N°9, N°1.
- Salle, J. (2018). Les Investissements Directs Étrangers (IDE). Financeindépendante.fr. consulté sur le site : <https://financesindependantes.fr/les-investissements-directs-etrangers-ide/>
- Sanden, P. and Vahlne, J.-E. (1976). Impact of Multinationality on Performance, Working Paper, *Centre for International Business Studies*, University of Uppsala.
- SES.Webclass. (2020). Investissement direct à l'étranger – IDE. Consulté sur : <http://ses.webclass.fr/notion/investissement-direct-etrananger-ide>
- Sionneau, B. (1996). Risque politique, risque pays et risque projet. Cahier n°7.
- Société Générale (2018). Togo : Présentation. Import-Export Solutions : Commerce. Consulté sur <https://import-export.societegenerale.fr/fr/fiche-pays/togo/presentation-commerce>
- Smilor, R. W., et Gill, M. D. (1986). The New Business Incubator: Linking Talent, Technology, Capital and Know-How. Lexington, MA : Lexington Books.
- Suarez-Ortega, S. et Alamo-Vera, F. (2005). SMES Internationalization: firms and managerial factors. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, vol. 11, n° 4, 258-279.
- Thiam, M-M. (2016). Les populations les plus jeunes du monde vivent en Afrique {08-2016}. Le Nouvel Afrique consulté sur : <https://www.lenouvelafrique.net/news/2016/08/18/les-populations-les-plus-jeunes-du-monde-vivent-en-afrique-08-2016>
- Togo First. (2020). Panorama de l'agriculture au Togo : aujourd'hui et demain... . Togo First. Consulté sur : <https://www.togofirst.com/fr/panorama-agriculture/1301-4703-panorama-de-l-agriculture-au-togo-aujourd-hui-et-demain>
- Togo-port. (2020). Port autonome de Lomé. Consulté sur : <https://www.togo-port.net/>
- Transparency International. (2019). CPI report 2019. Consulté sur : https://transparency-france.org/wp-content/uploads/2020/01/2019_CPI_Report_FR.pdf

Tufan, A. et Ayvaz, C. (2017). Graphique : Les ressources naturelles : Source d'espoir pour l'avenir de l'Afrique. Consulté sur : <https://www.aa.com.tr/fr/afrique/graphique-les-ressources-naturelles-source-despoir-pour-lavenir-de-lafrique/871406>

Turnbull, P.W. and Valla, J.P. (1986). *Strategies for International Industrial Marketing*, Croom Helm, London.

Vahlne, J-E. (1990). The mechanisms of internationalization. *International Marketing Review*, 7(4) 11-24.

Vesalainen, J., Varamaki, E. et Pihkala, T. (1999). Virtual organization and the SMEs: A review and model development. *Entrepreneurship and Regional Development*, vol. 11, 335-349.

Wernefelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, vol. 5, 171-180

Whitelock, J. (2002). Theories of internationalization and their impact on market entry. *International Marketing Review*, 19(4), 342-347.

Williamson, O. E. (1981). The economics of organization: The transaction cost approach. *The American Journal of Sociology*, 87(3), 548-577.

Yong, L. (2018). La Zlec, une chance de transformer l'Afrique. Jeune afrique. Consulté sur : <https://www.jeuneafrique.com/646754/economie/la-zlec-une-chance-de-transformer-lafrique/>

Youmbi, M. E. (2016). Principaux Obstacles à la Décision d'Investissement des Firmes en Afrique. Université de Montréal, 36-37

Zang, B. (2019). Stratégies d'internationalisation des multinationales chinoises. Université de Pau et des Pays de l'Adour.

Zone Franche Togo. (2020). 7 raisons d'investir au Togo. Consulté sur : http://www.zonefranchetogo.org/fr/Les_7_raisons_investir_au_Togo#:~:text=En%20r%C3%A9alit%C3%A9%2C%20en%20investissant%20au,les%20march%C3%A9s%20de%20la%20CEDEAO.&text=Les%20besoins%20d'investissement%20concernent,les%20services%20et%20le%20tourisme.

