

**UNIVERSITE GALATASARAY
INSTITUT DES SCIENCES SOCIALES
DEPARTEMENT DE GESTION**

**L'ANALYSE DES FACTEURS DETERMINANTS
L'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES TURQUES
AU SENEGAL: CAS DE L'ENTREPRISE FKS**

THESE DE MASTER RECHERCHE

MAME THIORO SADJI

Directeur de Recherche: Prof. Dr. N. Aylin ATAAY SAYBAŞILI

AOUT 2019

REMERCIEMENTS

Avant toute chose, je rends grâce au Miséricordieux de m'avoir permis d'accomplir cette recherche.

Mes premiers remerciements vont à l'endroit du corps professoral du département de gestion de l'université Galatasaray. Je tiens à remercier tous mes professeurs qui ont participé indéniablement à mon parcours grâce à leurs enseignements.

Plus particulièrement, je remercie infiniment ma directrice de recherche Prof. Dr. Naciye Aylin ATAAY SAYBAŞILI pour son soutien incontesté, ses conseils et sa disponibilité tout au long de la réalisation de cette recherche.

Je tiens à remercier aussi le PDG de l'entreprise FKS Mr. M. Faruk BAŞTÜK pour sa disponibilité, d'avoir accepté de participer à cette étude et de m'avoir fourni les informations nécessaires pour la réalisation de cette recherche.

J'exprime toute ma gratitude envers ma famille, mes amis et spécialement à ma mère Bousso FALL pour leurs supports, leurs encouragements et leurs conseils.

Enfin, je remercie toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de cette recherche.

TABLES DES MATIERES

REMERCIEMENTS	i
TABLES DES MATIERES	ii
LISTE DES ABREVIATIONS.....	vi
LISTE DES FIGURES.....	viii
LISTE DES GRAPHIQUES	ix
LISTE DES TABLEAUX.....	x
RESUME	xi
ABSTRACT.....	xv
ÖZET.....	xix
INTRODUCTION	1
 I.GENERALITES SUR L’INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES.....	4
1.1.Conceptualisation de l’internationalisation des entreprises	4
1.2.Les théories sur l’internationalisation des entreprises	5
1.2.1.La théorie des coûts de transaction	6
1.2.2.La théorie du cycle de vie international du produit.....	7
1.2.3.Le paradigme OLI	9
1.2.4.Le modèle Uppsala.....	10
1.2.5.Le modèle d’internationalisation selon l’approche d’innovation	12
1.2.6.La théorie « Born Global ».....	14
1.3.Les motivations de l’internationalisation des entreprises	16
1.3.1.Les facteurs internes.....	20
1.3.1.1.La motivation entrepreneuriale	20

1.3.1.2.La disponibilité des ressources et compétences	21
1.3.1.3.L'avancée en technologie ou produit	22
1.3.1.4.Les connaissances et expériences entrepreneuriales	22
1.3.2.Les facteurs externes	23
1.3.2.1.Les caractéristiques du marché	23
1.3.2.2.Le réseau de partenaires	24
1.3.2.3.Les politiques d'attractivité.....	25
1.3.2.4.La disponibilité des ressources	25
1.3.2.5.Les risques du marché étranger.....	26
1.4.Les modes d'entrée sur les marchés étrangers	28
1.4.1.L'export.....	31
1.4.2.Les accords contractuels	33
1.4.2.1.Les accords de licence.....	33
1.4.2.2.La franchise.....	33
1.4.2.3.Les Projets clé en main	34
1.4.2.4.La sous-traitance en production et R&D.....	35
1.4.3.La joint-venture	35
1.4.4.La propriété exclusive	37
1.4.4.1.La filiale exclusive	37
1.4.4.2.Les fusions et acquisitions	37
1.4.5.Le choix de modes d'entrée à l'international	38
1.5.Synthèse de la revue de littérature	40
 II. PRESENTATION DU CADRE DE L'ETUDE	 41
2.1.Cartographie du Sénégal	41
2.2.La population du Sénégal.....	42
2.3.Les religions et cultures au Sénégal	44
2.4.Le Sénégal : aperçu économique.....	45

2.4.1.Le secteur primaire.....	46
2.4.2.Le secteur secondaire	49
2.4.3.Le secteur tertiaire.....	51
2.4.4.La Balance des Biens	52
2.4.5.Les Investissements directs étrangers au Sénégal.....	56
2.5.Les relations entre le Sénégal et la Turquie	64
2.5.2.Les IDE turcs au Sénégal	67
2.6.Conclusion de la présentation du Sénégal.....	69
 III. L'ANALYSE DES FACTEURS DETERMINANTS	
L'INTERNATIONALISATION DE L'ENTREPRISE FKS	70
3.1.Présentation de l'entreprise FKS.....	70
3.1.1.Présentation du groupe Baştürler	70
3.1.2.Historique de FKS.....	72
3.1.3.Les produits de FKS.....	73
3.2.L'objectif de notre recherche	75
3.3.Les limites de notre recherche.....	75
3.4.La méthodologie.....	76
3.5.Etude de cas de l'entreprise FKS : Analyse des motivations d'internationalisation.....	77
3.5.1.Les motivations de la phase d'exportation.....	79
3.5.1.1.Les facteurs internes.....	79
3.5.1.2.Les facteurs externes	80
3.5.2.Les motivations de la phase de production	82
3.5.2.1.Les facteurs internes.....	82
3.5.2.2.Les facteurs externes	83
3.5.3.Les difficultés de l'expansion de l'entreprise FKS	90
3.5.4.Les suggestions aux entreprises Turques	90

CONCLUSION	92
BIBLIOGRAPHIE	94
ANNEXE	103



LISTE DES ABREVIATIONS

ANSD : Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie
APIX : Agence de Promotion des Investissements et des Grands Travaux
BCAO : Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest
BCE : Bureau d'appui à la Création d'Entreprises
BEST : Bureau Economique du Sénégal en Turquie
BGs : Born Global entreprises
BMCE : Banque Marocaine du Commerce Extérieur
BTP : Bâtiments et Travaux Publics
CEDEAO : Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest
CFAO : Compagnie Française de l'Afrique Occidentale
CIA : Central Intelligence Agency
CIES : Conseil des Investisseurs Européens au Sénégal
CSS : Compagnie Sucrière Sénégalaise
CRBC : China Road and Bridge Corporation)
DPEE : Direction de la Prévision et des Etudes Economiques
D-U-C : Discontinuité, Unique et Complexité
EMN : Entreprise Multinationale
EPC : Explosifs et Produits Chimiques
FKS : Four du Khalife SARL
FMI : Fonds Monétaire International
FNBS : Fédération Nationale des Boulangers du Sénégal
Franc CFA : Franc de la Communauté Financière Africaine
GDS : Grands Domaines du Sénégal
ICS : Industrie Chimique du Sénégal
IDE : Investissement Direct Etranger
ME : Moyennes Entreprises

MFA: Ministère des Affaires Etrangères de la République de Turquie
OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economique
OLI : Ownership, Location, Internalisation
PDG : Président et Directeur Général
PDS : Parti Démocratique Sénégalais
PE : Petites Entreprises
PIB : Produit Intérieur Brut
PMA : Pays les Moins Avancés
PME : Petites et Moyennes Entreprises
PSE : Plan Sénégal Emergent
R&D : Recherche et Développement
SARL : Société A Responsabilité Limitée
SDE : Sénégalaise Des Eaux
SE : Service Economique
SEM : Son Excellence Monsieur
SENELEC : Société Nationale d'Electricité du Sénégal
SOCOCIM : Société Commerciale du Ciment
TPE : Très Petites Entreprises
UNCTAD : Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement
UEMOA : Union Economique et Monétaire Ouest Africaine
VDN : Voie de Dégagement Nord

LISTE DES FIGURES

Figure I.1: Cycle de vie du produit.....	8
Figure I.2: Le mécanisme de base de l'internationalisation.....	11
Figure I.3: Les facteurs d'internationalisation selon le modèle Yip.....	18
Figure I.4: Les choix de modes d'entrée.....	29
Figure I.5: Caractéristiques des modes d'entrées	30
Figure III.1: Emballage gamme de farine de blé	73
Figure III.2: Emballage gamme d'aliments de bétail	74
Figure III.3: Emballage gamme d'huile alimentaire	75
Figure III.4: Processus d'internationalisation de l'entreprise FKS	78
Figure III.5: Récapitulatif des motivations de la phase d'exportation.....	81
Figure III.6: Carte des pays membres de la CDEAO	85
Figure III.7: Carte des pays membres de l'UEMOA	86
Figure III.8: Evolution des motivations lors de la phase de production	89

LISTE DES GRAPHIQUES

Graphique II.1: Pyramide des âges de la population sénégalaise en 2016.....	43
Graphique II.2: Pourcentage du PIB par secteur	46
Graphique II.3: Variation en % du secteur primaire de 2000 à 2015	47
Graphique II.4: Variation en % du secteur secondaire entre 2000 et 2015	49
Graphique II.5: Balance des biens entre 2011 et 2016.....	53
Graphique II.6: Exportation de 2000 à 2016	54
Graphique II.7: Importations de 2010 à 2016	55
Graphique II.8: Evolution des IDE de 1970 à 2017	57

LISTE DES TABLEAUX

Tableau I.1: Revue du modèle d'internationalisation selon l'approche d'innovation	13
Tableau I.2: Les principales motivations de l'internationalisation des entreprises.....	17
Tableau II.1: Répartition de la population par région	42
Tableau II.2: Evolution des IDE de 2015 à 2017	59
Tableau II.3: Top 20 pays investisseurs des IDE entrants et sortants	60
Tableau II.4: Classification des entreprises membres du CIES par effectif	62
Tableau II.5: Répartition des entreprises du CIES par secteur	63
Tableau II.6: Relations commerciales Turquie-Sénégal (en milliers de dollar). 66	

RESUME

L'objectif principal de notre recherche est de déterminer les motivations qui ont influencé l'internationalisation de l'entreprise FKS (Four du Khalife SARL) au Sénégal. Le choix du nom de l'entreprise s'est inspiré de la structure et de l'importance de la religion au Sénégal. En effet, depuis plusieurs années nous avons noté la présence de l'entreprise FKS dans l'industrie de la minoterie du pays. Elle fabrique de la farine de blé, des aliments de bétails et de l'huile d'arachide. Cette présence remarquable sur le marché sénégalais, nous a poussés à nous interroger sur les facteurs qui ont influencé son choix du marché sénégalais pour l'expansion de leurs activités.

Dans le cadre de cette recherche, nous avons dans un premier temps procédé à la délimitation du concept d'internationalisation des entreprises et des facteurs que les chercheurs ont développés dans la littérature managériale. A travers cette revue littéraire, nous retenons que l'internationalisation est une stratégie élaborée par les sociétés afin de pouvoir maintenir leurs compétitivités sur le plan international. Il s'agit ici d'une approche qui consiste à être présent sur des marchés étrangers et y mener leurs principales activités.

La revue de la littérature portant sur l'internationalisation, ses motivations et ses modes d'entrée nous a permis d'abord de comprendre le processus d'internationalisation des entreprises par le biais des théories développées. Cette partie empirique repose sur la théorie des coûts de transaction, le cycle de vie du produit, le paradigme OLI, le modèle Uppsala, l'approche d'innovation et la théorie de Born global.

La théorie des coûts de transaction définit l'internationalisation comme étant une stratégie qui permet aux entreprises de minimiser leurs coûts de production et d'organisation à travers les marchés étrangers. L'efficacité maximale est recherchée en retour sur toutes les transactions.

D'après la théorie de cycle de vie de produit, l'internationalisation peut être considérée comme une conséquence de l'exploitation des avantages technologiques d'une entreprise afin d'assurer une certaine continuité de ses activités de vente. Dans cet ordre d'idée, le développement des produits est souvent effectué dans les pays développés alors que leur standardisation est localisée dans les pays moins développés où les coûts de production peuvent être minimisés.

Le paradigme OLI soutient que l'expansion d'une entreprise sur des marchés étrangers doit reposer sur des avantages de propriété, de location et d'internationalisation. Les avantages de propriété regroupent les ressources et les compétences internes de l'entreprise. Les avantages de localisation font allusion aux

caractères spécifiques d'un pays. Et l'avantage de l'internationalisation stipule qu'une entreprise peut investir à l'étranger dans le cas où elle possède des avantages de propriété et de localisation.

Le modèle Uppsala et l'approche d'innovation s'accorde sur la logique que l'internationalisation d'une entreprise est une stratégie séquentielle. L'entreprise doit d'abord assurer une certaine évolution sur son marché local avant de s'intéresser sur des marchés psychologiquement proches. Les priorités doivent être examinées en détail et le marché offrant des avantages doit être valorisé. A cette fin, les stratégies d'expansion sont transformées en procédures plus avantageuses pour permettre aux entreprises de suivre les opportunités à l'étranger, d'être présentes sur de nouveaux marchés. Ainsi, il est plus facile de gérer l'internationalisation d'une entreprise qui gagne en diversité et en innovation.

La théorie « Born Global » soutient que les entreprises multinationales que nous avons connues depuis des années et qui s'internationalisent successivement sur des marchés étrangers ne tiennent plus compte du développement de leurs activités sur leurs marchés domestiques avant leur expansion sur des marchés étrangers. Cette vague d'entreprises Born global constituent l'antithèse des entreprises qui s'internationalise progressivement suite à leur évolution sur leur marché local. En effet, nous assistons de plus en plus à la création d'entreprise Born global. Ces entreprises sont définies comme des organisations qui dès leurs créations évoluent sur des marchés étrangers à travers lesquels elles tirent une grande partie de leurs revenus.

Après le développement de ces théories notre revue littéraire s'est aussi focalisée sur les motivations de l'internationalisation des entreprises. Ces déterminants sont qualifiés de facteurs internes et externes. Les facteurs internes regroupent les éléments internes qui favorisent l'expansion à l'international. Parmi ces facteurs nous pouvons citer les compétences et ressources, l'orientation managériale, l'expérience entrepreneuriale et les caractéristiques des produits de l'entreprise. Tandis que les facteurs externes regroupent les variables économiques, politiques, naturels et socioculturels qui peuvent influencer considérablement la décision d'internationalisation de l'entreprise.

Enfin, le dernier point abordé dans le premier chapitre de cette étude est la forme de l'internationalisation des entreprises. Pour leurs expansions sur des marchés étrangers, les entreprises peuvent choisir entre l'exportation (directe, indirecte et collective), les accords contractuels (la franchise, les projets clé en main et la sous-traitance en production et R&D), la joint-venture et la création de nouvelles filiales ou l'acquisition d'entreprise à propriété exclusive. Le choix entre ces différents modes d'entrée dépend des facteurs internes et externes, des caractéristiques des produits de l'entreprise mais surtout des coûts relatifs à la transaction.

Le deuxième chapitre de notre recherche est accentué sur la présentation du Sénégal qui constitue le cadre de cette étude. La république du Sénégal se situe à l'ouest du continent Africain. Elle est limitée à l'est par le Mali, à l'ouest par l'océan atlantique, au nord par la Mauritanie et au sud par la Guinée et la Guinée Bissau. Avec une superficie de 196 712 km², le Sénégal est reparti en 14 régions : Dakar, Diourbel, Tambacounda, Saint- louis, Thiès, Fatick, Kaffrine, Kaolack, Kédougou, Kolda, Louga, Matam, Sedhiou et Ziguinchor. Le capital est la ville de Dakar.

Le Sénégal compte 15 256 346 habitants. Les principales particularités de cette population est qu'elle est très jeune avec une pyramide d'âge large vers le bas et aussi sa concentration massive dans la région de Dakar qui est la ville la plus active du pays. Majoritairement musulmane (94% musulmans, 5% chrétiens et 1% animistes), les sénégalais accordent une place importante à la religion et à leurs différentes cultures. C'est un pays démocratique et laïc.

La croissance économique du pays n'est pas très élevée. Ce faible taux de la croissance est dû aux faibles productivités des secteurs primaire et secondaire. Le secteur primaire regroupe les activités liées à l'agriculture, l'élevage et la pêche. Tandis que le secteur secondaire s'intéresse à l'industrie, les bâtiments et travaux publics et l'énergie du pays. L'économie sénégalaise est en grande partie supportée par le secteur tertiaire (les services bancaires, touristiques et la communication) qui est le moteur de la croissance.

En ce qui concerne la balance commerciale du pays, elle est toujours déficitaire du fait de la dépendance aux importations de produits alimentaires et de biens d'équipement. Néanmoins, grâce aux performances constatées dans le classement de Doing Business, le Sénégal fait des efforts remarquables pour l'amélioration de son cadre des investissements. Ce qui lui vaut d'ailleurs l'implantation de plusieurs entreprises étrangères majoritairement françaises. Cette place que les sociétés françaises occupent sur l'économie sénégalaise est en grande partie due aux retombées de la colonisation. En 1960, le Sénégal quitte la colonie française grâce à son indépendance. Cet héritage colonial a facilité l'intégration des entreprises françaises sur le marché sénégalais. Des facteurs tels que la connaissance de la géographie et l'utilisation répandue de la langue française au Sénégal ont joué un rôle important.

Cependant, ce monopole est de plus en plus mis à l'épreuve par l'installation des entreprises des autres pays. C'est le cas de l'entreprise FKS qui est d'origine turque mais a su s'imposer sur le marché sénégalais. Afin, de comprendre l'internationalisation de cette entreprise, notre recherche se base sur l'analyse des motivations qui l'ont poussée s'implanter au Sénégal. Cette recherche des facteurs déterminants qui ont influencé leur internationalisation au Sénégal s'est exclusivement basée sur les informations que nous avons recueillies auprès du PDG de l'entreprise. Grâce à cet entretien, nous avons appris que l'entreprise FKS a commencé son internationalisation par le biais de l'exportation de ses produits avant d'implanter une usine de production dans le capital du pays. Les motivations de cette expansion sont multiples et varient en fonction des deux phases de transition.

La phase d'exportation de l'entreprise FKS est de nature indirecte car l'entreprise fournissait ses produits à des sociétés d'importations qui à leur tour s'occupaient elles-mêmes de la vente par leurs propres canaux. Cette phase d'exportation a été motivée en grande partie par la volonté du groupe fondateur Baştürler d'exporter son produit de farine de blé en Afrique. C'est sur la base de cette orientation entrepreneuriale que le groupe a commencé ses recherches sur le marché de la farine au Sénégal et de ses acteurs principaux. Et ainsi, la réception de commandes des sociétés importatrices trouvées lors de leur étude du marché a constitué le point de départ de cette phase d'exportation.

Les autres facteurs qui ont contribué à ce mode d'exportation sont d'une part la possession des compétences et ressources nécessaires pour la fabrication d'une farine

de qualité qui répond au besoin de la population sénégalaise. Et d'autre part, par l'existence d'un système bancaire performant qui permettait ainsi à l'entreprise de recevoir les paiements de leurs opérations de ventes.

Cette phase d'exportation a pris fin lorsque l'entreprise a démarré la production sur le marché local. A travers cette recherche nous avons constaté que l'entreprise FKS a pris en considération une multitude de facteurs pour l'installation de son usine au Sénégal. Les grandes lignes de ces motivations sont :

- La volonté des dirigeants d'être un acteur économique du pays et en Afrique,
- La disponibilité des ressources matérielles, immatérielles et les compétences et savoir-faire nécessaires pour la production de farine, d'aliments de bétail et d'huile,
- La stabilité politique du Sénégal,
- La disponibilité et la proximité de la demande présente à la fois au Sénégal et sur les pays voisins,
- L'exploitation des matières premières à savoir le son de blé et l'arachide,
- L'accessibilité du Sénégal due à sa position géographique,
- La disponibilité de la main d'œuvre grâce à la population majoritairement jeune,
- Les avantages en matière de taxes et autres accordés par l'état du Sénégal.

Ces différentes motivations ont apporté chacune à sa manière sa contribution à la création et à la mise en place de l'entreprise FKS. Lors de l'implantation de leur entreprise les difficultés majeures que les dirigeants ont rencontrées résident dans la différence linguistique et une administration relativement lente. Au Sénégal, la langue officielle demeure le français. L'incompréhension de cette langue a engendré plusieurs malentendus lors de leur expansion. De plus, la population sénégalaise généralement utilise la langue nationale qui est le wolof.

En guise de conclusion nous pouvons dire que cette recherche nous a permis de bien comprendre l'état d'esprit des fondateurs de l'entreprise FKS et les motivations qui ont été fondamentales pour leur implantation et leur évolution au Sénégal.

ABSTRACT

The main objective of our research is to determine the motivations that influenced the internationalization of FKS (Four du Khalife SARL) Company in Senegal. The choice of the name of the company was inspired by the structure and importance of religion in Senegal. In fact, for several years we have noted the presence of the company FKS in the milling industry of the country. It manufactures wheat flour, animal feeds and peanut-based oil. This remarkable presence in the Senegalese market prompted us to question the factors that influenced the company's choice of Senegal for the expansion of their activities.

As part of this research, we first proceeded to delineate the concept of internationalization of enterprises and the factors that the researchers developed in the managerial literature. Through this literature review, we note that internationalization is a strategy developed by companies in order to maintain their international competitiveness. This approach involves being present in foreign markets and conducting their main activities beyond their local markets.

The literature review on internationalization, its motivations and its modes of entry allow us to understand the process of companies' internationalization through the theories developed. This empirical part is based on the theory of Transaction Costs, The Product Life Cycle, The OLI Paradigm, the Uppsala Model, the Innovation Approach and The Born Global Theory.

Transaction Cost Theory defines internationalization as a strategy that allows companies to minimize their production and organizational costs across foreign markets. The maximum efficiency is wanted in return on all transactions.

According to Product Life Cycle Theory, internationalization can be seen as a consequence of exploiting a company's technological advantages in order to ensure a certain continuity of its sales activities. Otherwise, product development is often carried out in developed countries while their standardization is localized in less developed countries where production costs can be minimized.

The OLI Paradigm argues that the expansion of a business into foreign markets must be based on ownership, location and internationalization advantages. The ownership advantage consists of the internal resources and skills of the company. Location advantage refers to the specific characteristics of a country. As for the advantage of internationalization, it refers to a company which can invest abroad if it has ownership and location advantages.

The Uppsala Model and the innovation approach agree on the logic that the internationalization of a company is a sequential strategy. Companies must first ensure a certain evolution in its local market before focusing on markets psychologically

close. Priorities must be examined in detail and the market offering benefits must be valued. To this end, expansion strategies are transformed into more advantageous procedures in order to enable companies to follow opportunities abroad and to be present in new markets. Therefore, it is easier to manage the internationalization of a company that enrich its diversity and innovation.

Born Global Theory argues that multinational enterprises that we have known for years and have been successively internationalizing into foreign markets no longer consider the development of their activities in their domestic markets before their expansion into the foreign markets. This wave of Born Global firms is the antithesis of companies that are gradually becoming international after the development of their activities in their local market. Indeed, we are witnessing more and more the creation of Born Global business. These companies are defined as organizations that, from their beginnings, evolve in foreign markets through which they derive a large part of their income.

After the development of these theories our literature review also focused on the motivations for the internationalization of companies. These determinants are referred to as internal and external factors. Internal factors are the internal elements that promote international expansion. While internal factors include skills and resources, managerial orientation, entrepreneurial experience and product features of the company, external factors combine the economic, political, natural and socio-cultural variables that can significantly influence the decision to internationalize the company.

Finally, the last point addressed in the first chapter of this study is the form of business internationalization. For their expansions into foreign markets, companies can choose among different types of internationalization consisting of export (direct, indirect and collective), contractual agreements (franchising, turnkey projects, subcontracting in production and R & D), joint venture and the creation of new subsidiaries or the exclusive acquisition. The choice on these different modes of entry depends on the internal and external factors, the products of the company and especially the costs related to the transaction.

The second chapter of our research is highlighted by the presentation of Senegal which constitutes the framework of this study. The Republic of Senegal is located in the west of the African continent. It is bordered to the east by Mali, to the west by the Atlantic Ocean, to the north by Mauritania and to the south by Guinea and Guinea Bissau. With an area of 196,712 km², Senegal is divided into 14 regions including Dakar, Diourbel, Tambacounda, Saint- louis, Thiès, Fatick, Kaffrine, Kaolack, Kédougou, Kolda, Louga, Matam, Sedhiou and Ziguinchor. The capital is the city of Dakar.

Senegal has 15 256 346 inhabitants. The main peculiarities of this population are that its very youngness with a broad age pyramid down and also its massive concentration in the region of Dakar which is the most active city in the country. Mostly Muslim (94% Muslims, 5% Christians and 1% animists), Senegalese gives an important place to religion and their different cultures. It is a democratic and secular country.

The country's economic growth is not very high. This low rate of growth is due to the low productivity of the primary and secondary sectors. While the former

includes activities of agriculture, livestock and fishing, the latter is interested in the industry, construction and public services and the energy supply of the country. Together with these, the Senegalese economy is largely supported by the tertiary sector (banking, tourism and communication) which is the engine of growth.

With regard to the country trade balance, it is still in deficit because of the dependence on imports of food and equipment's goods. However, according to the performance in the Doingbusiness ranking, Senegal has been showing remarkable efforts to improve its investment areas. This has been earned with the establishment of several foreign companies which consists of mainly French enterprises. This place that French companies occupy over the Senegalese economy is largely due to the fallout of colonization. The presence of French firms in the Senegalese economy is largely because of the advantages of colonial times in the past. In 1960, Senegal acquired its independence and became no more a colony of France. This colonial legacy has made it easier for French companies to penetrate into the Senegalese market. Factors such as getting to know the geography and the widespread use of French in Senegal played an important role throughout this penetration phase. Therefore, this colonial heritage has increasingly contributed to the integration of French companies.

However, this monopoly has been increasingly tested by the establishment of companies from other countries. This is the case of the company FKS which is of Turkish origin but has established itself in the Senegalese market. In order to understand the internationalization of this company, our research is based on an analysis of the motivations which triggered its operations in Senegalese market since 2007. This research aiming to highlight factors that influenced internationalization of FKS in Senegal, is based on the data held by a semi-structured interview with the company's chief executive officer. Through this interview, we found out that the FKS Company started its internationalization by exporting its products before operating a production plant in the capital of the country. The motivations for this expansion are multiple and vary according to the two phases of transition.

The export phase of FKS Company has an indirect nature because the company supplied its products to import companies, which in turn handled the sale process themselves through their own channels. This export phase was motivated largely by the willingness of the founder "Baştürler Group" to export its wheat flour product throughout Africa. It is on the basis of this entrepreneurial orientation that the group conducted research both on the flour market in Senegal and its main actors. In the aftermath of this research, the Group has reached importing companies in Senegal and began receiving orders.

Other factors that have contributed to this mode of export are on the one hand the possession of skills and resources necessary for the manufacture of a quality flour that meets the needs of the Senegalese population. On the other hand, the existence of a powerful banking system which allowed the company to receive payments from their sales operations is another important factors to run their business in Senegal and expand their operations.

This export phase ended when the company started production on the local market. Through this research we have found that the company FKS has taken into consideration a multitude of factors for establishing its factory in Senegal. The main lines of these motivations are:

- The desire of the leaders to be an economic actor in the country and in Africa,
- The availability of tangible and intangible resources; the skills and know-how necessary for the production of flour, animal feeds and oil,
- The political stability of Senegal,
- The availability and proximity of demand present in both Senegal and neighboring countries, The exploitation of raw materials namely wheat bran and peanut,
- Senegal's accessibility due to its geographical position,
- The availability of the workforce mainly due to the young population,
- The tax and other benefits granted by the state of Senegal.

Each one of these factors contributed and played a stimulating role on the internationalization of the FKS Company. In addition to these positive factors, there are some obstacles that has been confronted during this penetration phase. The main hindrance became the linguistic difference since the official language in Senegal is French. Together with this, Senegalese population commonly uses Wolof which is the national language. Another difficulty faced by managers is the high rate of bureaucracy which slow down the work flow.

In conclusion, we can say that this research allowed us to understand the state of mind of the FKS Company's founders and the motivations that were fundamental for conducting their operations in Senegal and their evolution in this market.

ÖZET

Araştırmamızın temel amacı Senegal’de faaliyet gösteren FKS (Four Du Khalife SARL) firmasının küresel gelişimini etkileyen motivasyonları belirlemektir. FKS firmasının adı, Senegal’in dini yapısından ve öneminden etkilenecek oluşturulmuştur. FKS şirketi, buğday unu, hayvan yemi ve yerfıstığı yağı ürünlerini üreterek son birkaç yıldır ülkenin değirmencilik endüstrisinde varlığını sürdürmektedir. Şirketin Senegal pazarındaki bu dikkat çekici varoluşu, faaliyetlerini genişletmek üzere Senegal piyasasını seçmesine etki eden faktörleri sorgulamamıza yol açmıştır.

Bu araştırmanın ilk bölümünde, öncelikle şirketlerin uluslararasılaşması ve bu yönde araştırmacıların dikkatlerini çeken faktörler üzerinde çalışma yapılmıştır. Literatürde, uluslararasılaşma, şirketlerin uluslararası rekabet edebilirliklerini sürdürmek amacıyla geliştirdikleri bir strateji olarak açıklanmaktadır. Bu strateji, dış pazarlarda bulunup, ana faaliyetlerini yerel pazarların dışında gerçekleştirmeye işaret etmektedir.

Literatüre bakıldığında, uluslararasılaşma, uluslararasılaşmanın motivasyonları ve dış pazarlara giriş yöntemleri hakkında geliştirilen teoriler şirketlerin uluslararasılaştırma sürecine yönelik ışık tutmaktadır. Bu sebeple, literatür taramasının devamında İşlem Maliyetleri Teorisi, Ürün Yaşam Döngüsü, OLI Paradigması, Uppsala Modeli, Yenilik Yaklaşımı ve Doğuştan Küresel kuramlarına yer verilmiştir.

Bu kuramlardan İşlem Maliyetleri Teorisine göre uluslararasılaşma, şirketlerin üretim ve organizasyon maliyetlerini dış pazarlarda en aza indirmelerini sağlayacak bir stratejidir. Bu çerçevede, yapılan tüm işlemlerin karşılığında maksimum verim amaçlanmaktadır.

Öte yandan Ürün Yaşam Döngüsü teorisine göre uluslararasılaşma, küreselleşmek isteyen bir şirketin -satış faaliyetlerinde kesin bir süreklilik sağlamak amacıyla- teknolojik avantajlarından yararlanmasının getirdiği bir sonuç olarak düşünülebilir. Bunun yanı sıra, ürün geliştirme genellikle gelişmiş ülkelerde gerçekleştirilirken, standardizasyonu ise üretim maliyetlerinin en aza indirgenebildiği az gelişmiş ülkelerde yerleştirilir. Böylelikle en az maliyetle yeterli verimliliğe ulaşmak hedeflenmektedir.

OLI Paradigması ise, bir işletmenin dış pazarlara yayılmasının sahiplik, konum ve uluslararasılaşma avantajlarına dayanması gerektiğini savunmaktadır. Sahip olduğu avantajlar, işletmenin kaynakları ve iç becerilerinden meydana gelmektedir. Lokasyon bir ülkenin kendine has özelliklerine işaret ederken; uluslararasılaşma avantajı bir şirketin sahiplik ve yerleşme avantajlarının var olması durumunda yurtdışına yatırım yapabileceği anlamına gelmektedir.

Uppsala Modeli ve Yenilik yaklaşımlarına bakıldığında, bu iki yaklaşımın bir şirketin uluslararasılaşmasının ardışık bir strateji olduğu üzerinde hemfikir oldukları

görülmektedir. Bu yaklaşımlara göre, şirketler psikolojik olarak yakın pazarlara odaklanmadan önce içinde yer aldıkları yerel pazarda belirli bir gelişimi tamamlamalıdır. Bu doğrultuda öncelikler detaylıca incelenmeli ve avantaj sağlayacak pazara ilişkin değerlendirmeler yapılmalıdır. Böylelikle, şirketlerin yurtdışı olanaklarını takip edebilmesi, fırsatlara karşı açık olarak yeni pazarlarda yer alması ve yeni girişimler deneyebilmesi amacıyla uygulanan genişleme stratejileri daha avantajlı süreçlere dönüştürülebilir. Nihayetinde çeşitlilik ve yenilik kazanan bir firmanın uluslararasılaşmasını yönetmek daha kolay hale gelir.

Doğuştan Küresel Kuramı ise, yıllardır tanıdığımız ve dış pazarlarda başarılı bir şekilde ardı ardına uluslararasılaşmakta olan çok uluslu şirketlerin, dış pazarlara açılmadan önce kendi iç pazarlarındaki faaliyetlerinin gelişimini düşünmediklerini ileri sürmektedir. Bu kapsamda, bu Küresel Doğan işletmeler dalgası, şirketlerin yerel pazarlardaki gelişimini takiben kademeli olarak uluslararasılaştırdıkları tezine karşı bir antitez niteliğindedir. Aslında, Doğuştan Küresel firmaların ortaya çıkışına gittikçe daha fazla şahit olmaktayız. Bu şirketler, kuruluşlarından itibaren halihazırda gelirlerinin büyük bir kısmını elde ettikleri dış pazarlarda gelişen organizasyonlar olarak tanımlanmaktadır.

Bu teorilerin tanımlamasının ardından, literatür taramasında ayrıca şirketlerin uluslararasılaşmasını etkileyen motivasyonlara da değinilmiştir. Bu faktörler iç ve dış faktörler olarak tanımlanmaktadır. İç faktörler uluslararası genişlemeyi teşvik eden dahili unsurlardır. Bu faktörler şirketin yetenek ve kaynakları, yönetsel yönlendirme özellikleri, girişimcilik deneyimi ve ürün özelliklerini içermektedir. Dış faktörler ise şirketin uluslararasılaştırma kararını önemli ölçüde etkileyebilecek ekonomik, politik, doğal ve sosyal-kültürel değişkenleri kapsamaktadır.

Son olarak, bu çalışmanın birinci bölümünde ele alınan nihai nokta, iş dünyasının uluslararası pazarlara giriş şekilleridir. Şirketler faaliyetlerini dış pazarlara genişletmek amacıyla ihracat (doğrudan, dolaylı ve toplu), sözleşmeye dayalı anlaşmalar (franchising, anahtar teslim projeler, üretimde taşeronluk ve Ar-Ge, ortak girişim) ve yeni şubelerin kurulması veya yerel şirketlerin alınması arasında seçim yapabilirler. Bu farklı giriş yöntemleri arasındaki tercih, iç ve dış faktörlere, şirketin ürünlerine ve özellikle de işlem maliyetlerine bağlıdır.

Araştırmamızın ikinci bölümünde, bu çalışmanın çerçevesini oluşturan Senegal'e ilişkin açıklamalar yer almaktadır. Senegal Cumhuriyeti Afrika kıtasının batısında yer almaktadır. Doğusunda Mali, batısında Atlantik Okyanusu, kuzeyinde Moritanya, güneyinde Gine ve Gine Bissau ile sınırları çizilmiştir. 196.712 km² alana sahip olan Senegal, 14 bölgeye ayrılmıştır. Bunlar sırasıyla Dakar, Diourbel, Tambacounda, Saint-louis, Thiès, Fatick, Kaffrine, Kaolack, Kédougou, Kolda, Louga, Matam, Sedhiou ve Ziguinchor. Ülkenin başkenti Dakar şehirleridir.

Senegal, 15.256.362 nüfusa sahiptir. Bu nüfusun temel özellikleri, geniş altılı piramidi ile çok genç olması ve ayrıca ülkedeki en aktif şehir olan Dakar bölgesindeki yoğun konsantrasyonudur. Ülkenin yüzde 94'ünü Müslümanlar oluşturmaktadır. Diğer yüzde 6'lık çoğunluğun yüzde 5'i Hristiyanlardan oluşurken yüzde 1'i ise Animistlerden oluşmaktadır. Senegalliler dinleri ve farklı kültürleri ile öne çıkmaktadır ve bu değerlere çok önem vermektedirler. Senegal aynı zamanda, demokratik ve laik bir ülkedir.

Ekonomik olarak ele alındığında ise Senegal'in kağıt üzerindeki gelişme verilerinin çok olumlu olmadığı görülmektedir. Bu düşük gelişim oranı, birincil sektörün (tarım, hayvancılık, balıkçılık) ve ikincil sektörün (sanayi, yapı ve inşaat, enerji) düşük verimlilik oranlarından kaynaklanmaktadır. Öte yandan Senegal ekonomisi büyük ölçüde büyümenin lokomotifi olan üçüncül sektör (hizmet, iletişim, bankacılık, turizm) tarafından desteklenmektedir. Buna paralel olarak, Senegal, hizmet sektörü sayesinde gelir elde etmekte ve ekonomisini canlandırmaktadır.

Ülkenin ticaret dengesine bakıldığında ise, gıda ve ekipman mallarında ithalata bağımlılıktan kaynaklanan bir eksiklik söz konusudur. Buna rağmen, Doingbusiness sıralamasındaki performans verilerine göre, Senegal yatırım çevresini iyileştirmek için kayda değer çaba sarf etmektedir. Bunda başta Fransa olmak üzere birçok yabancı şirketin kurulması rol oynamıştır. Fransız firmalarının Senegal ekonomisindeki varlıkları, büyük ölçüde geçmiş dönemlere uzanan sömürge zamanlarındaki avantajlardan kaynaklanmaktadır. Senegal, 1960 yılında Fransa sömürgesinden ayrılarak bağımsızlığını ilan etmiştir. Bu sömürge mirası, Fransız şirketlerinin Senegal piyasasına entegrasyonunu daha da kolaylaştırmıştır. Fransız firmalarının bu piyasada varlıklarını sürdürebilmelerinde, coğrafyayı tanımaları ve Senegal'de Fransızcanın yaygın bir şekilde konuşulması gibi faktörler önemli rol oynamıştır.

Senegal piyasasında yabancı sermayeli şirketlerin açılışı gün geçtikçe artmaktadır. Türkiye menşeli olan, ancak Senegal piyasasında faaliyet gösteren FKS şirketi, bu örneklerden biridir. Bu araştırma çerçevesinde, FKS firmasının uluslararasılaşma sürecini anlamak amacıyla, Senegal'de kurulmasına etki eden motivasyonlar analiz edilmiştir. Şirketin Senegal piyasasına giriş yapmasında belirleyici rol oynayan faktörlere ilişkin veriler, şirketin başkan ve genel müdürüyle yapılan yüz yüze görüşme kayıtlarına dayanmaktadır. Yarı yapılandırılmış yüz yüze görüşme verileri sayesinde, FKS şirketinin, ülkenin başkentinde bir üretim tesisi kurmadan önce, ürünlerini ihraç ederek uluslararasılaşmaya başladığı görülmüştür. Elde edilen bulgular ışığında, şirketin genişlemek üzere Senegal pazarını seçme motivasyonları çok sayıda olup, bu motivasyonlar iki geçiş aşamasında farklılık göstermektedir.

Öncelikle, FKS firmasının ihracat aşaması dolaylı bir nitelik taşımaktadır. Bu doğrultuda şirket, ürünlerini ithal eden şirketlere tedarik ettikten sonra, satışlar bu şirketlerin kendi kanalları aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. İhracat aşamasında, kurucu grup Baştürler'in buğday ununu Afrika'ya ihraç etme isteği ile motive edilmiştir. Bu girişimcilik oryantasyonuna dayanarak, Grup, Senegal'deki un pazarı ve bu pazardaki ana aktörlere ilişkin araştırmalar yürütmüştür. Böylece, pazar araştırması sırasında erişim sağlanan ithalatçı firmalardan siparişlerin alınması ile şirket ihracat aşamasını başlatmıştır.

Bu ihracat biçimine katkıda bulunan diğer faktörler Senegal halkının ihtiyaçlarını karşılayan kaliteli bir unun üretilmesi için gerekli yeteneklere ve kaynaklara sahip olmalarıdır. İkincisi ise, şirketin satış işlemlerinden ödemelerini almalarını sağlayan güçlü bir bankacılık sisteminin varlığıdır.

Şirketin ihracat faaliyetleri, şirket yerel pazarda üretime başladığında sona ermiştir. Bulgular, FKS şirketinin üretim tesisinin Senegal'e kurulması için birçok

faktörü göz önüne aldığını ortaya koymaktadır. Bu motivasyonların ana hatları aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

- Liderlerin, hem ülke çapında hem de Afrika’da ekonomik bir aktör olma istekleri,
- Maddi ve maddi olmayan kaynakların mevcudiyeti ve un, hayvansal yem ve yağ üretimi için gerekli olan beceri ve know-how,
- Senegal’deki siyasi istikrar,
- Hem Senegal’de hem de komşu ülkelerde mevcut talebi karşılama
- Buğday kepeği ve yer fıstığı gibi hammaddelerin işlenebilmesi ve mevcudiyeti,
- Senegal’in coğrafi konumu nedeniyle kolay erişim avantajı sağlaması
- Genel olarak genç nüfus özelliği sayesinde yeterli işgücünün mevcudiyeti,
- Senegal devleti tarafından sağlanan vergi avantajları ve diğer destekler.