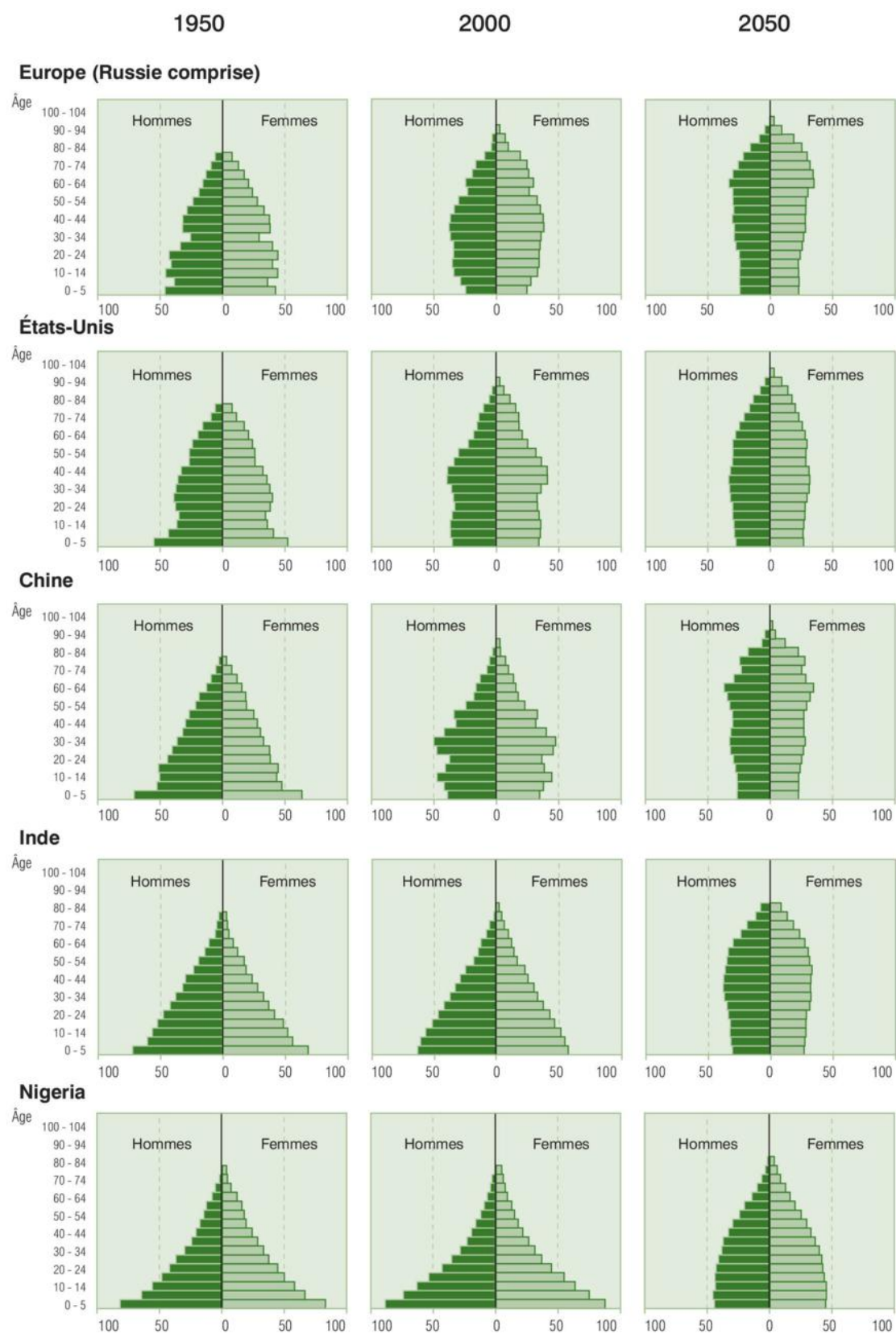
ANNEXES

Annexe 1 : Évolution des populations des pays africains de 2000 à 2100.