Her bir faktör farklı ölçülerde FKS şirketinin Senegal’de kurulmasına katkıda bulunmuştur. Firmayı ve işlerini kurarken, yöneticilerin karşılaştığı en büyük zorluklar dilsel fark ve nispeten yavaş idarecilik olmuştur. Senegal’in resmi dili Fransızca olduğu için yöneticiler çok büyük yanlış anlamalarla karşılaştıklarını dile getirmişlerdir. Buna ilave olarak, Senegal nüfusunun çoğunluğu yerel dil olan “Wolofça” konuşmaktadırlar.

Sonuç olarak bu araştırma, FKS şirketinin Senegal’de faaliyet göstermesine ve gelişimine etki eden temel faktörleri; şirket kurucularının bu yöndeki stratejileri ve aldıkları aksiyonları anlamamıza olanak sağlamıştır.

INTRODUCTION

A travers la mondialisation des marchés, le monde est désormais considéré comme un village planétaire où les biens et les services sont en circulation permanente. En effet, la mondialisation que nous connaissons aujourd'hui est le résultat naturel (Guttal, 2007) de politique néolibérale conçue, planifiée et ciblée visant à amener tous les aspects de la vie sociale, économique et politique sous la rubrique du capitalisme de marché. C'est un processus multidimensionnel par lequel les marchés, les entreprises, les productions et les systèmes financiers nationaux sont intégrés à l'échelle mondiale (Brawley, 2009).

Ainsi, on note la présence des sociétés soient européennes, américaines, asiatiques ou africaines partout dans ces différents continents. Les entreprises ont tendance à s'internationaliser vers d'autres horizons. C'est ainsi qu'au Sénégal, depuis des années on notait la présence des sociétés françaises. Le Sénégal ayant été une colonie française, les premières sociétés étrangères étaient d'origines françaises. Dans de nombreux secteurs d'activités, la présence française était dominante. Aujourd'hui le monopole que les sociétés françaises détenaient sur le marché sénégalais n'est plus d'actualité. D'après Deltombe et Orval (2009) *«les entreprises françaises implantées en Afrique, qui ont profité pendant des décennies de juteuses rentes de situation héritées de l'époque coloniale, seraient mises en difficulté par la libéralisation et surtout l'arrivée accrue de nouvelles entreprises »*.

En effet, plusieurs sociétés autres que françaises sont présentes sur le territoire sénégalais. Parmi ces sociétés nous avons les sociétés turques, chinoises, espagnoles entre autres, qui s'implantent de plus en plus au Sénégal. En guise d'exemple nous pouvons citer l'entreprise Turque YAPIRAY qui est une filiale de l'entreprise Yapı merkezi. Yayıray est en train de construire le seul chemin de fer du Sénégal dont le coût total du projet est estimé à 400 millions d'Euros (Doğru & Çakmak, 2019). Grâce à la construction du centre culturel et du stade omnisport mais surtout sa participation

avec l'entreprise Limak à la construction de l'aéroport du Sénégal le groupe SUMMA occupe une place remarquable sur le marché sénégalais (BEST, 2018). Nous pouvons aussi citer l'entreprise chinoise CRBC (China Road and Bridge Corporation) qui a réalisé l'autoroute à péage ila Toubà à hauteur de 634 millions d'euro (www.crbc.com). Cependant, dans le cadre de notre étude, nous portons notre intérêt sur l'entreprise Turque FKS qui a trouvé office au Sénégal dans l'industrie de la minoterie. Elle est une filiale du groupe Baştürkler qui évolue dans le domaine de la production de farine, d'aliment de bétail et d'emballage synthétique en Turquie plus précisément dans la ville de Malatya. FKS a commencé à produire de la farine à partir de Mars 2009 au Sénégal et actuellement, l'entreprise FKS est un acteur économique qui est connu sur le marché sénégalais (firatunyem.com.tr).

L'internationalisation des entreprises françaises au Sénégal peut être justifiée d'une part par leurs évolutions depuis la période coloniale et aussi leurs avantages linguistiques. Cependant, pour le cas de l'entreprise FKS il nous est impossible de nous prononcer sur les variables qui ont influencé sa décision d'investir au Sénégal. C'est dans cette logique que nous nous demandons :

Quelles sont les principales motivations qui ont influencé l'orientation des activités de l'entreprise FKS sur le marché Sénégalais ?

Ainsi, l'objectif principal de notre recherche est de déterminer explicitement les différents facteurs qui ont influencé le choix du Sénégal par l'entreprise FKS.

La pertinence de notre sujet s'explique par la croissance de l'internationalisation des entreprises turques dans le pays. Au Sénégal comme dans beaucoup de pays du continent africain, nous assistons aujourd'hui à l'afflux fréquent des sociétés turques par leurs présences remarquables dans presque tous les grands projets. En effet, nous avons remarqué une montée importante de la présence de compagnies turques dans presque tous les secteurs. Mais plus encore dans le secteur des travaux publics avec la réalisation de très grands projets et aussi dans le commerce. La présence des produits « made in Turkey » dans presque tous les secteurs parmi lesquels nous pouvons citer l'agroalimentaire, l'habillement, le mobilier, l'électricité etc. Toutefois, la présence la plus remarquable de par l'installation de son usine dans le capital du pays demeure

celle de l'entreprise FKS qui est la pionnière parmi les sociétés Turques à ouvrir son industrie au Sénégal et actuellement ses produits sont présents sur l'ensemble du territoire sénégalais.

Notre projet vise à déterminer les principaux facteurs qui ont poussé le FKS à choisir le Sénégal. Dès lors, notre recherche pourrait faire l'objet de référence pour les acteurs économiques, dont les gouvernements et les hommes d'affaires des deux pays. Elle pourrait également intéresser le monde universitaire (les chercheurs, les étudiants) et les populations, car faisant l'analyse de facteurs d'internationalisation dans un contexte de mondialisation.

Du point de vue méthodologique, l'étude de notre problématique est essentiellement basée sur une recherche documentaire approfondie portant sur des documents académiques. Néanmoins dans le but de spécifier les facteurs fondamentaux propres à l'entreprise FKS, nous avons porté notre choix sur une interview semi-directive adressée au PDG de l'entreprise.

Afin d'apporter des éléments de réponses à cette recherche, notre travail s'articulera comme suit :

- D'abord le cadre théorique c'est-à-dire la revue littéraire portant sur l'internationalisation des entreprises pour mieux comprendre les sociétés étrangères, leurs motivations et les facteurs déterminants leurs choix d'internationalisation.
- Ensuite nous procéderons à une brève présentation du Sénégal, de la situation économique du pays pour ainsi déterminer clairement le cadre de cette étude.
- Enfin nous analyserons les données issues de notre entretien avec le président et directeur général (PDG) pour ainsi déterminer les facteurs qui ont été propices à l'expansion de l'entreprise FKS au Sénégal.

I. GENERALITES SUR L'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES

1.1. Conceptualisation de l'internationalisation des entreprises

L'internationalisation des entreprises est un processus par lequel les entreprises augmentent progressivement leurs implications internationales (Johanson & Vahlne, 2009). Il se produit lorsqu'une entreprise développe ses recherches, sa technologie, sa production, ses ventes et ses différentes activités sur des marchés étrangers en dehors de ses frontières (Hollensen, 2016). Ainsi, l'internationalisation fait référence aux processus de transition des activités d'une société de son marché local vers des marchés internationaux. En d'autres termes, l'internationalisation est un processus par lequel une entreprise développe un réseau de relations commerciales mondiales.

L'auteur Mayrhofer (2004) stipule que *«L'internationalisation constitue désormais une voie de développement incontournable pour de nombreuses entreprises. Elle touche tous les acteurs de la vie économique, quel que soient leur taille ou leur secteur d'activité»*. Toujours dans la logique de l'auteur l'évolution de l'internationalisation des entreprises peut être divisée en deux étapes successives : l'ouverture des activités à l'international et la présence de l'entreprise à l'échelle mondiale.

- L'ouverture des activités à l'international *«s'inscrit dans une logique d'expansion et de conquête, et repose sur le transfert à l'étranger d'un avantage concurrentiel forgé sur le territoire d'origine »* (Mayrhofer, 2004).
- La présence de l'entreprise à l'échelle mondiale est le processus de gestion des activités sur le marché mondial. D'après Mayrhofer (2004) c'est *«un stade d'internationalisation avancé de l'entreprise qui suppose l'intégration de ses activités au plan mondial dans toutes ses dimensions : gestion, contrôle*

financier, recherche et développement, production et marketing. À ce stade, l'entreprise est amenée à coordonner des emplacements et des établissements à travers le monde, et à construire son avantage concurrentiel sur la rationalisation et l'intégration mondiale d'un réseau de filiales, connectées les unes aux autres».

Selon Colovic et Mayrhofer (2008) *«la localisation à l'international concerne généralement une partie des activités de l'entreprise. En effet, la décomposition internationale de la chaîne de valeur des entreprises constitue l'un des aspects les plus importants de l'économie mondiale. Cette fragmentation des activités est notamment évidente chez les firmes multinationales qui localisent les activités constituant leur chaîne de valeur dans différentes régions »*. Toujours dans la logique de l'auteur, les activités concernées par l'internationalisation sont le plus souvent la production, la distribution, les ventes et la recherche et développement (R&D) des technologies. L'internationalisation fait ainsi référence aux activités que les entreprises développent au-delà de leurs frontières nationales (Karafakioğlu, 2015).

Ainsi, l'internationalisation survient lorsque qu'une entreprise se développe en dehors de ses frontières. La nature de cette expansion géographique dépend en grande partie des objectifs que veut atteindre l'entreprise, mais aussi son adaptation aux réalités et spécificités locales. En d'autres termes, l'internationalisation prend en compte les modes et moyens de présence à l'international d'une entreprise de l'exportation à la localisation sur le marché étranger.

1.2. Les théories sur l'internationalisation des entreprises

L'internationalisation en tant que stratégie d'entreprise dépend en général de facteurs tels que les objectifs de l'entreprise, les décisions administratives et d'autres facteurs. Plusieurs chercheurs se sont penchés sur le phénomène d'internationalisation des entreprises et ont ainsi développé plusieurs théories dans l'optique d'élucider cette approche. Ces théories, développées pour apporter des explications aux aspects de l'expansion des entreprises, affectent la décision d'internationalisation de nombreuses entreprises.

Parmi ces théories nous pouvons citer : La théorie des coûts de transaction, le cycle de vie du produit, le paradigme OLI, le modèle Uppsala, l'approche d'innovation et la théorie de Born global (BG) que nous allons développer successivement.

1.2.1. La théorie des coûts de transaction

La théorie des coûts de transaction priorise la minimisation des coûts et soutienne qu'une entreprise choisira le lieu où les coûts de production et d'organisation sont les plus bas pour ses activités de production à l'étranger (Gilmore, O'Donnell, Carson, & Cummins, 2003).

La localisation dans un pays où les ressources en matières premières et en main d'œuvre sont disponibles a un impact important sur l'avantage compétitif de l'entreprise (Amorós, Basco, & Romaní, 2016).

En effet, la maîtrise des coûts ou charges joue un rôle fondamental dans la compétitivité de l'entreprise. C'est la raison pour laquelle nombreuses sont les sociétés qui se focalisent sur la recherche des plus faibles coûts tels que :

- Les coûts de production qui comprennent tous les frais liés à la production des biens et services de l'entreprise que cela soit les coûts directs ou les coûts variables selon les biens et services. A priori, les entreprises cherchent à se localiser là où les coûts de production sont faibles (Mayer & Mucchielli, 1999). C'est sur la base de ce coût que la société détermine le prix de vente des biens et services afin de faire un bénéfice. C'est la raison pour laquelle certaines sociétés cherchent à le réduire le plus possible dans le but d'avoir un avantage compétitif face aux concurrents.
- La main d'œuvre étant une partie intégrante de l'entreprise, elle joue un rôle primordial dans le fonctionnement et par la même occasion constitue des charges importantes que la société doit faire face. C'est pourquoi, la combinaison des activités à forte intensité en main d'œuvre peu qualifiée avec les marchés à faibles revenus est de plus en plus optée par les entreprises car

leur permettant ainsi de réunir la qualité et la quantité de travailleurs dont elles ont besoin et à faibles coûts (Moatti, 2011).

- Toujours dans le cadre de la réduction des coûts, le transport est aussi un élément important dans la mesure où il est présent tout au long du circuit de la production à la vente des biens et services de l'entreprise. Donc, l'expansion des entreprises dans un environnement où les moyens de transport sont accessibles et peu coûteux aussi bien pour les personnes que pour les biens est essentiel dans cette économie mondialisée en termes de compétitivité (Gilmore, O'Donnell, Carson, & Cummins, 2003).

C'est dans cette logique de la recherche des coûts les plus faibles afin de maximiser le profit de l'entreprise que Moatti (2011) affirme que les entreprises « *sont devenues, depuis la fin des années 1980, les acteurs d'une nouvelle division internationale du travail, organisant la mise en réseau d'unités de production réparties dans le monde entier, à différentes étapes d'une chaîne de valeur de plus en plus complexe. Elles arbitrent ainsi en permanence entre les avantages comparatifs de chaque territoire, selon des critères de coûts mais aussi de qualité ou de délais, tout en bénéficiant des économies d'échelle liées à la mondialisation du marché. Si l'iPod d'Apple agrège des composants et des contenus produits en Chine, au Japon, à Singapour, en Corée du Sud, en Thaïlande et aux États-Unis, c'est le même iPod qui est vendu dans le monde entier* ».

1.2.2. La théorie du cycle de vie international du produit

C'est au cours des années soixante que l'économiste américain Raymond Vernon a introduit cette approche basée sur l'optique du monopole de l'innovation (Ayal, 1981). Vernon souligne que chaque pays est spécialiste dans un secteur où sa compétence technologique est en progrès par rapport aux autres pays. L'avancée technologique est la base d'un avantage comparatif qui concède à un producteur le privilège de réduire ses coûts de recherche et de production tout en lui permettant d'innover (Mullor-Sebastian, 1983).

Selon Vernon les pays partenaires des échanges internationaux ont un avantage important élucidé par les différentes étapes de l'approche du cycle de vie du produit qui sont l'introduction, la croissance, la maturité et le déclin (figure I.1).

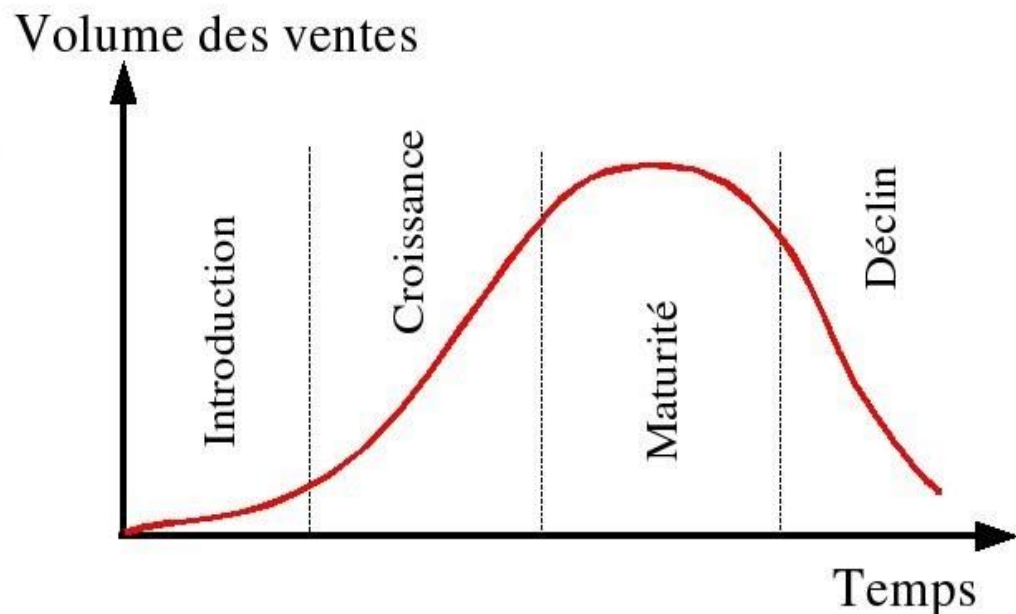


Figure I.1: Cycle de vie du produit

Source : Mario (2016)

- La phase d'introduction ou de lancement regroupe les étapes de la naissance du produit. La firme cherche à faire connaître son produit dans le but de sensibiliser sa clientèle cible. En général les coûts liés à cette phase de lancement dépassent les profits. L'entreprise informe sa clientèle de la venue du nouveau produit dans le but de les inciter à l'acte d'achat (Gao & Tisdell, 2005).
- Dans la phase de croissance, le produit a atteint sa clientèle ciblée et commence à générer du profit. Dans cette phase, le produit est de plus en plus rentable. L'entreprise se concentre sur le développement de sa marque et tente d'augmenter ses parts de marché par le biais de son nouveau produit (Gao & Tisdell, 2005).
- La phase de maturité est généralement la phase la plus longue dans le cycle de vie du produit. Les concurrents offrent des produits similaires. La croissance des ventes est de plus en plus stable. C'est la raison pour laquelle l'entreprise doit exploiter son

avantage concurrentiel. Dans cette phase chaque société cherche à offrir le meilleur prix. L'entreprise n'a plus l'exclusivité sur le produit et cherche à l'exporter le plus souvent à l'étranger. Les stratégies d'internationalisations sont mises en place afin d'atteindre les parts de marchés maximales (Gao & Tisdell, 2005).

- La phase de déclin se matérialise par une baisse des ventes due en grande partie à l'évolution des habitudes de la clientèle. C'est la phase où l'entreprise doit prendre la décision de retirer le produit du marché ou de le maintenir en y apportant des innovations qui répondent aux besoins des clients (Gao & Tisdell, 2005).

D'après la théorie de cycle de vie de produit l'internationalisation peut être définie comme une conséquence de l'exploitation des avantages technologiques d'une entreprise afin d'assurer une certaine continuité de ses activités de vente et ainsi préserver ses parts de marché (Colovic & Mayrhofer, 2008). En effet, les entreprises ont tendance à orienter soit la vente, soit la fabrication de leurs produits vers les marchés autre que leurs territoires d'origine (Kavak & Gül, 2005). Cette orientation est le plus souvent occasionnée durant la phase de maturation afin d'offrir et de fabriquer ses produits dans les autres marchés. Ainsi dans la logique de Vernon, un nouveau produit passe par un cycle de vie partant de l'innovation dans le pays d'origine en passant par les pays avancés et pour terminer le cycle dans les pays moins développés pour la standardisation (Gao & Tisdell, 2005).

1.2.3. Le paradigme OLI

OLI est l'acronyme de Ownership Advantage, Location Advantage et Internalization Advantage. Ce paradigme est une théorie de John Dunning. Il est le plus souvent défini comme étant une approche éclectique car il se caractérise par la conciliation de trois facteurs explicatifs de l'internationalisation des firmes. Il s'agit de la combinaison de l'avantage de propriété, de l'avantage de localisation et de l'avantage de l'internalisation (Dunning, 2001).

- L'avantage de propriété : C'est la possession d'un avantage spécifique par une société, dont les autres entreprises ne disposent pas (Aubin, Berdot, Goyeau, & Léonard, 2006). Cela peut être un produit ou une technologie appartenant

uniquement à une firme bien déterminée comme par exemple le capital technique, la possession d'une marque, d'une licence, d'un brevet ou encore d'un savoir-faire propre à ladite société (Gray, 2003). Ainsi, d'après Dunning (2000) l'avantage de propriété peut être analysé sous trois angles d'abord les connaissances reliées à la technologie, à l'innovation et à la gestion de l'entreprise. Ensuite, dans le cadre économique, il s'agit de l'économie d'échelle et de la capacité de fournir les capitaux nécessaires pour l'investissement. Enfin, l'avantage de propriété peut être la notoriété de la société soit par la détention de marque de produits ou services reconnus, soit en étant la pionnière sur un marché bien déterminé.

- L'avantage de localisation : Il s'agit de l'existence d'un avantage à utiliser ces actifs spécifiques à l'étranger plutôt que dans le pays d'origine. En effet, certaines zones géographiques peuvent disposer d'avantages qui influencent considérablement la productivité et le profit de l'entreprise (Dunning, 2001). Ainsi, la présence de ressources minières ou de richesses naturelles constitue un avantage expliquant certain choix de localisation. C'est ce qui fait que parfois certaines sociétés tiennent plus compte des déterminants exogènes lors de leurs prises de décision.
- L'avantage de l'internalisation correspond au profit de l'expansion des activités de l'entreprise à l'étranger (Dunning, 2001). Le paradigme OLI soutient qu'une orientation à l'étranger par le biais d'un investissement direct à l'étranger est favorable si et seulement si les trois types d'avantages sont réunis (Colovic & Mayrhofer, 2008).

1.2.4. Le modèle Uppsala

Ce modèle a été formulé au milieu des années 1970 (Johanson & Vahlne, 1977) par des chercheurs du département d'études commerciales de l'Université d'Uppsala. Selon cette théorie, les entreprises choisissent ou devraient choisir le mode optimal pour entrer sur un marché en analysant leurs coûts et leurs risques en fonction des caractéristiques du marché et en prenant en compte leurs propres ressources (Johanson & Vahlne, 2009).

Ce modèle est l'une des théories décrivant le processus d'internationalisation des entreprises. En effet, à travers ce modèle les auteurs cherchent à apporter des éléments de réponse aux questions fondamentales pour toutes entreprises qui souhaitent s'internationaliser.

Afin d'apporter des éléments de réponse, le modèle Uppsala distingue 4 séquences essentielles (Figure I.2) :

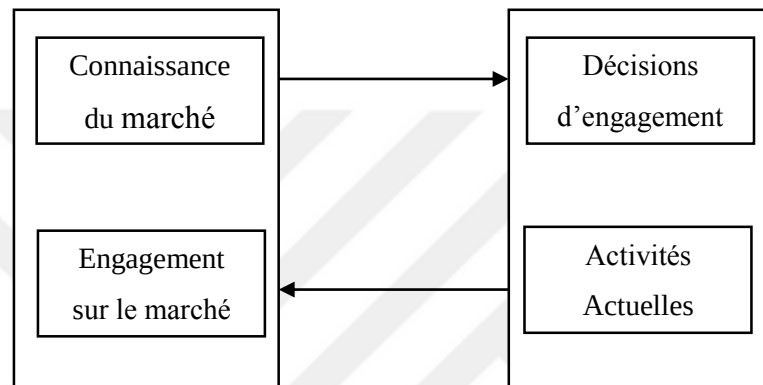


Figure I.2: Le mécanisme de base de l'internationalisation

Source : (Johanson & Vahlne, 1977)

Séquence 1 : Connaissance du marché

Séquence 2 : Engagement sur le marché

Séquence 3 : Décisions d'engagement à l'international

Séquence 4 : Activités actuelles

D'après Johanson et Vahlne (1977) la connaissance du marché et l'engagement sur le marché affectent les décisions d'engagement à l'international et la manière dont les activités actuelles sont effectuées. L'engagement des ressources sur un marché est composé de deux facteurs: le montant engagé et le degré d'engagement (Johanson & Vahlne, 1977). D'après Cheriet (2010) le degré d'engagement traduit la *«transférabilité des ressources et la possibilité de leur emploi alternatif.»*

Tout d'abord, l'entreprise s'appuie sur les connaissances liées à ses précédentes expériences et tentatives dans les autres marchés, mais surtout sur les connaissances

relatives aux opportunités et climats des affaires, aux caractéristiques du marché et des clients avant de prendre la décision d'internationaliser ses activités.

Dans leur article paru en 2009, Johanson et Vahlne ont suggéré une reformulation du modèle d'Uppsala en intégrant la théorie des réseaux d'affaires. D'après les auteurs une entreprise qui n'a pas de partenaires ou qui n'appartient pas à un réseau est considéré comme un «outsider» (Johanson & Vahlne, 2009). Ce statut d'outsider rend l'internationalisation d'une entreprise difficile d'où l'importance d'être un «insider» par le biais de ses réseaux de partenariat.

Le modèle Uppsala tente d'expliquer le processus d'internationalisation comme étant une stratégie progressive d'expansion des activités de l'entreprise à l'étranger (Johanson & Vahlne, 1977). Dans le but d'accroître leur taille et leur ressource, les entreprises doivent commencer à exercer des activités commerciales à l'international successivement.

1.2.5. Le modèle d'internationalisation selon l'approche d'innovation

D'après l'approche d'innovation, influencé par la théorie du comportement des entreprises, l'internationalisation stipule que l'entreprise a adopté le renouvellement organisationnel. En effet, la décision d'internationalisation est considérée comme une innovation pour l'entreprise (Andersen, 1993). Plusieurs auteurs se sont penchés sur l'illustration de ce modèle Bilkey et Tesar (1977), Cavusgil (1980), Reid (1981) et Czinkota (1982) (Tableau I.1).

Tableau I.1: Revue du modèle d'internationalisation selon l'approche d'innovation

Bilkey & Tesar (1977)	Cavusgil (1980)	Czinkota (1982)	Reid (1981)
Etape 1 : La direction n'est pas intéressée par l'export. Etape 2 : La direction est disposée à gérer les commandes non sollicitées, mais elle ne fait aucun effort pour explorer la faisabilité de l'exportation active. Etape 3 : La direction explore sérieusement la possibilité d'exporter activement. Etape 4 : L'entreprise exporte à titre expérimental vers un pays psychologiquement proche. Etape 5 : L'entreprise est un exportateur expérimenté. Etape 6 : La direction étudie la possibilité d'exporter vers les autres pays psychologiquement éloignés.	Etape 1 : <u>Marketing domestique</u>: l'entreprise vend seulement sur le marché local. Etape 2 : <u>stade de pré-exportation</u>: l'entreprise recherche des informations et évalue la faisabilité de l'exportation. Etape 3 : <u>Stade expérimental</u> : L'entreprise exporte vers un nombre limité de pays proches psychologiquement . Etape 4 : <u>Implication active</u> : Exportation vers plusieurs nouveaux pays, augmentation du volume de vente. Etape 5 : <u>Implication engagée</u> : La direction choisit en permanence d'affecter des ressources limitées entre le marché local et le marché étranger.	Etape 1 : L'entreprise est complètement indifférente au marché étranger. Etape 2 : L'entreprise partiellement intéressée. Etape 3 : L'entreprise exploratrice. Etape 4 : L'entreprise en phase expérimentale. Etape 5 : Le petit exportateur expérimenté. Etape 6 : Le grand exportateur expérimenté.	Etape 1 : <u>Sensibilisation à l'exportation</u> : Problème de reconnaissance des opportunités, éveil du besoin. Etape 2 : <u>Intention d'exportation</u> : Motivation, attitude, conviction et espérance à l'égard de l'exportation. Etape 3 : <u>Essai d'exportation</u> : Expérience propre d'exportation limitée. Etape 4 : <u>Evaluation</u> : Résultats des activités d'export. Etape 5 : Choix sur l'export: adoption ou rejet de l'exportation.

Source : (Andersen (1993))

D'après le tableau I.1, tous ces auteurs partent du principe que dès la première étape l'entreprise n'est pas intéressée par l'expansion à l'étranger. Elle se concentre d'abord sur son marché domestique. La seule différence entre ces auteurs réside dans le nombre et la succession de leurs étapes et leurs évolutions.

Avec la mondialisation et un monde indéniablement interconnecté, de nombreuses entreprises s'efforcent de développer leurs activités à l'international. Le développement à l'étranger favorise l'exploitation de nouveaux marchés de plus en plus rentables, accroît la compétitivité de la société et encourage l'accès à de nouvelles idées de produits, en réalisant des avancées et des innovations. Toutefois, l'internationalisation ne sera probablement pas fructueuse, sauf si l'entreprise se prépare à l'avance. Le planning de cette stratégie à l'avance a régulièrement été considéré comme étant essentiel pour la procédure d'expansion sur les marchés étrangers (Hollensen, 2016). La nature de cette expansion géographique dépend en grande partie des objectifs que veut atteindre l'entreprise.

Le modèle d'innovation, comme le modèle d'Uppsala, décrit progressivement le processus d'internationalisation des entreprises passant par le biais de différentes étapes.

1.2.6. La théorie « Born Global »

Durant plusieurs décennies l'internationalisation des entreprises a toujours été définie comme un processus séquentiel. La plupart des théories telles que le cycle de vie du produit, l'approche d'innovation ou encore le modèle Uppsala ont toujours stipulé que l'expansion des activités de l'entreprise sur un marché étranger doit s'effectuer à travers différentes étapes mais surtout en ayant comme fondement son marché local. Ainsi, d'après ces théories l'entreprise doit d'abord se développer sur son marché domestique avant de prendre d'assaut les marchés étrangers.

Cependant, depuis quelles années, nous assistons à l'avènement des entreprises Born global (BGs). Cette théorie constitue l'antithèse des approches antérieures. En effet, le terme Born global a été introduit dans les années 1990 par les auteurs McKinsey & Co. (1993), Rennie (1993), Oviatt & McDougall(1993) et Knight &

Cavusgil (1996) qui sont les pères fondateurs de cette approche. Ces auteurs stipulent que les entreprises Born global sont des sociétés qui, dès leurs créations ou leurs débuts, tirent une part substantielle de leurs revenus des ventes sur les marchés internationaux. La principale particularité des entreprises Born global est que contrairement à l'entreprise multinationale typique (EMN) connue jusque-là, leurs origines et leurs orientations de base sont destinées aux activités à l'international (Knight & Cavusgil, 2005).

Ainsi, dans le cadre général, une entreprise Born Global peut être définie comme étant une organisation qui depuis sa fondation effectue ses activités commerciales sur des marchés étrangers (Knight & Cavusgil, Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm, 2004).

Les entreprises Born Global représentent d'après Cavusgil & Knight (2015) *«une tendance contemporaine et optimiste des affaires internationales dans laquelle toute entreprise, quelle que soit sa taille, son expérience ou ses ressources, peut participer activement au commerce transfrontalier»*.

Les progrès des technologies de l'information et de la communication, de la production et du transport ont engendré la réduction considérable des coûts des activités internationales, ce qui a ainsi facilité l'émergence des entreprises Born global. Ces entreprises ont recours aux technologies de communication peu onéreuses et globales qui leur permettent de développer leurs activités à l'échelle internationale (Cavusgil & Knight, 2015).

Les entreprises Born Global aussi connues sous les termes de «start-ups mondiales» ou de «nouvelles entreprises internationales» sont en grosso modo des organisations qui cherchent à tirer des avantages concurrentiels significatifs de la commercialisation de produits dans plusieurs pays (Cavusgil & Knight, 2015). Plus spécifiquement et de manière à apporter une conception quantitative, une entreprise Born global est définie comme une entité qui, durant les 3 premières années de sa création, réalise au moins le quart de ses revenus de ventes sur des marchés étrangers (Song & Steven, 2019).

1.3. Les motivations de l'internationalisation des entreprises

La principale explication de l'internationalisation, pour de nombreuses entreprises, est de faire des profits. Toutefois, la recherche de profit ne constitue pas à elle seule l'unique facteur déterminant de l'expansion des entreprises sur des marchés étrangers.

En effet, un ensemble de variables constituent les motivations de l'internationalisation. Il existe plusieurs motivations distinctes de l'internationalisation des entreprises. Parmi les raisons les plus connues, il convient tout simplement d'accéder à des marchés nouveaux et plus vastes afin de réaliser le développement de leurs activités. Les entreprises étendent leurs activités en exportant leurs produits et services ou en investissant à travers de nouvelles entités à l'étranger.

C'est un processus dont la motivation peut être offensive ou défensive (Djuatio, 2002). La motivation de l'internationalisation de la firme est qualifiée offensive quand l'entreprise est présente sur des marchés vierges ou la concurrence n'est pas encore présente. Quant à la qualification défensive l'internationalisation traduit la volonté de survie de l'entreprise qui fait face à la saturation de son marché domestique.

Hollensen (2016) classe les motivations majeures de l'internationalisation des entreprises en deux groupes: les motivations proactives et réactives illustrées dans le tableau ci-dessous (tableau I.2).

Tableau I.2: Les principales motivations de l'internationalisation des entreprises

Motivations proactives	Motivations réactives
Objectifs de profit et de croissance	Pressions concurrentielles
Envie managériale	Marché domestique petit et saturé
Compétence technologique / Produit unique	Surproduction / capacité excédentaire
Opportunités et connaissance du marché étranger	Commandes étrangères non sollicitées
Economies d'échelle	Continuer les ventes de produits saisonniers
Avantages fiscaux	Distance physique et psychologique

Source: (Hollensen, 2016)

Les motivations proactives sont les éléments qui incitent l'entreprise à aller vers les marchés étrangers. Elles regroupent les stimulateurs qui poussent l'entreprise à apporter un changement de stratégie d'entreprise basé sur l'exploitation de ses compétences et capacités et des opportunités du marché (Hollensen, 2016). Les composants proactifs de l'auteur Hollensen (2016) montrent que la décision d'une entreprise de s'internationaliser est influencée d'abord par les motivations internes. L'ouverture vers le marché extérieur est engendrée dans un premier temps par l'orientation stratégique de la direction en se basant sur leurs connaissances du marché local et mondial et leurs avantages compétitifs en matière de ressources et de technologies.

Toujours dans la logique de Hollensen (2016), à côté de ces motivations proactives il faut également tenir compte des motivations réactives de l'internationalisation des entreprises. Elles regroupent les raisons qui poussent l'entreprise à réagir face aux pressions ou aux menaces présentes sur son marché d'origine et aux opportunités sur les marchés étrangers.

L'examen des motivations proactives et réactives nous a permis de comprendre la base de la logique de la présence des entreprises à l'étranger. Ainsi,

l'internationalisation des entreprises est favorisée par des motivations internes et externes. Les motivations internes sont celles qui se concentrent principalement sur les opportunités alors que les motivations externes sont nécessaires à la survie de l'entreprise. Les entreprises décident de se développer à l'étranger afin d'exploiter les nombreuses opportunités disponibles sur les marchés étrangers et de tirer profit des avantages qui y sont présentes.

L'auteur George Yip propose le modèle ci-dessous dans le but d'analyser les différentes motivations de l'internationalisation des entreprises (Figure I.3).

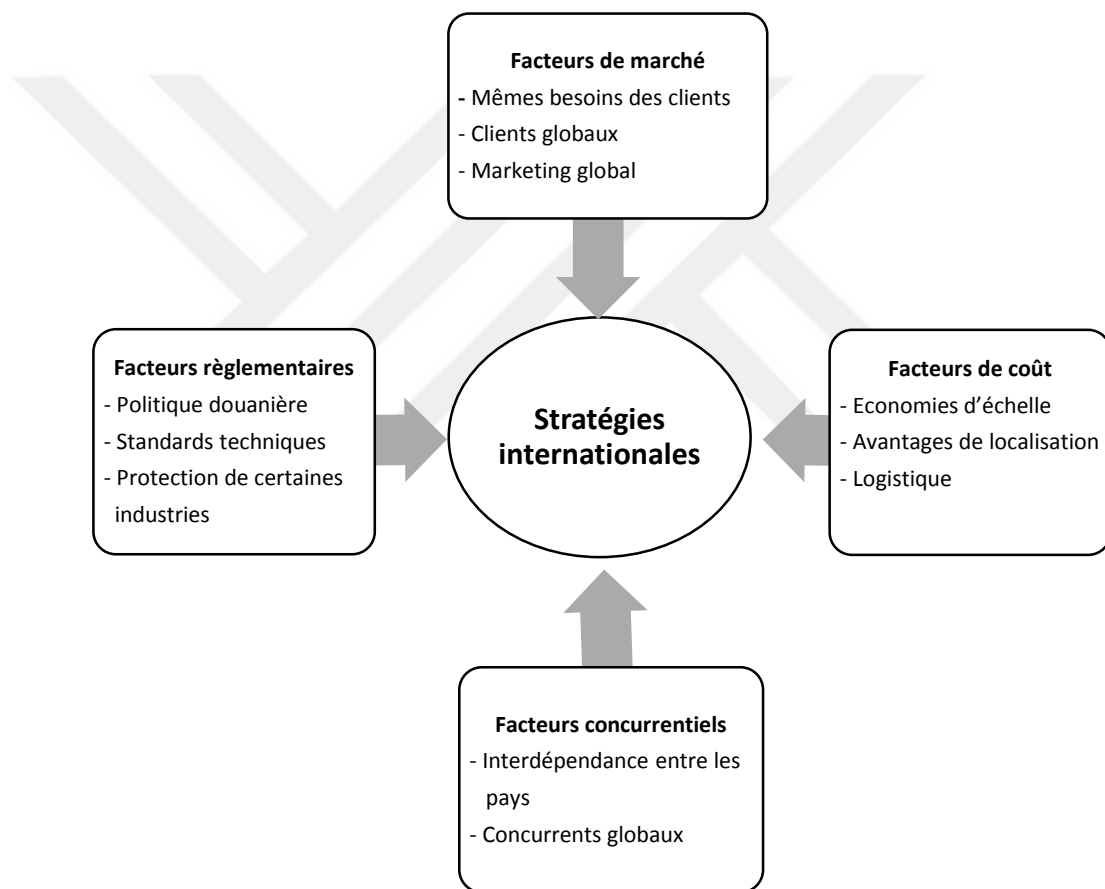


Figure I.3: Les facteurs d'internationalisation selon le modèle Yip

Source : (Johnson, Whittington, Scholes, & Fréry, 2011)

A travers la figure ci-dessus, le modèle de Yip suggère que l'internationalisation des entreprises est motivée par des facteurs de marché, de coût, de réglementation et de concurrence (Johnson, Whittington, Scholes, & Fréry, 2011).

Les facteurs de marché regroupent l'ensemble des déterminants liés aux mêmes besoins et aux goûts des clients présent sur différents pays. Ces mêmes besoins conduisent généralement à la présence de clients globaux sur plusieurs marchés. Toujours dans la logique de l'auteur, l'adoption de politique de marketing global permet aux entreprises de transférer ainsi leurs marques et leurs modes de distribution à l'international.

Les facteurs de coût constituent les motivations de l'internationalisation de certaines entreprises qui se focalisent sur la recherche d'économie d'échelle et de réduction des coûts. Les sociétés qui évoluent sur de petits marchés domestiques ont tendance à exporter leurs produits ce qui leur permet ainsi de réaliser des volumes de ventes. En outre, la localisation sur un marché où la main d'œuvre et les matières premières sont disponibles et le transport est accessible constitue un facteur important pour certaines industries.

Les facteurs réglementaires regroupent le volet des institutions gouvernementales qui peuvent influencer l'expansion à l'étranger des entreprises. Par le biais de politique d'attraction ou de subvention local les autorités gouvernementales mettent en place des stratégies pour l'ouverture de leurs économies. Cependant, afin de protéger certains secteurs d'activités et leurs acteurs locaux les administrations peuvent ériger des restrictions tarifaires et non tarifaires.

Les facteurs concurrentiels regroupent la coordination des stratégies globales et le suivi des concurrents globaux. L'entreprise doit impliquer un suivi assidu de la demande globale et aussi de ces opérations globales pour éviter toutes malencontreuses situations comme des ruptures ou surplus de stock. Et en dernier lieu l'évaluation du nombre de concurrents globaux et leurs spécificités reste primordiale pour la survie de l'entreprise.

D'après Johnson et ses collègues (2011) le modèle Yip constitue des variables importantes qui peuvent encourager ou freiner l'internationalisation d'une entreprise. Ainsi, donc ils préconisent aux entreprises d'analyser leur industrie concernée à travers ce modèle avant l'expansion de leurs activités sur le marché international.

A travers notre étude d'articles académiques, nous avons noté également que dans la littérature managériale nombreux sont les chercheurs qui regroupent les motivations de l'internationalisation des entreprises sous l'aspect de facteurs internes et de facteurs externes. Les motivations internes sont les déterminants au sein de l'entreprise qui affectent l'expansion de l'entreprise. Tandis que les facteurs externes comme son nom l'indique regroupent les variables à l'extérieur de l'entreprise suscitant son internationalisation.

Dans le cadre de notre recherche, nous allons adopter cette structuration de facteurs internes et externes car nous permettant ainsi de mieux visualiser chaque facteur décisif et leur implication pour notre étude de cas sur l'entreprise FKS. Mais avant tout d'abord nous allons déterminer respectivement les motivations entrant dans le cadre de facteurs internes et externes.

1.3.1. Les facteurs internes

Pour que l'internationalisation d'une entreprise puisse se réaliser il doit avoir la combinaison de personnes et de variables au sein de l'organisation qui favorisent l'exécution de la procédure. Ainsi, les composants des facteurs internes peuvent être regroupés comme étant : l'orientation managériale, la disponibilité des ressources et compétences, l'avancée en technologie ou produit et les connaissances et expériences entrepreneuriales de l'entreprise.

1.3.1.1. La motivation entrepreneuriale

La volonté, le dynamisme et l'enthousiasme de la direction à l'égard des activités à l'échelle mondiale reflète la motivation entrepreneuriale et le désir de l'expansion vers le marché étranger. Cet enthousiasme peut exister simplement parce que les gestionnaires veulent faire partie d'une entreprise qui opère à l'international. A cela s'ajoute, les objectifs de profit à court terme et le désir de croissance qui peut revêtir une importance particulière pour l'entreprise. Plus la motivation de l'entreprise à se développer est forte, plus les activités générées, y compris la recherche d'activités

nouvelles, seront fortes dans le but de trouver les moyens de réaliser les ambitions de croissance et de profit (Hollensen, 2016).