Tableau 1 – Evolution des populations des pays africains (au moins 5 millions d'habitants en 2010), de 2000 à 2100. Projections 2012 des Nations-unies, hypothèse médiane (source : UN, WPP, 2013)

	Population totale			Rapport	
	2000	2010	2050	2100	2100/2000
Monde	6 127 700	6 916 183	9 550 945	10 853 849	1,8
AFRIQUE	808 304	1 031 084	2 393 175	4 184 577	5,2
Afrique sub-saharienne	638 974	831 464	2 074 446	3 815 646	6,0
Afrique orientale	260 001	342 595	869 221	1 557 309	6,0
Burundi	6 674	9 233	26 691	56 285	8,4
Erythrée	3 939	5 741	14 314	21 761	5,5
Ethiopie	66 024	87 095	187 573	243 416	3,7
Kenya	31 285	40 909	97 173	160 423	5,1
Madagascar	15 745	21 080	55 498	105 128	6,7
Malawi	11 321	15 014	41 203	84 986	7,5
Mozambique	18 276	23 967	59 929	112 018	6,1
Rwanda	8 396	10 837	25 378	36 217	4,3
Somalie	7 385	9 636	27 076	53 966	7,3
Sud-Soudan	6 653	9 941	24 760	39 267	5,9
Ouganda	24 276	33 987	104 078	204 596	8,4
Tanzanie	34 021	44 973	129 417	275 624	8,1
Zambie	10 101	13 217	44 206	124 302	12,3
Zimbabwe	12 504	13 077	26 254	32 608	2,6
Afrique centrale	93 751	124 978	316 111	546 195	5,8
Angola	13 925	19 549	54 324	97 337	7,0
Cameroun	15 928	20 624	48 599	82 393	5,2
Tchad	8 301	11 721	33 516	63 286	7,6
Congo (Rép. Dém. du)	46 949	62 191	155 291	262 134	5,6
Afrique du Nord	169 331	199 620	318 729	368 932	2,2
Algérie	31 719	37 063	54 522	54 887	1,7
Egypte	66 137	78 076	121 798	135 200	2,0
Libye	5 176	6 041	8 350	7 639	1,5
Maroc	28 710	31 642	42 884	42 726	1,5
Soudan	27 730	35 652	77 138	116 141	4,2
Tunisie	9 553	10 632	13 192	11 556	1,2
Afrique australe	51 420	58 803	74 562	76 762	1,5
Afrique du Sud	44 846	51 452	63 405	64 135	1,4
Afrique occidentale	233 803	305 088	814 552	1 635 380	7,0
Bénin	6 949	9 510	22 137	32 944	4,7
Burkina Faso	11 608	15 540	40 932	75 274	6,5
Côte d'Ivoire	16 131	18 977	42 339	76 180	4,7
Ghana	18 825	24 263	45 670	57 210	3,0
Guinée	8 746	10 876	24 466	35 768	4,1
Mali	10 261	13 986	45 168	100 751	9,8
Niger	10 990	15 894	69 410	203 781	18,5
Nigeria	122 877	159 708	440 355	913 834	7,4
Sénégal	9 862	12 951	32 933	58 180	5,9
Sierra Leone	4 140	5 752	10 296	13 890	3,4
Togo	4 865	6 306	14 521	24 659	5,1