Une entreprise peut s'orienter vers le marché international dans le but d'écouler son stock dû à une surproduction. En outre, dans certaines situations, où une entreprise peut vouloir utiliser pleinement sa capacité de production et que son marché domestique n'est pas large, elle peut recourir à l'internationalisation de ses produits tout en sachant que les charges fixes ne vont pas variées. La production pour le marché international peut contribuer à réaliser des économies d'échelle et ainsi supporter plus facilement les coûts de production pour les ventes intérieures et à rendre l'entreprise plus compétitive sur le marché intérieur. Ainsi l'internationalisation peut signifier dans une mise en place de la stratégie managériale afin de chercher des marchés d'exportation pour réaliser des ventes (Belniak, 2015).

Une administration perspicace qui s'est familiarisée avec la création d'ouverture sur les marchés étrangers se fait un devoir d'exploiter leurs activités. Grâce à leur volonté d'ouverture, la direction de l'entreprise conserve un sentiment de réceptivité quant au lieu et au moment où leurs organisations devraient se développer à l'étranger. Un facteur déclenchant est souvent les voyages à l'étranger, au milieu desquels de nouvelles opportunités d'ouverture sont découvertes (Hollensen, 2016).

1.3.1.2. La disponibilité des ressources et compétences

La taille de la firme, les ressources humaines, financières, matérielles et technologiques ont un impact significatif sur le choix d'internationalisation de l'entreprise (Belniak, 2015). Du point de vue de Belniak (2015) il faut accorder une attention particulière aux ressources humaines car c'est le capital intellectuel qui est un facteur stimulant l'activité internationale des entreprises. En d'autres termes le capital humain en matière de savoirs, de compétences et d'expérience procure un avantage compétitif à travers les activités innovatrices et de création. L'engagement des ressources sur un marché peut être mesuré par le montant engagé et le degré d'engagement (Cheriet, 2010).

1.3.1.3. L'avancée en technologie ou produit

La possession d'un avantage spécifique par une société, dont les autres entreprises ne disposent pas (Aubin, Berdot, Goyeau, & Léonard, 2006), un produit ou une technologie, une marque, une licence, un brevet ou encore d'un savoir-faire propre à ladite société (Gray, 2003) incite l'expansion des entreprises à l'étranger.

Selon le Paradigme OLI, l'avantage de propriété peut être analysé à travers les connaissances reliées à la technologie, à l'innovation et à la gestion de l'entreprise. Puis, la notoriété de la société soit par la détention de marque de produits ou services reconnus, soit en étant la pionnière sur un marché bien déterminé (Dunning, 2000).

La flexibilité de l'entreprise en matière d'innovation permet à cette dernière de profiter de l'avantage sur ses concurrents en offrant sur le marché étranger des produits et services nouveaux. Cependant, même si l'innovation joue un rôle important selon Amorós, Basco & Romani (2016) le moteur de l'internationalisation réside dans la connaissance des entreprises sur la manière d'obtenir un avantage concurrentiel international, à exploiter les opportunités internationales et les technologies.

Ainsi, une entreprise peut produire des biens ou des services qui ne sont pas encore développés par ses concurrents ou bien même elle peut avoir réalisé des avancées technologiques dans un domaine spécifique. Dans ce cas l'exploitation de cet avantage constitue une motivation d'entrées sur les marchés étrangers.

1.3.1.4. Les connaissances et expériences entrepreneuriales

Les connaissances et expériences du marché étranger permettent de réduire à la fois les coûts et l'incertitude inhérents aux activités exercées sur un marché étranger. Donc, la connaissance liée à l'expérience offre des avantages à cause du fait qu'une entreprise est plus susceptible de s'engager dans un pays où il a plus de connaissance que dans un pays où il n'a pas d'expériences ou ignore tout (Gilmore, O'Donnell, Carson, & Cummins, 2003). Par conséquent, l'entreprise s'appuie sur les connaissances liées à ses précédentes expériences et tentatives dans les autres pays & marchés.

Une façon naturelle d'internationaliser serait d'abord de s'impliquer dans des activités d'importation. Les relations et les connaissances acquises grâce aux activités d'importation pourraient ainsi être utilisées lorsque l'entreprise se lance dans des activités sur le marché étranger. D'après Hollesen (2016) l'importation peut influencer l'internationalisation de l'entreprise. Ces activités d'importation concernent le plus souvent l'approvisionnement en matières premières et en machine pour la production. Ensuite, elles peuvent revêtir le caractère de ressources financières ou de technologie due à certains accords de partenariat comme la franchise ou les accords de licence et parfois même par des investissements directs. Ainsi, il existe une relation directe entre les importations et l'internationalisation dans le sens que l'entreprise acquière de l'expérience à travers ses activités d'importation qui peuvent lui servir lors de son expansion à l'étranger.

1.3.2. Les facteurs externes

Ils regroupent les caractéristiques du marché, le réseau de partenaires, les politiques d'attractivité, la disponibilité des ressources et les risques de l'expansion. Ces déterminants peuvent avoir un impact positif ou négatif sur la procédure d'internationalisation tout en influençant considérablement le choix de modes d'entrée sur le marché étranger.

1.3.2.1. Les caractéristiques du marché

Le développement des marchés étrangers suscite également l'intérêt de plusieurs organisations les poussant ainsi à l'internationalisation de leurs activités (Hollensen, 2016). La taille du marché étranger constitue un déterminant important pour une entreprise qui cherche à développer ses activités à l'international. D'abord, l'accès et la proximité à une demande importante du marché local permet à l'entreprise dans un premiers temps de mieux connaître les besoins de ses clients et de pouvoir réduire la distance physique et les barrières commerciales entre les pays. Ensuite de développer une image de marque locale. Et enfin de réaliser des profits importants en exploitant cette demande du marché national (Mayer & Mucchielli, 1999). Généralement, les marchés attrayants présentent des opportunités qui motivent l'expansion des

entreprises. Toutefois les opportunités de marché ne stimulent l'internationalisation que si l'entreprise dispose ou est en mesure de mobiliser les ressources nécessaires pour répondre à ces opportunités. L'accès à l'information sur les marchés constitue un point essentiel qui peut constituer un avantage important sur les concurrents.

De plus, la proximité, l'accès à une zone de libre-échange, l'entrée dans des zones ou plateformes économiques exemptes de droits de douane sont également des facteurs clés du choix de l'expansion à l'étranger (Gilmore, O'Donnell, Carson, & Cummins, 2003).

La taille et la croissance du marché étranger sont des déterminants importants de l'internationalisation des entreprises. Les facteurs du marché liés à ses caractéristiques tels que la taille et croissance du marché, le PIB, le style de vie, les préférences et goûts des clients, le pouvoir d'achat des consommateurs, le développement de la publicité, des médias sont des éléments importants pour l'expansion à l'étranger (Belniak, 2015).

Les caractéristiques du marché domestique jouent aussi un rôle d'incitateur pour l'internationalisation de certaines entreprises. Un marché domestique petit et saturé peut pousser une entreprise à aller vers les marchés étrangers. De plus, les pressions concurrentielles et la crainte de perdre des parts de marché au profit de ses concurrents constituent des motivations qui poussent les entreprises à réagir. En effet, la concurrence est un facteur important stimulant l'internationalisation. Les leaders d'un marché sont souvent suivis par leurs concurrents (Hollensen, 2016). Les activités et projets d'internationalisation des concurrents qui vise certains marchés comme ayant des atouts ou bénéfiques peut susciter l'attention d'une entreprise. Cependant, il en va de soi que la vérification des informations émanant des concurrents doit être toujours primordiale.

1.3.2.2. Le réseau de partenaires

L'affiliation à une association ou l'appartenance à un groupe d'entreprises qui se réunissent régulièrement et qui partage leurs expériences peuvent susciter l'intérêt d'un membre de ce groupe vers l'expansion sur les marchés étrangers (Hollensen,

2016). Une entreprise qui a un réseau de partenaires présent sur le marché local peut être encouragée à internationaliser ses activités. La disponibilité de réseaux de distribution de ses partenaires est un point essentiel qui facilite considérablement le processus d'entrée sur des marchés étrangers (Johnson, Whittington, Scholes, & Fréry, 2011).

1.3.2.3. Les politiques d'attractivité

L'attractivité du pays hôte grâce à la présence d'opportunités de marché encourage les entreprises étrangères à y exploiter leurs activités (Ahsan & Musteen, 2011). Le plus souvent les gouvernements développent des politiques attrayantes pour maximiser l'internationalisation d'entreprises étrangères vers leurs marchés. Ces politiques d'attractivité peuvent être multiples mais les plus considérées sont en général, les levées de barrières douanières tarifaires et non tarifaires, les subventions pour les créations d'emploi, les faibles taux de taxation sur les profits et les exemptions fiscales pour une durée bien déterminée (Mayer & Mucchielli, 1999). La plupart des pays ont mis en place des organes gouvernementaux chargés de la promotion de leurs économies afin d'attirer les investisseurs étrangers (Gilmore, O'Donnell, Carson, & Cummins, 2003).

1.3.2.4. La disponibilité des ressources

Parmi les opportunités de marché nous pouvons citer la disponibilité de ressources naturelles ou de la main d'œuvre. Chaque zone géographique que cela soit un pays ou une région bien déterminée dispose d'aménités naturelles qui lui sont propres influençant positivement ou négativement la productivité et donc par la même occasion le profit de l'entreprise.

D'après l'avantage de localisation du paradigme OLI la présence de ressources minières, de la mer ou toutes autres richesses naturelles constitue un avantage expliquant certains choix de localisation (Dunning, 2001). Les sociétés tiennent compte des déterminants exogènes lors de leurs prises de décisions d'internationalisation (Aubin, Berdot, Goyeau, & Léonard, 2006).

La firme doit prendre en compte les facteurs tels que les ressources naturelles, les matières premières et la main d'œuvre. La firme s'oriente vers l'étranger afin de tirer profit de ses avantages propres en misant sur les opportunités du pays d'accueil (Colovic & Mayrhofer, 2008).

1.3.2.5. Les risques du marché étranger

Les variables tels que la stabilité politique, la croissance du marché, le développement des infrastructures, le cadre légal, la proximité qui réduit considérablement le coût de transport sont tous des facteurs qui influencent la décision d'internationalisation des entreprises (Tatoglu & Glaister, 1998).

À l'opposé de l'attractivité de certains pays on remarque indéniablement les pays à haute risque. L'instabilité politique, sociale ou économique est entre autres un facteur qui limite la présence de sociétés étrangères. La stabilité politique joue un rôle important dans le contexte de l'internationalisation (Gilmore, O'Donnell, Carson, & Cummins, 2003). Le risque qu'un événement politique négatif comme des émeutes ou coups d'états du pays hôte modifie de manière inattendue l'environnement dans lequel les entreprises évoluent.

L'internationalisation d'une entreprise peut être motivée par la proximité avec les clients internationaux. La distance géographique restreinte avec ses clients est plus visible dans le cas de pays voisins. Cependant, cette proximité géographique a des marchés étrangers peut ne pas toujours être un avantage. Certains facteurs culturels, sociaux, linguistiques et légaux peuvent occasionner l'existence de distance psychologique pour certains marchés proche physiquement (Johanson & Vahlne, 1977).

Une différence culturelle en langue, en pratique managériale, en valeurs sociales entre le pays d'origine et le pays hôte est un facteur important dans l'internationalisation (Belniak, 2015). Les entreprises s'internationalisent sur de nouveaux marchés avec une distance psychique. Le concept de distance psychique regroupe les facteurs tels que les différences de langue, de culture, de systèmes politiques, de niveau d'éducation ou de développement industriel empêchant ou

perturbant le flux d'informations entre une entreprise et un marché (Andersen, 1993). En effet, plus la distance socio-culturelle est grande plus les entreprises multinationales choisissent les modes d'entrée avec contrôle faible. Cette différence culturelle entre le pays d'origine et le pays hôte crée des difficultés de communication et de pratiques commerciales. C'est la raison pour laquelle, les entreprises préfèrent les arrangements contractuels et la coentreprise lorsque la différence culturelle est grande (Ahsan & Musteen, 2011).

En somme, suite aux différents facteurs élaborés ci-dessus, nous pouvons dire que l'entreprise cherche à s'installer là où les avantages du pays valorisent ses actifs spécifiques. Un petit marché intérieur, une concurrence intense, la diversification des risques, l'acquisition d'une expérience internationale et le développement des réseaux d'entreprises sont des exemples de facteurs d'internationalisation (Maqsoom, Charoenngam, Masood, & Awais, 2014). Chaque composant des facteurs internes et externes influence à sa manière l'internationalisation de l'entreprise.

Ainsi, la firme doit comparer les pays afin de déterminer le lieu le plus rentable pour ses activités en prenant en compte l'environnement économique qui englobe tous les facteurs de production, la taille du marché, les moyens de transport, de communication et de distribution et le cadre institutionnel. Les facteurs sociaux et culturels ainsi que les politiques gouvernementales constituent les déterminants fondamentaux de l'implantation des sociétés à l'étranger.

Les entreprises choisissent le mode d'entrée sur un marché en analysant leurs coûts et leurs risques en fonction des caractéristiques du marché et en prenant en compte leurs propres ressources (Johanson & Vahlne, 2009).

1.4. Les modes d'entrée sur les marchés étrangers

L'internationalisation des entreprises peut prendre plusieurs formes. En effet, les entreprises disposent de plusieurs moyens d'accès au marché étranger qui sont l'export, les arrangements contractuels, la joint-venture et la création d'entreprise nouvelle (Djuatio, 2002). Le choix du mode d'entrée sur le marché étranger détermine la structure organisationnelle de la société lors de son entrée initiale sur le marché du pays hôte.

Cependant, une distinction importante est faite entre les modes d'entrée avec apport de capitaux propres et sans capitaux propres. Ces deux catégories de modes d'entrée peuvent être réparties d'après Pan & Tse (2000) en différenciant les modes d'entrée sans capitaux propres (export et accords contractuels) et les modes d'entrée avec capitaux propres (coentreprise et filiale en propriété exclusive) (Figure 1.4).

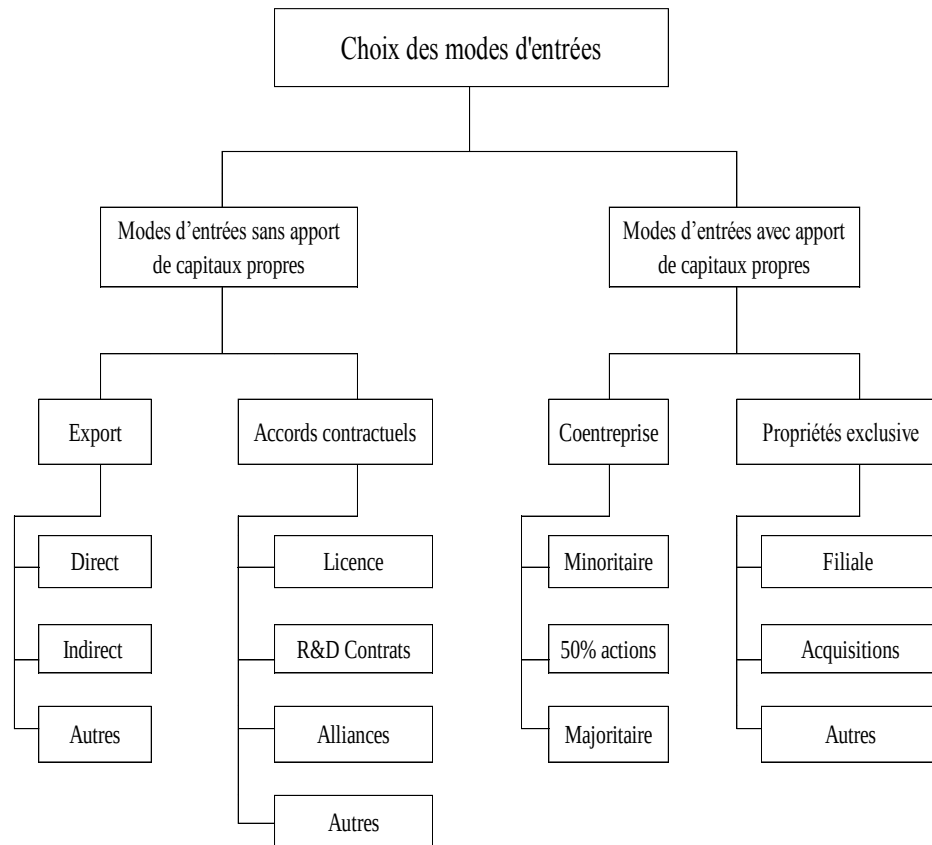


Figure I.4: Les choix de modes d'entrée

Source : (Pan & Tse, 2000)

A travers leur modèle hiérarchique des choix d'entrées Pan & Tse explique l'importance d'analyser les modes d'entrée en les divisant d'abord en deux groupes : modes avec un investissement de capital et sans capital. Cette première séparation permettra aux gestionnaires des entreprises de pouvoir se focaliser sur l'analyse des variables propres à chaque choix d'entrée. Ainsi, le model hiérarchique est idéal pour analyser les décisions de choix d'entrée à cause de la différence des facteurs qui influencent les modes d'entrée avec apport de capitaux et sans investissement. Les modes d'entrée sans capitaux propres sont souvent considérés comme la première étape du model hiérarchique. Tandis que les modes d'entrée avec investissement nécessitent un engagement important en matière de ressource. Ces deux types sont différents selon leurs avantages et inconvénients, le degré de contrôle faible ou élevé et l'investissement en ressources (Ahsan & Musteen, 2011).

Les modes d'entrées peuvent ainsi être distinguées sur la base du degré d'investissement et du contrôle qu'elles requièrent (Figure 1.5).

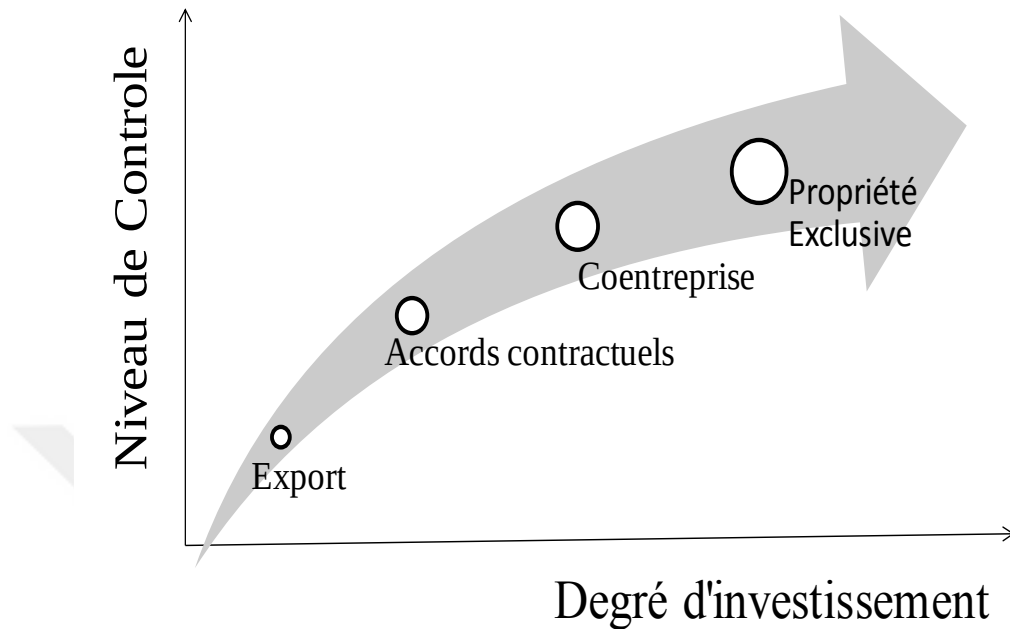


Figure 1.5: Caractéristiques des modes d'entrées

Source : (Tepjun, 2016)

Le choix de modes d'entrée entre l'export, les accords contractuels, la coentreprise et la filiale en propriété exclusive peut être analysé sur la base du niveau de contrôle de l'entreprise en fonction de l'engagement de ressources et des risques et rendements (Tepjun, 2016). Plus l'investissement de l'entreprise augmente, plus elle détient un niveau de contrôle élevé et par la même occasion prend plus de risque. Ainsi, étant un investissement faible l'export constitue le mode d'entrée avec le moins de contrôle. Au fur et à mesure que le niveau de contrôle de l'entreprise augmente comme nous pouvons le voir à travers cette figure l'investissement des ressources et les risques augmentent également. Par conséquent, l'entreprise doit impérativement, pour la pérennité de ses activités, analyser et déterminer le mode d'entrée le plus approprié pour entrer dans un pays étranger.

1.4.1. L'export

L'exportation constitue en l'envoi des produits de l'entreprise à ses acheteurs présents sur les marchés étrangers. Elle est définie par Mayrhofer (2004) comme « *la vente de produits et/ou de services nationaux à l'étranger et constitue la forme la plus traditionnelle du développement international des sociétés* ». C'est la forme la plus simple et le plus souvent constitue la première étape d'internationalisation (Pan & Tse, 2000). Les produits sont fabriqués dans le pays d'origine de l'entreprise et par la suite envoyés à l'étranger. Elle peut revêtir trois formes (Hollensen, 2016) : directe, indirecte et collective.

- L'exportation est directe quand l'entreprise vend directement ses produits à ses clients. L'entreprise est généralement en charge de la gestion des documents, de la fixation des prix et de la livraison des produits aux utilisateurs et grossistes locaux (Hollensen, 2016). Ainsi, l'entreprise maîtrise entièrement la commercialisation de ses produits (Mayrhofer, 2004).
- La forme indirecte est lorsque l'exportation des produits de l'entreprise passe par une tierce personne morale ou physique qui s'occupe entièrement de la vente des produits de l'entreprise. D'après Mayrhofer (2004) « *la fonction commerciale est confiée en sous-traitance à des intermédiaires qui peuvent être localisés dans le pays d'origine de la société, dans le pays d'importation ou dans un pays tiers* ». Le producteur a un rôle passif dans ce cas de figure car il ne participe pas aux activités d'exportation de ces produits.
- Et enfin l'exportation collective qui représente la collaboration d'un ensemble de sociétés qui se réunissent en coopérative dans le but d'exporter leurs produits sous la même entité (Hollensen, 2016). La forme la plus populaire de ce type d'exportation est le ferrouage à travers lequel l'entreprise utilise le réseau et les canaux de distribution d'une autre société locale ou étrangère pour la commercialisation de ses produits sur le marché étranger (Kotabe & Helsen, 2010).

Les formes d'exportation procurent à l'entreprise un avantage en matière de flexibilité qui lui permet d'orienter ses produits en fonction de la demande présente sur ses marchés cibles. En outre, l'exportation de biens à l'étranger accorde à l'entreprise un accès plus rapide aux marchés étrangers et lui permet de bénéficier d'une économie d'échelle grâce à la performance de ses unités de production localisées sur son marché local (Buigues & Lacoste, 2016) mais surtout de bénéficier des réseaux de ses partenaires. Une entreprise qui exporte ses produits peut être avantageuse lorsqu'elle maintient les coûts de production, ce qui lui permet de réaliser une économie d'échelle grâce au volume de ses ventes. De plus, l'exportation est une forme d'internationalisation qui requiert un investissement faible.

Le désavantage majeur de l'exportation est les coûts liés aux transports qui varient en fonction des régions et peuvent être parfois élevés. A cela s'ajoutent les tarifs douaniers dans le cas où les pays importateurs et exportateurs n'ont pas des accords. Par exemple la France a mis des restrictions concernant certains types de produit comme l'armement pour les pays comme le soudan, la Libye et le Yémen (www.douane.gouv.fr, 2017). Nous pouvons aussi citer le cas des produits turcs en Algérie où ils sont sujets de droits de douanes (ITC, 2019). En effet, les pays ont tendance à ériger des tarifs douaniers qui peuvent être élevés dans le but de protéger leurs économies. Par des canaux inappropriés, un service après-vente ou un support de vente médiocre, la réputation et l'image du produit ou de l'entreprise sur les marchés étrangers peuvent être nuisent surtout dans le cas de l'exportation indirecte ou l'entreprise n'a aucun contrôle sur la procédure (Hollensen, 2016).

Ainsi, lorsque la société pénètre pour la première fois un marché étranger, un mode d'engagement de ressources faible, tel que l'exportation, est souhaitable. Au fur et à mesure que l'entreprise acquiert plus de connaissances et d'expérience sur ce marché, elle assumera un engagement plus important en matière de ressources avec des niveaux plus élevés de risque, de contrôle et de rentabilité. Par conséquent, cette perspective prescrit souvent une implication progressive.

1.4.2. Les accords contractuels

Les stratégies d'organisation efficaces dans le pays d'origine d'une entreprise peuvent ne pas l'être sur le marché étranger (Erramilli, Agarwal, & Dev, 2002). C'est pourquoi les entreprises collaborent avec des sociétés locales qui sont mieux adaptées aux conditions locales dans le but d'assurer leur pérennité à travers des accords de licence, de franchise, de réalisation de projets clé en main et de sous-traitance en production et R&D.

1.4.2.1. Les accords de licence

Une entreprise peut procéder à l'internationalisation en cédant sa licence à une entité locale. L'accord de licence implique soit un achat immédiat du droit d'utiliser la technologie, ou un contrat à long terme pour toute la période au cours de laquelle la protection par brevet s'étend (Buckley & Casson, 1998). Le contrat de licence confère donc un droit d'utiliser la marque, la technologie, les brevets moyennant une contrepartie.

L'accord de licence est un mode avec un faible investissement mais il présente des risques de fuite technologique et de propriété intellectuelle (Hébert, 2002). Le non-paiement des revenus du contrat de licence, le manque de protection de l'image de marque de l'entreprise (lorsque le contrat de licence implique une marque) et les pertes d'opportunités de vente constituent également des inconvénients de la licence (Kotabe & Helsen, 2010).

1.4.2.2. La franchise

Le franchiseur loue généralement sa marque et fournit au franchisé un soutien en matière de marketing, de conseils techniques et une formation (Bobot, 2008). Kotabe et Helsen (2010) définissent la franchise comme étant un accord dans lequel le franchiseur octroie au franchisé le droit d'utiliser sa marque, son savoir-faire, son nom et modèle commercial sur un territoire donné pendant une période bien déterminée en contrepartie d'un paiement de redevance.

Elle peut revêtir deux formes (Hollensen, 2016) : directe et indirecte. Dans la franchise directe, les activités des franchisés sont gérées et contrôlées par le franchiseur alors que la forme indirecte implique la désignation d'un sous-franchisé qui va par la suite établir ses propres franchisés dans son marché. Dans tous les deux cas de figure, la franchise implique un collaborateur local qui est essentiellement capable de gérer l'ensemble des relations entre l'interface et la main-d'œuvre locale, les fournisseurs, les autorités, les clients et la communauté (Erramilli, Agarwal, & Dev, 2002).

La franchise a comme caractéristique essentielle d'être une stratégie peu risquée, car c'est le franchisé qui investit le plus (Bobot, 2008). Ainsi, l'obtention d'une revenue supplémentaire grâce à sa technologie mais surtout la présence à l'étranger sans un investissement important constituent les principales avantages des arrangements de franchise. Cependant, l'octroi de contrat à une entité non qualifiée peut détériorer l'image et la réputation de l'entreprise.

1.4.2.3. Les Projets clé en main

C'est un type de contrat dans lequel un entrepreneur prend en charge la conception et la réalisation d'un projet bien déterminé pour une entité locale. D'après Vassileva & Nikolov (2016) « *c'est une transaction complexe concernant un ensemble de produits, services et travaux spécialement conçus pour réaliser dans un délai déterminé un actif spécifique pour un client* ».

A cause de son délai de réalisation délimité et la plupart du temps qui n'est pas très long comparés aux autres modes d'entrées, les contrats de projets clé en main sont qualifiés en terme D-U-C qui définit la discontinuité, le caractère unique et la complexité de chaque projet (Vassileva & Nikolov, 2016).

L'avantage le plus important dans ce cas de figure est que l'entreprise étrangère exploite son avancé technologique dans un marché étranger sans un investissement coûteux (Vassileva & Nikolov, 2016). Mais le risque de révéler cette technologie constitue l'inconvénient majeur. Car à force de travailler avec la main d'œuvre locale, celle-ci va bénéficier du savoir-faire de l'entrepreneur. C'est la raison pour laquelle

cette stratégie est rentable quand elle est exploitée sur le court terme (Pan & Tse, 2000).

1.4.2.4. La sous-traitance en production et R&D

La sous-traitance en production et R&D permet à l'entreprise de confier à une société étrangère la fabrication, le développement et l'assemblage de certaines parties du produit ou tout le produit complet (Kotabe & Helsen, 2010).

L'avantage de ce type de contrat est la réduction des coûts de production. En effet, les entreprises ont tendance à sous-traiter leurs productions dans les pays où les matières premières et la main d'œuvre sont moins chères et disponibles. La sous-traitance de la production de ses biens permet aussi à l'entreprise de pouvoir se consacrer entièrement sur le marketing et la vente de ses produits (Hollensen, 2016).

Les inconvénients de ce type de partenariat est d'une part que l'entreprise ne dispose pas d'une certaine flexibilité pour modifier ses produits dans le court terme en cas d'un changement de la demande. D'autre part, en cas de rupture de contrat le sous-traitant peut devenir le concurrent de l'entreprise (Kotabe & Helsen, 2010). Dans ce cas de figure, l'entreprise peut se retrouver avec des difficultés à la fois pour la production de ses biens mais surtout de faire face à un concurrent qui dispose déjà du savoir-faire.

1.4.3. La joint-venture

Une coentreprise ou « joint-venture » est mise en place par deux ou plusieurs sociétés différentes qui contribuent à la prise de décision (Reus & Rottig, 2009). A travers une coentreprise, la société étrangère accepte de partager des fonds propres et d'autres ressources avec d'autres partenaires afin de créer une nouvelle entité dans le pays hôte. Ces partenaires sur le marché local sont généralement des entreprises locales, des autorités locales et des entreprises étrangères. Kotabe & Helsen (2010) distinguent trois formes de coentreprises: coentreprise majoritaire lorsque l'entreprise détient plus de 50%, cinquante-cinquante coentreprise pour les partenariats avec des parts égales et la coentreprise minoritaire où l'entreprise détient des voix minimales.

Ce type de partenariat est avantageux dans le sens où il permet aux partenaires étrangers de bénéficier le plus souvent du réseau de distribution du partenaire local. Il permet aussi aux firmes étrangères de profiter de la notoriété et des connaissances du marché telles que le contexte administratif, économique, juridique, politique, social et culturel du partenaire local (Rienda, Cortes, Quer, & Andreu, 2018).

Dans certains pays où la législation locale interdit la création de société détenue entièrement par des entreprises étrangères (Hollensen, 2016) la coentreprise est la solution idéale pour créer et développer une activité. De plus, ce type de partenariat est très apprécié par le partenaire local car il bénéficie souvent du transfert du savoir-faire (Amorós, Basco, & Romani, 2016).

La coentreprise ne se résume pas seulement au partage des risques et du capital même si c'est un avantage important pour l'entreprise étrangère. Elle signifie également un avantage de local physique dans certain cas, d'une expertise sur l'environnement local (culture, droit, politique) et l'accès aux réseaux de distribution, de portefeuille d'adresse du partenaire local (Kotabe & Helsen, 2010).

D'après Hollensen (2016) les inconvénients de la coentreprise sont généralement :

- Les changements d'objectifs des partenaires qui peuvent être incompatibles, entraînant ainsi des conflits d'intérêt.
- Le manque de contrôle total sur les opérations à l'étranger.
- Des investissements importants en ressources financières, techniques ou de gestion dans le but d'acquérir un contrôle plus important.
- Les différences culturelles et managériales peuvent entraîner des conflits entre les gestionnaires.

1.4.4. La propriété exclusive

L'entreprise peut s'internationaliser grâce à la création de nouvelle filiale détenue exclusivement ou par l'acquisition d'entreprises existantes.

1.4.4.1. La filiale exclusive

C'est la création d'une entreprise à l'étranger contrôlée exclusivement par le siège (Pan & Tse, 2000). Cette forme d'internationalisation est plus coûteuse et plus risquée pour l'entreprise qui s'internationalise. La création de nouvelles entités qui appartiennent à 100% à l'entreprise permet à ladite société de contrôler pleinement leurs opérations d'internationalisation. En effet, la filiale est considérée souvent comme étant la solution idéale pour les entreprises qui ne souhaitent pas être confrontées à tous les risques et inquiétudes associés aux autres modes d'entrée avec des partenaires (Kotabe & Helsen, 2010).

L'avantage de la mise en place de filiale est que toutes les activités de production, de marketing, de distribution, voire tout le processus d'internationalisation, sont gérées et contrôlées par l'entreprise étrangère. Cependant, la propriété exclusive engendre un investissement lourd en matière de ressources et de temps. De plus, l'entrée d'une société étrangère dans le marché local peut être perçue comme une menace dans l'économie locale.

1.4.4.2. Les fusions et acquisitions

C'est l'acquisition ou le rachat d'une entreprise déjà existante à l'étranger en participant massivement à son capital. Dans ce cas l'entreprise acquéreuse prend le contrôle de l'entreprise étrangère achetée. C'est une stratégie qui permet à l'entreprise d'entrer rapidement sur le marché étranger en bénéficiant d'équipements, des chaînes de distribution, d'une main-d'œuvre mais surtout d'une marque déjà connue localement (Pan & Tse, 2000).

Cependant, l'achat d'une entité nationale par une société étrangère peut considérablement susciter le mécontentement de la population locale sans compter que

c'est un type d'investissement la plupart du temps coûteux. En ce qui concerne les fusions-acquisition, la différence de culture managériale (Kotabe & Helsen, 2010) qui peut exister entre les gestionnaires des deux entreprises constitue un inconvénient important qui impacte directement la gestion de la nouvelle entreprise.

En grosso modo, les modes d'entrée avec capitaux propres permettent aux entreprises d'être plus proches des marchés et des clients étrangers, mais nécessitent des ressources managériales et financières importantes pour la mise en place de telles opérations à l'étranger. Par contre, les modes d'entrée sans participation nécessitent des ressources moindres et offrent une plus grande flexibilité mais manquent de proximité des marchés étrangers (Hollender, Zapkau, & Schwens, 2017). Selon Buckley & Casson (1998) les modes d'entrées impliquent deux décisions interdépendantes sur l'emplacement et le contrôle. L'exportation est localisée dans le pays d'origine et contrôlée administrativement, les accords contractuels sont établis à l'étranger et sous contrôle contractuel, tandis que les IDE sont situés à l'étranger et contrôlé par l'administration de l'entreprise.

1.4.5. Le choix de modes d'entrée à l'international.

La théorie d'Uppsala reconnaît quatre étapes successives pour entrer sur un marché international, où les étapes se succèdent et représentent des degrés plus élevés d'engagement international (Andersen, 1993):

Etape 1: Aucune activité d'exportation, l'entreprise se concentre exclusivement sur son marché domestique

Etape 2: Exporter via des représentants indépendants.

Etape 3: Création d'une filiale de vente à l'étranger.

Etape 4: Unités de production / fabrication à l'étranger

Cette expansion séquentielle préconisée par le modèle Uppsala n'est pas unanimement acceptée par les organismes. C'est dans cette logique que la plupart des chercheurs souligne qu'il faut d'abord procéder à l'analyse des motivations. Ainsi, pour l'internationalisation des activités sur un marché étranger, Hollensen (2016)

distingue 4 facteurs majeurs facteurs qui influencent le choix de mode d'entrée des entreprises à savoirs:

- Les facteurs internes
- Les facteurs externes
- Les caractéristiques du mode d'entrée choisi
- Les facteurs spécifiques de transaction.

Les facteurs internes représentent la taille de l'entreprise, son expérience internationale et les caractéristiques de ses produits et services. La taille est définie comme étant la disponibilité des ressources de l'entreprise qui lui permet de pouvoir choisir un mode d'entrée où il détient le contrôle. Le manque de ressources limite les choix de mode d'entrée de l'entreprise. L'expérience internationale représente les connaissances acquises par les dirigeants lors de leurs précédentes activités sur le marché international. L'expérience internationale est un facteur important car il permet de réduire l'incertitude et d'augmenter la probabilité d'implication à l'international.

Les caractéristiques des produits et services de l'entreprise jouent un rôle important dans la décision de localisation internationale. La nature du produit, sa composition et son utilisation influent considérablement la sélection du mode d'entrée. Une gamme de produits diversifiée favorise un avantage concurrentiel sur lequel l'entreprise peut se baser pour intégrer le marché local.

La différence socioculturelle entre le pays d'origine et le pays d'accueil, les risques du pays et l'incertitude de la demande, la taille et croissance du marché, les barrières commerciales directes et indirectes, l'intensité de la concurrence et le manque d'intermédiaires pertinents sont les facteurs externes qui influencent le choix de mode d'entrées.

A la suite des facteurs internes et externes, l'entreprise doit choisir le mode d'entrée adéquat pour l'expansion de ses activités à l'étranger. Cette analyse va porter sur le risque, le contrôle et la flexibilité du mode d'entrée choisi afin de vérifier sa conformité avec le marché ciblé et la vision des gestionnaires.

Les facteurs spécifiques de transaction sont les coûts inhérents à l'expansion à l'étranger en fonction de la nature du savoir-faire (tacite ou bien définie) et du comportement opportuniste des partenaires.

1.5. Synthèse de la revue de littérature

Cette revue de la littérature nous a permis d'abord d'avoir un aperçu sur le processus d'internationalisation des entreprises par le biais des théories développés par les chercheurs.

Ensuite, les motivations de l'internationalisation ont été développées. Ces déterminants sont qualifiés de facteurs internes et externes. Les facteurs internes regroupent les éléments internes qui favorisent l'expansion à l'international pour exploiter les compétences et avantages sur un marché étranger. Alors que les facteurs externes regroupent les variables de l'environnement économique, politique, naturel et socioculturel.

Enfin, le dernier point abordé dans cette partie de la revue littéraire est la forme de l'internationalisation des entreprises. Pour leurs expansions sur les marchés étrangers, les entreprises peuvent avoir recours à l'exportation, les accords contractuels et la création de filiales qui leur appartiennent exclusivement. Le choix entre ces modes dépend des facteurs internes et externes mais surtout des coûts de transaction.

Ces différents facteurs ont un impact positif ou négatif sur les activités d'internationalisation de l'entreprise en fonction de leurs caractéristiques. Par conséquent, ils influencent considérablement le choix de modes d'entrée sur le marché étranger.

Dans la prochaine partie, nous allons procéder à la présentation du Sénégal qui est le cadre de cette étude.

II. PRESENTATION DU CADRE DE L'ETUDE

2.1. Cartographie du Sénégal

La république du Sénégal est un pays qui se situe à l'ouest du continent Africain. Elle est limitée à l'est par le Mali, à l'ouest par l'océan atlantique sur une façade de 700km, au nord par la Mauritanie et au sud par la Guinée et la Guinée Bissau. Trois fleuves traversent le pays à savoir le Sénégal (1700km) au nord, la Gambie (750 km) et la Casamance (300km) au sud. La superficie du pays est de 196 712 km².

Le climat au Sénégal est tropical et sec caractérisé par deux saisons, une saison sèche et une saison des pluies. La saison sèche dure généralement de novembre à juin et celle des pluies de juillet à octobre (Roux & Sagna, 2019).

L'histoire du Sénégal a été d'abord marquée par l'existence de royaumes et empires. Puis ces royaumes ont été morcelés par les envahisseurs européens. En effet, ce sont les portugais qui occupaient les premiers les côtes sénégalaises, après les hollandais, puis les anglais et les français qui occupaient en même temps le territoire sénégalais. C'est à la suite de la signature du traité de Versailles que la France récupéra l'ensemble du Sénégal en laissant la Gambie qui forme une enclave dans le pays à l'Angleterre (Thiam & Guèye, 2000). Ayant été une colonie française durant des années, le Sénégal a eu son indépendance le 4 avril 1960.

La république du Sénégal est un pays laïc et démocratique. Avec un régime présidentiel pluraliste, l'actuel président de la république du Sénégal est Macky Sall élu le 2 avril 2012 au suffrage universel pour un mandat de sept ans (Présidence.sn, 2012) et réélu le 24 février 2019 pour son deuxième mandat qui durera 5ans.

D'après le récent découpage survenu en 2009, le Sénégal compte 14 régions qui sont: Dakar, Diourbel, Tambacounda, Saint- louis, Thiès, Fatick, Kaffrine, Kaolack, Kédougou, Kolda, Louga, Matam, Sedhiou, Ziguinchor.

2.2. La population du Sénégal

La population en 2017 est de 15 256 346 habitants dont 7 658 408 de femmes (50,2%) et 7 597 938 d'hommes (49,8%) (ANSD, 2018).

La répartition de la population à travers ses régions n'est pas du tout équitable car nous notons une concentration des habitants dans la région de Dakar (Tableau II.1).