Annexe 2 : Pyramide des âges dans le monde

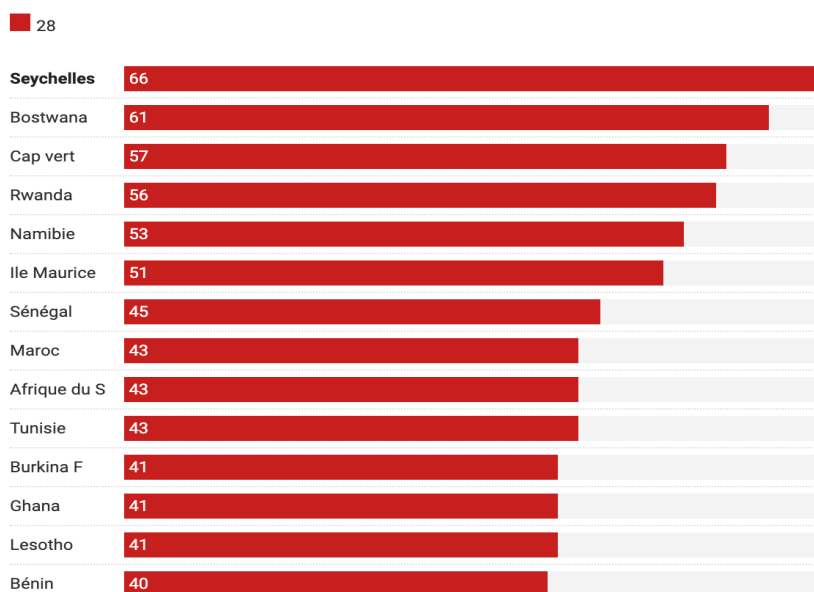


Source: *NATIONS UNIES, World Population Prospects: the 2008 Revision*

Annexe 3 : Les pays les plus et les moins corrompus en Afrique

Top 10 des pays les moins corrompus en Afrique.

Les chiffres indiquent l'indice de corruption (IPC) de chaque pays. Cet indice est noté sur 100.

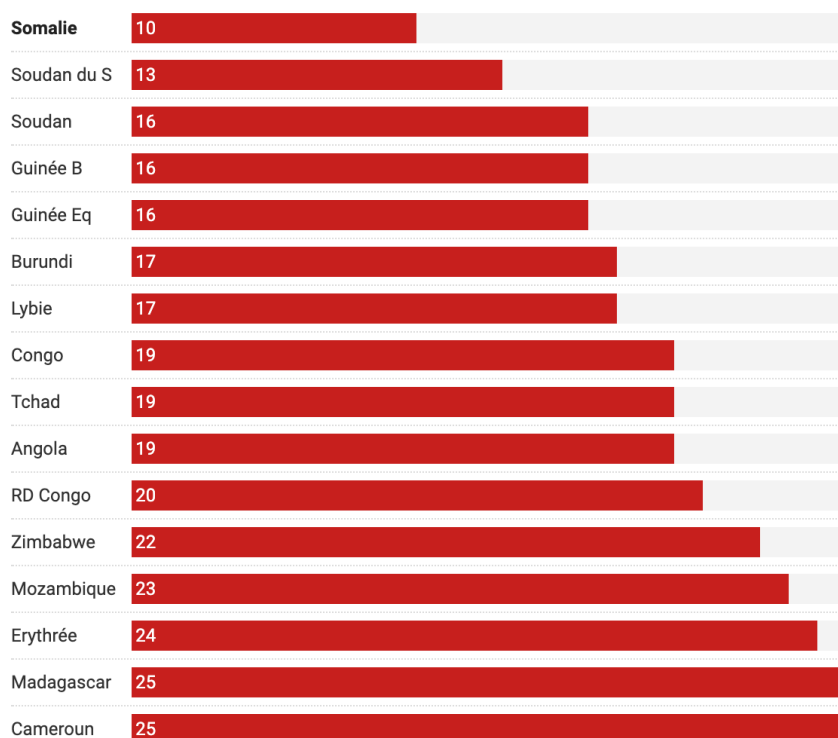


Indice de corruption / 100

Graphique par: Jeune Afrique • Source: [Transparency international](#) • [Télécharger les données](#) • Créé avec Datawrapp

Top 10 des pays les plus corrompus en Afrique

Les chiffres indiquent l'indice de corruption (IPC) de chaque pays. Ils sont classés dans l'ordre décroissant.



Indice de corruption / 100

Graphique par: Jeune Afrique • Source: [Transparency international](#) • [Télécharger les données](#) • Créé avec Datawrapp

Annexe 4 : Les ressources naturelles d'Afrique



Source : AA.com Graphique - Les ressources naturelles : source d'espoir pour l'avenir de l'Afrique.

Annexe 5 : Interview et Résultats

- Pouvez-vous vous présenter brièvement ?

Jean-Yves Rey, 56 ans, président manager associé de l'entreprise LATIS, je suis originaire de la ville de la ville de Rodez en Aveyron.

- Pouvez-vous me parler de votre entreprise ?

LATIS a été créée en 2010 par 3 associés puis est passée à 5 aujourd'hui. Les associés ont 20 à 30 ans d'expérience dans le secteur des bio-stimulants.

Notre société LATIS est spécialisée dans la formulation, conception et commercialisation de solutions alternatives pour l'agriculture et plus précisément pour la fertilité des sols et la fertilisation des plantes. Cela inclut donc des solutions basées sur les bio-stimulants (avec et sans micro-organismes), les fertilisants organiques et liquides (foliaires ou pour le sol). La majorité des produits commercialisés sont utilisables en agricultures biologique.

Le marché actuel de l'entreprise est la France avec un noyau très actif axé sur le Sud-Ouest. Ce qui explique la double orientation : élevage et grandes cultures.

L'organisation de LATIS est basée sur les partenariats d'entreprises afin d'optimiser les coûts et les compétences. Tous les partenariats sont liés par des contrats exclusifs et/ou de confidentialité.

De ce fait, l'activité de LATIS est essentiellement concentrée sur le développement produit, formulation et essais sur la partie recherche appliquée et sur la commercialisation en B to C pour 70% et B to B à 30%.

Travailler en B to C nous permet de rester proche du terrain, d'accompagner nos utilisateurs et d'avoir les retours produits très rapidement. De ce fait, on peut inter-réagir afin d'améliorer nos solutions et de rester à la pointe de la technologie.

Nous avons des partenaires en recherche fondamentale, en sourcing de micro-organismes et au niveau industriel.

Ces partenariats nous ont permis d'obtenir des AMM (autorisation de mise en marché) pour 2020 de plusieurs souches de micro-organismes. Cette AMM n'est pas indispensable en termes de commercialisation, mais prouve en termes de marketing de la crédibilité de nos produits et des résultats obtenus.

- Combien d'employés sont présents au sein de la société ?

La société compte actuellement 7 employés et est actuellement à la recherche de commerciaux motivés. Je pense que nous avons un retard au niveau de la main d'œuvre.

- Comment vous positionnez-vous par rapport à vos concurrents ?

Je dirais que nous sommes très petits, voire minuscules. Mais c'est une situation qui me convient très bien. Nos concurrents sont d'énormes entreprises agricoles mais nous arrivons à opérer sur des parts de marchés qu'ils n'arrivent pas à accéder et ces parts de marchés me conviennent très bien. Pour l'instant, nous sommes à un taux de croissance d'environ 11% en moyenne ce qui est plutôt pas mal. Devenir aussi gros qu'eux n'est pas intéressant car cela engendrerait des investissements qui ne seraient amortis qu'après plusieurs années et nous serions obligé d'augmenter nos prix de vente. Ce que nous ne voulons pas car nous risquerions de perdre des parts de marchés.

- Peut-être que vous devriez essayer de diminuer/optimiser vos coûts ?

Impossible, nous sommes déjà au plus bas possibles. Nous travaillons en sous-traitance dans ce but et arrivons à caler notre production dans la production de plus grandes entreprises, ce qui nous permet d'avoir un prix à la tonne relativement faible. Beaucoup plus faible que si nous faisons produire juste pour nous-même ou productions nous-même. Notre objectif est d'avoir le minimum de charges de structure possibles. Nous travaillons également en télétravail depuis la création de la société dans ce but. Cela nous permet d'être plus compétitifs au niveau de prix que nous pratiquons. Nos concurrents sont tellement gros que leurs charges élevées les empêchent de rentrer dans certaines parts de marché que nous pouvons nous permettre de prendre.

- Quelles sont les raisons de votre besoin d'internationalisation en Afrique ?

Le marché français et européen est en phase de saturation par le développement de nombreuses entités économiques qui veulent se positionner sur ce marché bien qu'il reste encore une grosse part du gâteau pour LATIS.

Nous souhaitons exporter, une tentative infructueuse sur le Brésil nous a permis d'apprendre les rouages « pervers » du positionnement de marché sur des économies conservatrices, hyper taxées, et l'adaptation aux différences culturelles. Pour moi, L'Afrique reste à ce jour le marché de l'avenir et plus particulièrement l'Afrique de l'Ouest.