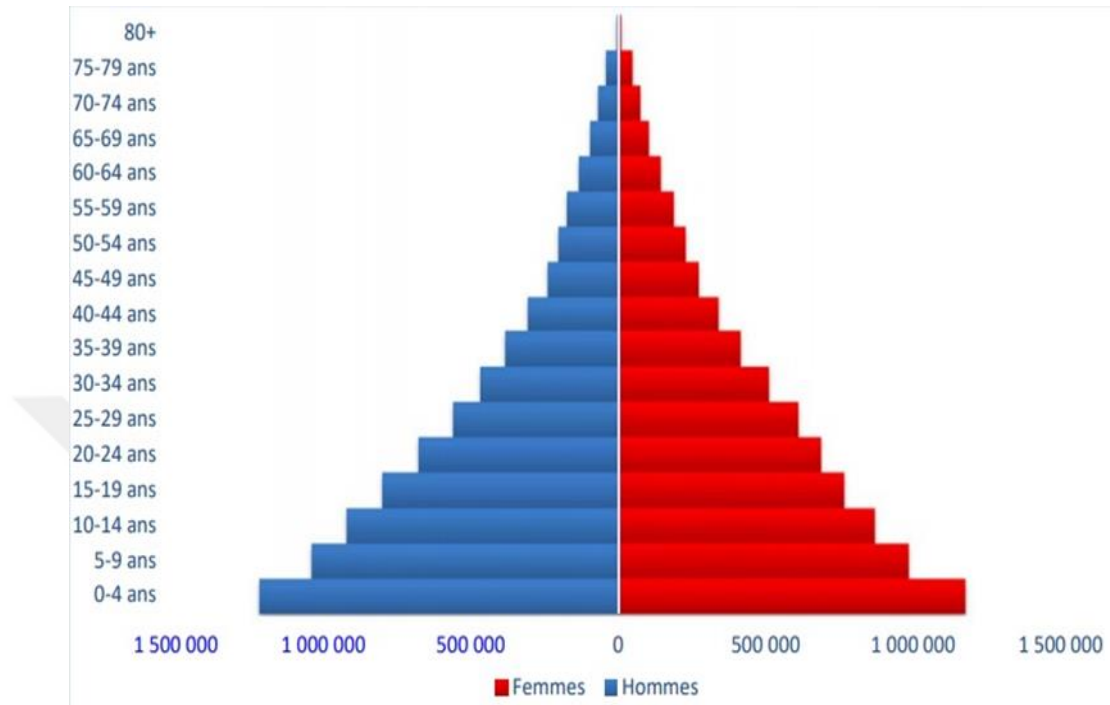
Tableau II.1: Répartition de la population par région

Région	SEXE		Ensemble	Pourcentage
	Homme	Femme		
DAKAR	1 758 957	1 770 343	3 529 300	23,1
DIOURBEL	814 429	878 538	1 692 967	11,1
FATICK	403 666	409 876	813 542	5,3
KAFFRINE	325 616	329 505	655 121	4,3
KAOLACK	537 303	549 161	1 086 464	7,1
KEDOUGOU	89 493	82 989	172 482	1,1
KOLDA	378 190	370 261	748 451	4,9
LOUGA	485 632	491 253	976 885	6,4
MATAM	323 187	331 794	654 981	4,3
SAINT-LOUIS	503 900	505 270	1 009 170	6,6
SEDHIOU	261 713	255 303	517 016	3,4
TAMBACOUNDA	396 116	387 661	783 777	5,1
THIES	999 818	995 219	1 995 037	13,1
ZIGUINCHOR	318 925	302 246	621 171	4,1

Source : Population du Sénégal en 2017/MEFP/ANSD- mars 2018

La région de Dakar avec un pourcentage de 23,1% abrite la plus grande partie de la population du Sénégal. Ensuite, viennent les régions de Thiès, Diourbel et Kaolack avec respectivement 13,1%, 11,1%, et 7,1% de la population. Cette concentration de la population dans la région de Dakar peut s'expliquer par le fait que la région est d'une part le capital du pays c'est à dire qu'elle regorge l'ensemble des institutions administratives. Et d'autres part, elle représente le pôle économique du pays où presque toutes les activités liées à l'industrie, le commerce, l'importation, l'exportation, le transport, sont plus développées par rapport aux autres régions. Thiès est près de la région de Dakar. De plus, elle est une zone touristique très active donc porteuse de plusieurs emplois. C'est le cas aussi de la région de Kaolack avec les activités touristiques des îles du Saloum. L'agriculture est aussi très active dans les régions de Kaolack et Diourbel. Elles se trouvent dans le bassin arachidier.

La principale particularité de la population sénégalaise est sa composition majoritairement jeune caractérisée par une pyramide avec un bas large illustré par l'agence nationale de démographie à travers cette graphique ci-dessous.



Graphique II.1: Pyramide des âges de la population sénégalaise en 2016

Source : ANSD (2019)

La population sénégalaise est majoritairement jeune comme nous pouvons le constater avec la pyramide des âges. Cette jeunesse de la population confère au Sénégal un atout majeur en matière de main d'œuvre et ainsi constitue un avantage pour l'économie du pays. Une jeunesse dynamique fait partie des points forts déterminants cette population.

2.3. Les religions et cultures au Sénégal

Dans la culture sénégalaise, la religion occupe une partie importante. 94% de la population est musulmane, 4% pratique le christianisme constitué de catholique et 1% d'animisme (Camara & Seck,, 2010). La particularité de la religion musulmane au Sénégal est l'existence de confréries. La population musulmane sénégalaise se regroupe majoritairement en confréries parmi lesquelles (Gifford, 2016):

- Tidjane : C'est la confrérie la plus grande qui regroupe environ 40% de la population sénégalaise. Elle a été fondée par Cheikh Ahmad al-Tijani (1727-1815). Sa ville sainte se trouve à Tivaoune dans la région de Thiès.

- Mouridisme : fondée en 1883 par Ahmadou Bamba Mbacké (vers 1853-1927), Cette confrérie regroupe environ 30% de la population sénégalaise. Elle a son siège à Touba, l'une des plus attrayantes villes.

- Layène : fondée en 1883 par Limamou Laye (vers 1843-1909), cette confrérie est principalement composée de Lebou, une ethnie qui se trouve à Dakar. Le lieu spirituel est à Yoff, dans la banlieue dakaroise.

- Qadria : Cette confrérie est venue de la Mauritanie. Leur mouvement a atteint le Sénégal au début du XIXe siècle. Leur guide religieux était Tijane Sheikh Umar Tall (vers 1797-1864).

La population sénégalaise est divisée en plusieurs ethnies différentes par leurs traditions et leurs langues. En effet, chaque groupe d'ethnie a sa propre culture et ses propres traditions. Néanmoins à travers cette diversité nous pouvons citer les plus grandes ethnies qui sont (CIA, 2017) :

- Les Wolof qui occupent 40% de la population, d'ailleurs la langue nationale du pays vient de ce groupe. Elle est parlée par la majorité de la population et se place avant le français qui est la langue officielle.
- Les Peuls 26.2%,

- Les Sérères 17%,
- Les Mandingues 5.6%,
- Les Diolas 4.5%,
- les Soninkés 1.4%,
- et les autres environs 8.3% qui sont constitués par les européens et les libanais.

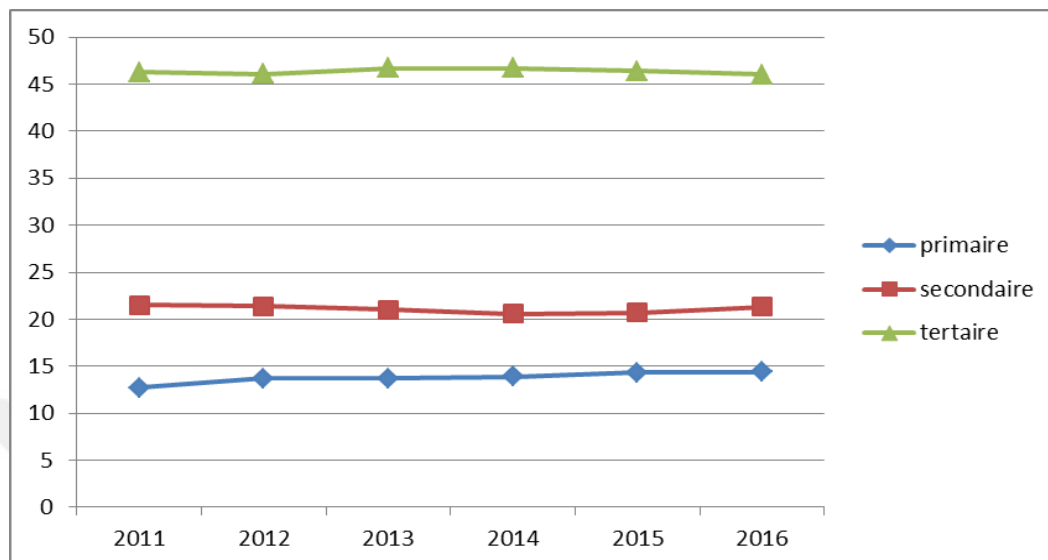
2.4. Le Sénégal : aperçu économique

Le Sénégal est la deuxième économie de l'Union Economique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) après la Côte d'Ivoire et la quatrième de la Communauté Economique des Etats de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) après le Nigéria, le Ghana et la Côte d'Ivoire (CIES, 2018). Malgré ses efforts consentis, le Sénégal fait partie des Pays les moins avancés (PMA), son économie reste toujours orientée vers l'Europe.

Depuis la dévaluation du franc CFA en 1994, la croissance de l'économie sénégalaise a été portée par les BTP, les télécommunications, les industries chimiques, le tourisme et le commerce, au détriment de l'agriculture qui occupe encore plus de la moitié de la population. Cette composition sectorielle de la croissance explique la persistance de la pauvreté en milieu rural et dans les périphéries des villes où la main-d'œuvre se confine dans des activités de survie caractéristiques du secteur informel. De manière générale, la faible productivité de l'agriculture ainsi que la part encore importante du secteur informel expliquent la faible productivité globale de l'économie sénégalaise (Sénégal-online, 2019).

Comparé aux autres pays du continent africain, le Sénégal est très pauvre, il ne dispose pas en abondance de ressources naturelles. Ses principaux secteurs économiques rentables sont la pêche et le tourisme. Mais vu sa situation géographique et sa maturité en démocratie, le Sénégal fait partie des pays africains les plus industrialisés. Il est devenu le pôle d'attraction des multinationales majoritairement d'origine française et dans une moindre mesure américaine, chinoise, italienne et Turque.

Son économie est subdivisée en trois secteurs à savoir le secteur primaire, secondaire et tertiaire. Nous allons procéder à l'analyse de ces trois secteurs et de leurs apports sur le produit intérieur brut (Graphique II.2).



Graphique II.2: Pourcentage du PIB par secteur

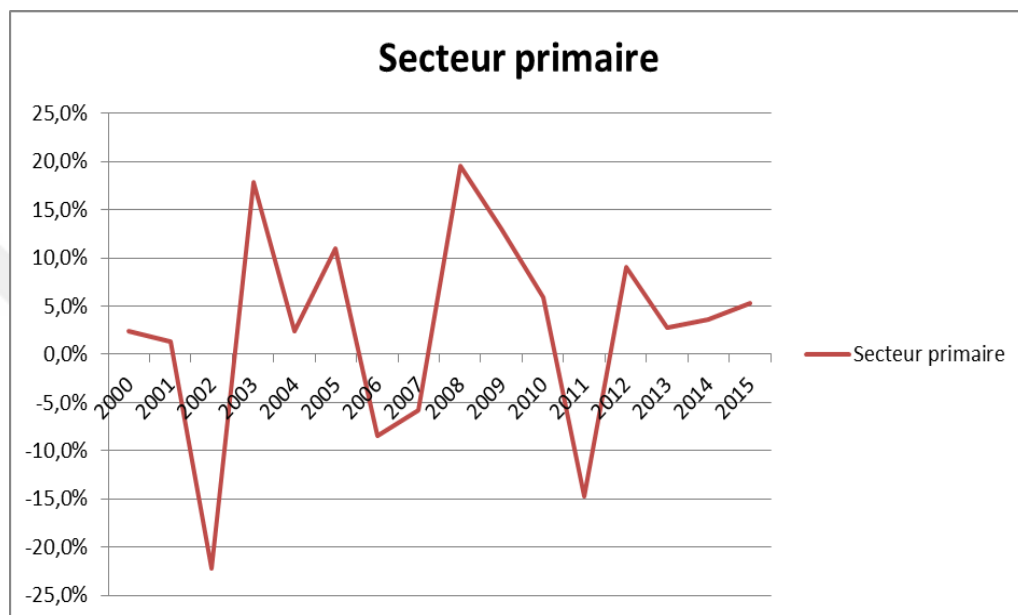
Source : DPEE notes 2015 et perspectives 2016

Le graphique ci-dessus expose la contribution de chaque secteur de l'économie à la croissance entre 2011 et 2016. La part du secteur primaire passe de 12.7% en 2011 à 14.4% de projection pour 2016. La contribution du secteur primaire augmente au cours de cette période mais elle reste faible vu son importance et le nombre de personnes qui s'y trouvent. Quant à la contribution du secteur secondaire, elle fluctue entre 20% et 21% entre 2011 et 2016. La figure nous montre que le secteur tertiaire est le moteur de la croissance. Car sa part tourne autour de 46% durant cette période. Ainsi, pour appréhender la situation économique du pays, on va analyser ses différents secteurs.

2.4.1. Le secteur primaire

Il regroupe les activités concernant l'agriculture, l'élevage et la pêche. En effet, l'apport du secteur primaire à la croissance a été relativement faible. Sa contribution à la croissance a été de 7,1 % au cours de la période (1990–1994), avec une légère amélioration au cours de la deuxième période (1995–2005) où la contribution du secteur est passée à 11,7 %, pour ensuite tomber à 8,7 % au cours de la période

(2006–2012) . Le secteur a également affiché la plus grande source d'instabilité, en raison de sa vulnérabilité à l'irrégularité des précipitations. Cette irrégularité et volatilité sont visibles sur le graphique ci-dessous (Graphique II.3). Cette vulnérabilité du secteur primaire est due à la dépendance des performances agricoles aux précipitations. Ces dernières ont aussi un impact sur la bonne santé de l'élevage.



Graphique II.3: Variation en % du secteur primaire de 2000 à 2015

Source : DPÉE, notes et conjoncture 2015

Le secteur primaire est composé de l'agriculture, de l'élevage et de la pêche. Ce secteur souffre du manque de maîtrise de l'eau, des difficultés d'accès aux intrants de qualité et de l'absence d'ouvrages et d'infrastructures modernes de production, de conservation et de stockage, de l'inadéquation de la politique foncière et de l'inadaptation du financement et des problèmes de pilotage. Il a connu une croissance de 6.8% en 2015 contre 3.8% en 2014. Ce dynamisme est rendu possible par les appuis conséquents de l'Etat pour le secteur agricole tel que mentionné par le PSE. Avec une bonne pluviométrie et une mise à disposition des intrants de qualité, la croissance du sous-secteur agricole est de 10.5% en 2015 contre 4.7% en 2014. Dans le cadre du PSE l'agriculture constitue la priorité du gouvernement pour réduire la pauvreté et atteindre l'émergence. Le secteur agricole souffre des difficultés mentionnées ci-dessous :

- faible niveau de mise en valeur des aménagements hydro-agricoles,
- forte dépendance aux cultures pluviales et aux aléas climatiques,

- insuffisance des semences de qualité,
- dégradation et l'appauvrissement des sols,
- faible structuration des filières et chaînes de valeur,
- sous-exploitation des potentialités horticoles et des autres cultures à haute valeur ajoutée,
- accès aux marchés et la faible valorisation des produits exportés, et
- absence de plus fortes synergies entre l'agriculture familiale et l'agro-business.

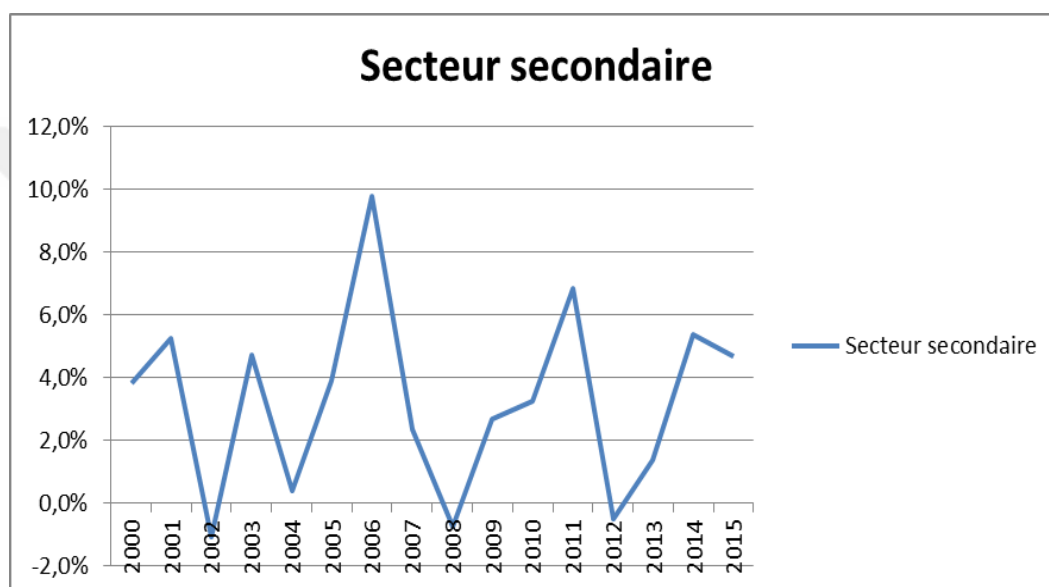
Malgré ces difficultés le secteur agricole recèle d'énormes opportunités de croissance principalement dans l'horticulture d'exportation, la riziculture et autres cultures commerciales ainsi que dans le développement de l'élevage de bétail et de l'aviculture essentiellement pour le marché intérieur. Un climat favorable à la production de fruits et légumes frais tout au long de l'année et une proximité relative avec le marché européen placent le Sénégal dans une très bonne position. Les marges de manœuvre sont importantes dans l'agriculture, au regard des rendements encore faibles des cultures céréalières.

Dans le sous-secteur de l'élevage, l'activité connaît un regain de dynamisme comparativement à l'année précédente. En effet, elle se conforterait de 4,1% en 2015 (contre 2,7% en 2014), à la faveur, notamment, de la bonne tenue du cheptel et de la production de lait. Cette bonne tendance serait renforcée par la vigueur de la production de volaille qui continue de tirer avantage de l'interdiction des importations depuis la propagation de la grippe aviaire.

Le dynamisme du secteur primaire connu en 2015 est atténué par la baisse des activités de la pêche. Ces activités ont connu un recul de 3.8% en 2015 contre une modeste progression de 1.9% en 2014. Ce recul est dû à une baisse de la pêche artisanale. Cela s'explique par la rareté des ressources halieutiques et un retard dans le démarrage de la campagne dans certaines zones due à la forte canicule. Néanmoins, le sous-secteur de la pêche reste une source importante de devises car il regroupe plus de 600 000 personnes mais dont la majeure partie est informelle (soit 95% des emplois sont informels).

2.4.2. Le secteur secondaire

Le secteur secondaire a connu une diminution de sa contribution au PIB. La part de la croissance attribuée au secteur est passée de 32 % entre 1990 et 1994 à 23 % entre 1995 et 2005 et n'a atteint que 19 % au cours de la dernière période, entre 2006 et 2012. Cette diminution de la part de ce secteur à la croissance du pays montre le manque de dynamisme du secteur industriel. Alors que ce dernier devrait soutenir le développement du pays et fournir de l'emploi aux jeunes.



Graphique II.4: Variation en % du secteur secondaire entre 2000 et 2015

Source : DPEE notes et conjoncture 2015 et perspectives 2016

Le secteur secondaire a connu une tendance à la baisse en 2015 de 4.7% par rapport à 2014 de 5,4%. Cette tendance à la baisse est portée par les sous-secteurs des corps gras alimentaires, de la transformation et conservation de viande et poisson, de la fabrication de sucre, des matériaux de construction, des BTP et de l'énergie, de la fabrication de produits chimiques et du raffinage de pétrole.

Le sous-secteur de fabrication de corps gras alimentaire, on note une amélioration en 2015 portée par l'industrie d'huile. C'est pourquoi il est attendu en 2015 une hausse de 44.4% contre 20.3% en 2014. Par ailleurs, le sous-secteur de la transformation et de la conservation de viande et du poisson se conforterait de

19,2%, en 2015, après un repli évalué à 3,7%, un an auparavant. Cette évolution traduirait, entre autres, la bonne tenue des abattages du cheptel.