- Quelles sont les raisons qui vous poussent à penser cela ?

L'agriculture y entame sa révolution et les marchés sont ouverts. Les pays africains se sont structurés et organisés au niveau de leur institution régionale, CDEAO, CEMAC... Afin de construire des plans d'investissements importants, d'organiser des marchés de production, de collecte et distribution.

Beaucoup de sociétés d'exports se développent afin d'alimenter les marchés occidentaux avec des produits de qualité. Les prix sont encore trop bas mais la tendance à une régularisation sur les échanges internationaux se fait sentir (ex : soja, sésame). Les marchés directement alimentaires comme la banane, l'ananas, la mangue... sont très exposés aux concurrents sud-américains et asiatiques. Mais un positionnement BIO leur permet de prendre des parts de marché restées vacantes à ce jour. C'est pourquoi le positionnement BIO ou « respectueux de l'environnement », et donc de la production, de l'agriculture africaine permettra un fort développement de cette dernière.

C'est d'autant plus facile que cette agriculture est dans sa phase de naissance « technologique ». Elle est très peu mécanisée voire pas du tout dans certaines régions, peu de fertilisants sont utilisées, pas ou très peu de produits chimiques.... Tout reste à faire pour développer le potentiel de production. C'est donc là tout l'avantage. On part sur une base 0 ce qui veut dire que si on adopte des techniques de préservation des sols, on pourra directement produire (BIO ou pas) des cultures de qualités, saines et en protégeant les sols des érosions et dégradations liées à l'agriculture intensive. C'est sur ce marché que LATIS doit se positionner.

- Comment en êtes-vous arrivé à choisir l'Afrique de l'Ouest comme marché pour votre internationalisation ?

J'ai toujours senti que par rapport au reste du monde, c'était en Afrique que le futur de l'agriculture, et d'ailleurs pas seulement de l'agriculture se trouvait. Nous avons donc cherché la région la plus à même de répondre à nos exigences pour la réussite d'un projet en Afrique. L'Afrique de l'Ouest est alors sortie du lot, les sols y sont très riches et ont un potentiel énorme qui correspond bien au projet que j'aimerais y développer. De plus, les pays de l'Afrique de l'Ouest sont membres d'un réseau économique énorme, la CEDEAO. C'est un marché énorme qui nous donne accès à des milliers de personnes. J'ai pu trouver des partenaires dans la région du Togo qui est un pays ouvert aux investissements étrangers. Le Togo importe plus de 60% (voire 70) de sa consommation alors que des milliers d'hectares demandent à produire. Le Togo est hyper conservateur pour les hommes qui le dirigent, pas pour le pays. Cependant, on sent un soubresaut intéressant boosté par le dynamisme de toute la sous-région (Ghana, Burkina, Bénin, Nigeria et Côte d'Ivoire).

C'est au Togo que le projet sera lancé pour ensuite s'étendre vers le Burkina Faso et le Bénin. J'ai décidé de laisser les pays anglophones comme le Ghana sur le côté dans un premier temps, pas seulement parce que la langue est différente mais, les pays anglophones d'Afrique fonctionnent de manière différente que les pays francophones. J'ai également pu identifier un réel potentiel de développement que ce soit par certains investisseurs qui commencent à pointer leur nez et par la volonté des pays à s'ouvrir sur le marché mondial des matières premières agricoles.

- Quelle est votre stratégie d'internationalisation ?

Le projet est de développer un produit spécifique à la région (Togo-Ghana-Bénin) en effectuant des prélèvements de sols et en isolant des souches de champignons et bactéries spécifiques aux sols de la zone concernée. Une fois isolées, ces souches seront multipliées en laboratoire en France pour être incorporées dans un produit fini qui sera fabriqué en Afrique (Togo).

Phase 1 : LATIS finance le développement du noyau basé sur les micro-organismes et les activateurs.

Phase 2 : LATIS et un partenaire local développent un outil industriel pour fabriquer le produit fini à distribuer dans toute la sous-région.

Le financement de la phase deux se fera par le biais des banques locales et de la CEDEAO. L'entité industrielle sera la propriété du partenaire local. LATIS interviendra en tant que prestataire et dans le cadre d'un transfert de technologie.

- Vous avez donc des partenaires ? Est-ce grâce à eux que vous allez pouvoir vous lancer ?

Oui, mais les partenariats privés ne sont forts que s'ils sont protégés..... Mon meilleur contact, je l'ai eu lors d'une discussion avec un passager du vol Bruxelles-Lomé. Il conseillait des entreprises en développement en Afrique (un Togolais) et travaillait chez SFR à Paris. On parle agriculture et il me donne le contact d'un ami dont il gère le dossier. Le courant est passé. Il a bossé 15 ans France, est associé avec un Français pour gérer les affaires en Europe. Ils sont jeunes, intelligents et connaissent bien le "milieu".

Donc me lancer avec eux, oui et non. Ils sont exportateurs de fruits et céréales Bio ou non Bio. Ils gèrent donc la production jusqu'à la commercialisation. Ils ont une excellente vision de l'agriculture togolaise et non car j'ai aussi mon analyse faite grâce à d'autres liens que j'ai tissé avec des gens qui ont des expériences au Togo, Bénin, Nigeria et Cameroun. Mais moi, j'ai besoin de quelque chose de plus solide pour me permettre d'accéder aux marchés locaux.

- Que voulez-vous dire par le fait que les partenariats privés ne sont forts que s'ils sont protégés ?

Un soutien étatique. Sous différentes formes. La première est officielle par le biais de contrat de marché. Les agriculteurs sont dans l'incapacité de financer des avances sur les intrants (engrais, semences,...) c'est donc l'état qui, parfois, les aide. La seconde, plus officieuse, est tout aussi importante pour accéder à la première. Un facilitateur qui pourra directement s'intégrer dans la filière.

- Quelles sont les différences selon-vous entre le marché européens et le marché africain ?

Il n'y a pas de différences, il y a un gouffre Mais ça peut être un avantage, car on part d'un marché déstructuré, géré par les états et leurs sbires. Les techniques agricoles sont très bonnes mais ancestrales et manquent de mécanisation. Il y a un gros manque de main d'œuvre. De ce fait, les agriculteurs ne peuvent travailler guère plus de 1 à 2 ha. Les grosses structures de plusieurs hectares sont généralement gérées par des multinationales.... il y en a peu au Togo. Il faut tout construire.

- Quelles sont pour vous les premières étapes indispensables à réaliser pour la réussite d'un projet en Afrique ?
- 1- Connaître l'environnement: culturel, politique et économique
 - 2- "Écouter" le marché pour adapter son offre culturellement et techniquement
 - 3- Présenter un business plan qui fait la part belle à la production "Made in Togo"
- Quelles peuvent-être les principales barrières à votre internationalisation en Afrique ?

Le financement : un apport de technologie et un transfert de technologie avec une structure locale ne peuvent se faire qu'avec des financements d'état (programme CEDEAO). Le financement européen, BPI pour la France, est intéressant mais pas suffisant pour nous permettre de nous installer sur place sur l'aspect industriel afin de maîtriser la production d'où l'intérêt d'un partenaire local.

Les banques françaises sont très frileuses sur les pays africains ou demandent de grosses garanties. Elles ne voient toujours que le côté économique et le haut niveau de risques. Les garanties demandées sont énormes. J'ai cependant obtenu un accord de lettre de change pour une première phase de commercialisation.

Les coûts liés au transport et le délai d'envoi des marchandises peuvent aussi être des éléments compliquant le bon déroulement des affaires. Le risque de perdre sa marchandise etc.

Avoir de bons partenaires est aussi un élément important qui permet de ne pas se planter lors de la réalisation d'un projet dans un pays aussi différent culturellement que les pays africains. Il faut avoir la chance de tomber sur quelqu'un qui sait de quoi il parle et de pouvoir lui faire entièrement confiance. J'ai rencontré beaucoup de personnes qui dans un premier temps me paraissaient fiables, mais au final, sur le long terme, je me suis rendu compte qu'ils ne l'étaient pas. On ne trouve pas aussi facilement les partenaires en Afrique qu'en Europe où l'on peut utiliser les réseaux comme LinkedIn, où se renseigner auprès de son propre réseau. En Afrique, tu pars de rien et tu ne sais pas toujours sur qui tu peux tomber, là-bas le réseau social, c'est le bouche à oreille. Avoir des partenaires est très important pour te guider et t'adapter au marché local, sans partenaire c'est tout simplement impossible

- Est-ce que vous pensez que les problèmes d'instabilité politique, gouvernance, corruption peuvent être un frein à votre projet ?

Si, c'est bien là la base du développement chaotique de ces régions. Mais avec les nouvelles énergies qui émergent par le biais de la diaspora et de certains pays catalyseurs les choses commencent à changer, on doit se positionner sur ce marché naissant dès maintenant. Le fonctionnement des états évoluera lentement, mais c'est par eux qu'on pourra atteindre des financements et des investissements importants. Et là, il faudra bien ficeler le bébé. Mon objectif est de leur laisser le risque-tout en partageant la bonne partie du gâteau. Je pense que prendre part à la corruption ne ferait qu'empirer le problème, de plus en la pratiquant les risques de se faire plumer ou le risque de se faire griller auraient des conséquences trop désastreuses et pourraient mettre à mal l'entièreté du projet sur lequel on travaille depuis ces dernières années. Même si renoncer à ses pratiques pourrait rendre les choses plus compliquées vis-à-vis des démarches et vis-à-vis de concurrents potentiels qui eux en profiteraient. C'est comme ça que certaines entreprises se sont faites sortir de leur marché.

Le haut niveau de bureaucratie rend lui aussi la tâche lourde, on a aussi un risque au niveau du respect des contrats, le risque de voir un nouveau dirigeant passer à la tête du pays, etc. Pour l'instant, la sous-région est plutôt stable politiquement et c'est une raison qui rend les pays comme le Togo intéressants.

- Concernant le transfert de technologie, est-ce que vous pensez trouver là-bas une main d'œuvre assez qualifiée pour la diriger ?

Non si on s'oriente sur un développement local du noyau. Oui avec une formation et surtout un suivi fort si on garde la production du noyau et qu'on fait produire une partie du produit fini sur place. La technologie dont j'ai besoin n'est pas disponible sur le marché africain, un transfert de technologie est lui aussi très coûteux, c'est pour ça que nous allons produire les noyaux en Europe pour exporter vers le Togo. Le fait que la technologie ne soit pas présente sur ces marchés est aussi ce qui nous permet d'être les premiers à pouvoir obtenir ces opportunités de business.

- Existe-t-il des programmes pour favoriser le développement de projet comme le vôtre en Afrique de l'Ouest, C'est-à-dire soutiens aux investissements étrangers dans ce secteur?

Oui, il y a plusieurs niveaux d'aides. Le premier consiste à financer la trésorerie nécessaire à la phase de prospection et mis en place de la structure locale et pourquoi pas d'un VIE. Ensuite, la seconde phase est une aide à l'investissement. Ce programme est le même pour tout projet de développement international. On peut ensuite trouver des aides spécifiques au secteur d'activité. L'organisme en France qui s'occupe du soutien aux entreprises est BPI.

- Avez-vous déjà eu une expérience avec le continent Africain ?

Certains produits de LATIS ont été développés en Afrique il y a 10 ans et sont toujours utilisés en France avec succès à ce jour. Un biostimulant permettant de générer un effet bio-contrôle sur la baisse conséquente des mycotoxines et aflatoxines dans les aliments. Essai effectué avec IITA Nigéria Kubwa.

- Si tout se passe bien pour ce projet, vous voyez-vous lancer d'autres projets en Afrique?

J'ai motivé mon partenaire pour créer une marque de produit alimentaire. Mon objectif est de faire partie du cahier des charges de production.

Mon second projet plus personnel est de produire des cultures à fortes valeurs ajoutée qui nécessitent peu de transport comme les huiles essentielles ou des plantes utilisées pour leurs extraits végétaux à des fins cosmétiques ou alimentaires.