Le secteur des matériaux de construction se porte bien avec l'ouverture de la cimenterie Dangote et la bonne tenue des commandes. Ainsi, l'activité afficherait une progression de 15,2% en 2015, contre 8,1% en 2014 et 12,9% en 2013. Ce dynamisme est porté par la demande extérieure et la bonne marche des BTP au niveau national. Ce dernier est porté par le prolongement de la VDN (voie de dégagement nord), de la construction de l'autoroute Dakar-Touba et du pôle urbain de Diamniadio.

Pour le sous-secteur de l'énergie, il devrait connaître une progression de 5.3% contre 6.5% en 2014. Ce ralentissement est dû au retard dans la livraison de la centrale à charbon de Sendou. Ce sous-secteur a un impact important sur l'ensemble du secteur secondaire. Ces dernières années, le pays a connu des pannes récurrentes qui ont affectés négativement les activités de production de biens et services.

La restructuration de la situation financière et technique de la SENELEC est déjà entamée pour assurer les conditions de performance du secteur, de même que des programmes de réhabilitation des centrales et de renforcement des réseaux.

Le sous-secteur des produits chimiques est attendu en hausse de 22,3% en 2015, après un recul de 7,2% en 2014 avec la restructuration des ICS (industrie chimique du Sénégal).

Pour le raffinage du pétrole, la baisse du prix du baril pétrole brut a donné un nouveau souffle. Ce nouveau souffle est matérialisé par la hausse des importations de pétrole bruts de 90% sur les sept derniers mois de 2015. Parallèlement, les importations de produits raffinés ont reculé de 21,2% sur la même période, témoignant de la reprise effective de l'activité de raffinage. Au total, le sous-secteur est projeté en hausse de 25,6% en 2015, après un repli estimé à 4,1% un an auparavant.

La performance du secteur secondaire est atténuée par le manque de dynamisme de certains sous-secteurs. Au niveau des activités extractives le recul entamé depuis 2013 se poursuit jusqu'à 2015. L'activité a connu une baisse de 1.4% en 2015 contre 3.9% en 2014. Cette baisse est imputable à la baisse de la production d'or et d'attapulgite.

Les sous-secteurs de travail de grain, d'égrenage de coton et fabrication de textiles connaissent aussi des baisses. Pour le travail de grain, l'activité est projetée en baisse de 9,1% en 2015 en raison de la baisse de production de farine de blé de 12.7%. Le sous-secteur du bois subit la concurrence des produits importés qui freine son développement. L'activité d'égrenage de coton et de fabrication de textiles, pour sa part, est projetée en repli de 1,1% en 2015 après une contraction de 20,9% en 2014, soit en phase avec la contraction de la production de coton lors de la campagne 2014/2015.

2.4.3. Le secteur tertiaire

Le secteur tertiaire ou des services a été depuis longtemps le moteur de la croissance sénégalaise. Les services ont représenté 59 % de la croissance totale du PIB entre 1990 et 1994. La contribution du secteur des services a atteint 63 % au cours de la période 1995–2005 et 67 % au cours de la période 2006–2012.

Les variations de la croissance du secteur tertiaire montrent un pic atteint en 2001 avec un taux de 6%. Le plus mauvais taux de croissance est atteint en 2012 avec moins de 2%. Cette mauvaise croissance est due à un regain de dynamisme des sous-secteurs de transport, les postes et télécommunications, les services d'hébergement et de restauration et les services financiers et un ralentissement dans le commerce.

Dans le secteur tertiaire, la croissance se maintiendrait sur une tendance haussière avec une progression attendue à 5,4% (contre 4,8% en 2014). Elle serait soutenue par les postes et télécommunications, le transport, les services financiers, les services immobiliers mais également par les activités commerciales.

Les postes et télécommunications ont connu une hausse de 4% en 2015 contre une projection de 6% en 2016. Cette bonne tendance dans ce sous-secteur est tenue par la téléphonie mobile et l'internet. Le développement du sous-secteur est porté à travers l'innovation. S'agissant de l'internet où le taux de pénétration demeure faible, comparé à celui dans la téléphonie mobile, des marges de progression significatives existent notamment dans un contexte de développement de la 3G et à la faveur de l'avènement prochain de la 4G.

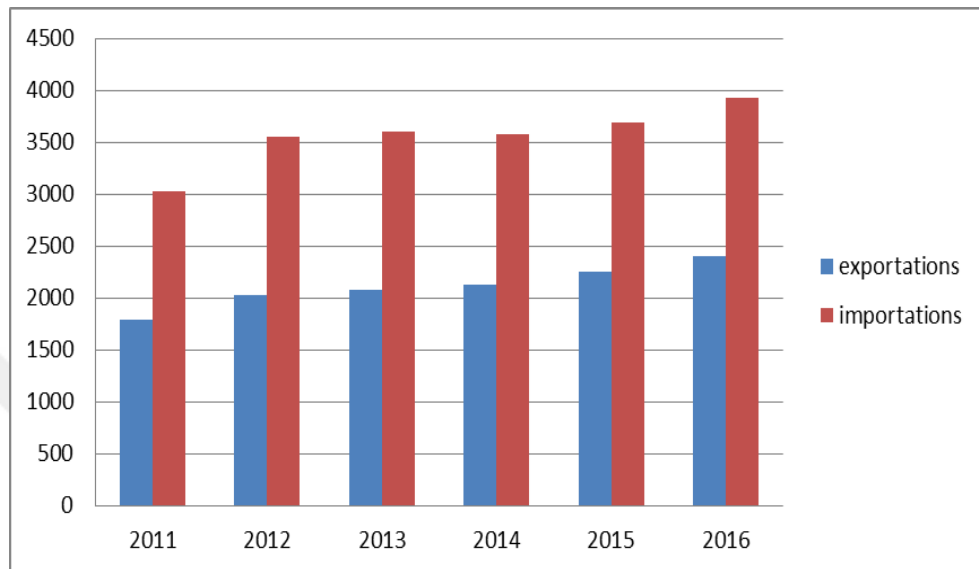
Le transport devrait connaître un regain d'activité avec l'amélioration de la fluidité du trafic routier et de la poursuite de la modernisation du port autonome de Dakar. Pour le transport aérien le dénouement de la crise de Sénégal Airlines conjugué avec les reprises touristiques devrait connaître un nouveau départ. Le sous-secteur connaîtra une progression de 7,3% en 2016, contre 6,3% en 2015.

Pour ce qui est des services financiers, ils sont attendus en hausse de 10% en 2016 (contre 7,4% en 2015), traduisant, par conséquent, la bonne tenue des activités bancaires revigorées par les besoins de financement importants de l'économie, dans un contexte de mise en œuvre du Plan Sénégal Emergent. Les activités immobilières tiraient profits aussi du programme de logement social lancé par le gouvernement sur le pôle de Diamniadio par le PSE.

2.4.4. La Balance des Biens

La balance des biens, pour sa part, ressortirait en déficit de 1 360,6 milliards en 2015 contre 1383,3 milliards en 2014, soit une amélioration de 22,7 milliards, liée à la hausse plus marquée des exportations (+116,7 milliards) que celle des importations (+94 milliards). Pour les exportations la hausse projetée est liée avec la bonne tenue des ventes à l'étranger d'acide phosphorique (+25,2 milliards), de ciment (+11,3 milliards) et de produits arachidières (+7,3 milliards). La hausse des ventes de l'acide phosphorique est liée à la reprise des industries chimiques du Sénégal. Les ventes à l'étranger de ciment bénéficieraient, pour leur part, des meilleures perspectives de croissance dans la sous-région, notamment, au Mali.

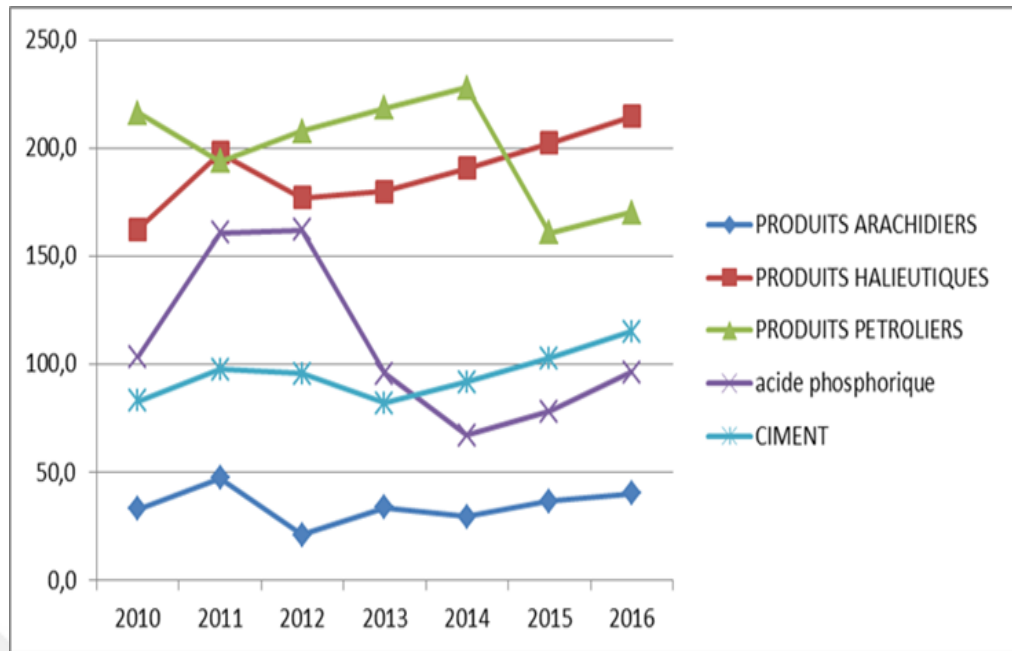
La hausse des importations est portée par l'augmentation des achats de biens d'équipement (+80,7 milliards) et de produits intermédiaires (+61,4 milliards), à la faveur respectivement de la mise en œuvre des investissements du Plan Sénégal Emergent et de relance des industries. Par contre les importations du pétrole ont diminué du fait de la baisse du prix du baril.



Graphique II.5: Balance des biens entre 2011 et 2016

Source : DPEE notes et conjoncture 2015

Le graphique suivant nous montre que les exportations et importations ont augmenté au cours de cette période. Les exportations ont passé 1787,3 milliards en 2011 à 2396,2 milliards en prévision pour 2016. De même les importations ont passé 3029,6 milliards en 2011 à 3926,2 milliards en 2016. On peut noter que l'augmentation des exportations est plus importante que celles des importations. Cela signifie une amélioration de la balance des biens. Le développement du secteur primaire en particulier l'agriculture et l'élevage devrait permettre de diminuer les importations des produits alimentaires tels que le riz et le lait en poudre.

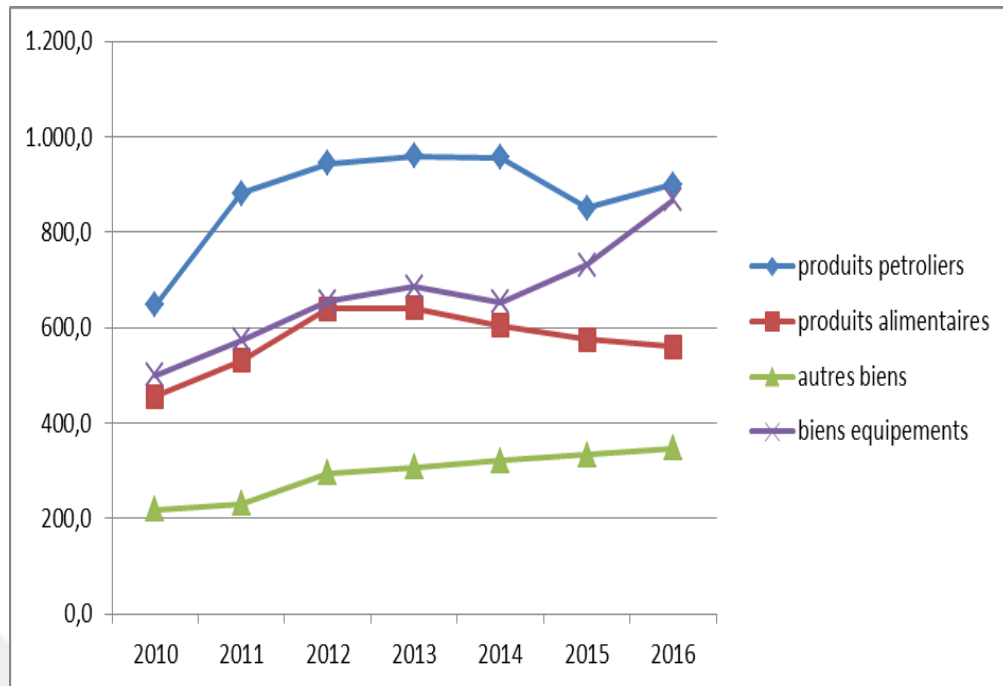


Graphique II.6: Exportation de 2010 à 2016

Source : DPEE notes conjoncture 2015

Les plus grandes exportations du Sénégal sont le pétrole raffiné, le ciment, l'acide phosphorique, les poissons et l'huile d'arachide. Le pétrole raffiné constitue la principale exportation sachant que le pays n'est pas un producteur de pétrole. Leur tendance n'est pas stable. Après une baisse constatée en 2011, les exportations de pétrole raffiné ont augmenté jusqu'à atteindre leur pic en 2014. Après cette année la chute a commencé.

Les produits de la pêche viennent en deuxième position des exportations sénégalaises. L'acide phosphorique était la troisième plus importante exportation du pays jusqu'à 2012. La date à laquelle les ICS ont commencé à avoir des problèmes. Cette place a été reprise par le ciment réconforté par l'ouverture de la troisième cimenterie de l'africain Ali Dangote. Avec les difficultés des ICS les exportations de l'acide phosphorique ont connu une baisse drastique à partir de 2012 jusqu'à 2014. Maintenant leurs exportations se portent mieux avec l'entrée dans le capital des ICS de l'investisseur indien.



Graphique II.7: Importations de 2010 à 2016

Source : DPEE notes conjoncture 2015

Les plus grandes importations sénégalaises sont les produits alimentaires, pétroliers, biens d'équipements et autres biens. Le graphique montre que les produits pétroliers constituent la principale importation du pays. Cela s'explique par le fait que le pays n'est pas un producteur de pétrole et un exportateur de pétrole raffiné dans la sous-région. Les importations de pétrole ont connu une hausse de 2010 jusqu'à 2014. Elles ont baissé en 2015 et repartir en hausse en 2016.

Après les produits pétroliers viennent les biens d'équipements. Ils ont connu une augmentation de 2010 à 2013 et une légère baisse en 2014. Après 2014 la hausse des importations des biens d'équipement a été importante avec la mise en œuvre du PSE. Les produits alimentaires constituent la troisième importation du Sénégal. Ils ont connu une hausse de 2010 à 2012. Entre 2012 et 2013 les importations de produits alimentaires ont été constantes. Après 2013, ils ont connu une baisse. Cette baisse peut être expliquée par le regain de dynamisme de l'agriculture avec l'augmentation des récoltes surtout du riz. Car le nouveau gouvernement considère l'agriculture comme la priorité.

2.4.5. Les Investissements directs étrangers au Sénégal

D'après les auteurs Rafat et Farahani (2019) les investissements directs étrangers (IDE) peuvent être définis sous trois angles:

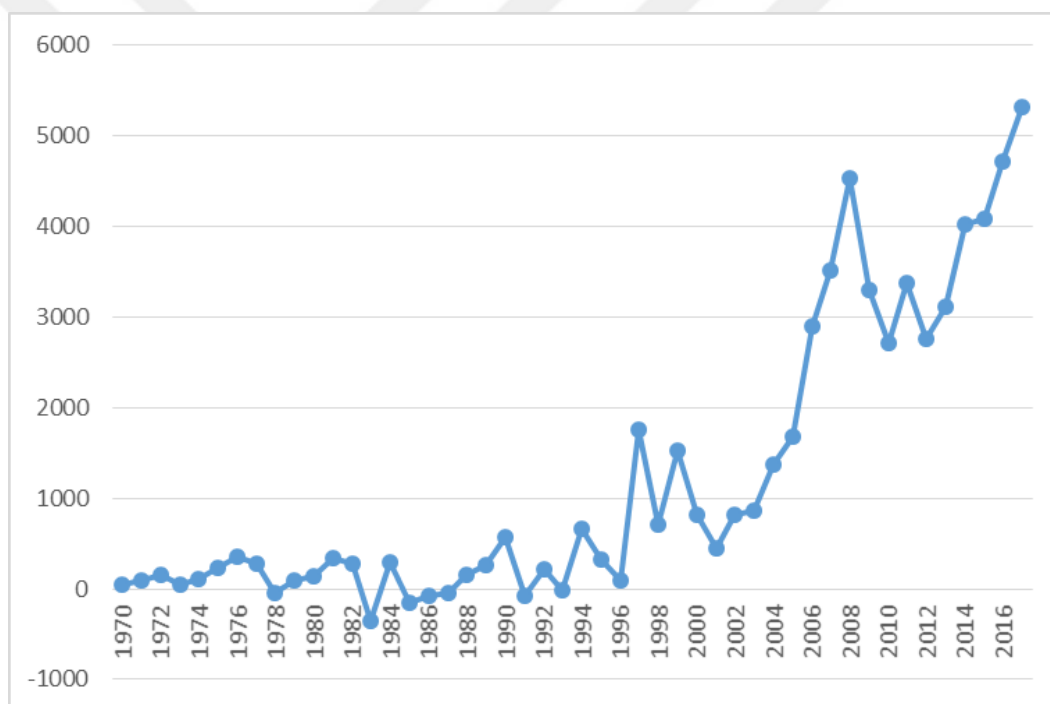
- D'abord comme étant le transfert à l'étranger d'un ensemble constitué de capital, de technologies, du savoir-faire et des compétences, de l'expertise en gestion et marketing de l'entreprise en échange d'un droit de contrôle sur l'entreprise local.
- Ensuite ils peuvent être les ressources engagées pour l'acquisition ou la création de nouvelles filiales à l'étranger afin d'obtenir des revenus sur leurs investissements.
- Enfin, les IDE traduisent la volonté d'une entité étrangère à mettre en place un partenariat à long terme avec une entreprise résidant dans le pays hôte.

L'OCDE définit l'IDE comme étant un type d'investissement transnational effectué par le résident d'une économie «l'investisseur direct» afin d'établir un intérêt correspondant à au moins 10% des droits de vote dans une entreprise «l'entreprise d'investissement direct» qui est résidente d'une autre économie que celle de l'investisseur direct. Ce seuil de 10% permet de différencier les IDE et les investissements de portefeuille, qui représentent la participation au capital d'une entreprise résidente par une société étrangère inférieur à 10%, donc sont de simples placements financiers (OCDE, 2008)

Ainsi, les investissements directs étrangers sont les mouvements de ressources tangibles et intangibles vers l'international dans le but de développer une activité dans un pays étranger. Ils sont appréciés à cause de leurs caractères durables et leurs effets sur la croissance. Perçus comme un vecteur essentiel au processus de développement économique, les IDE gratifient l'économie bénéficiaire de plusieurs effets positifs comme : l'augmentation du niveau de stock de capital privé, la stimulation de la compétitivité sur le marché local, la création d'emplois et l'accroissement du niveau de stock de connaissances par la fourniture de nouveaux équipements et le transfert de savoir-faire.

Les IDE sont d'une importance cruciale pour l'économie d'un pays moins développé comme le Sénégal. Comparé aux autres pays du continent africain, le Sénégal est très pauvre en ressources naturelles. Ses principaux secteurs économiques rentables sont la pêche, les BTP et le tourisme. Mais vu sa situation géographique et sa maturité en démocratie, le Sénégal fait partie des pays africains qui attirent beaucoup d'investisseurs étrangers.

Le Sénégal a reçu des IDE importants entre 1970 et 2017 (IMF, 2019). Donc la part du Sénégal a augmenté montrant ainsi l'attractivité du pays pour les investisseurs. Avec la découverte des gisements de gaz et pétrole, la mise en œuvre du PSE, le Sénégal a bénéficié d'un important flux de capitaux étrangers (Graphique II.8).



Graphique II.8: Evolution des IDE de 1970 à 2017

Source : FMI (2019)

Le graphique ci-dessus montre l'évolution des IDE entre 1970 et 2017. Le montant des IDE était faible entre 1970 et 1996. C'est à partir de cette année que les flux de capitaux étrangers ont augmenté jusqu'à atteindre leur pic en 2017. Entre 2004 et 2017, le montant des IDE a été multiplié presque par 5. Grâce à ce graphique, nous constatons l'afflux des investissements étrangers au Sénégal.

D'après le récent classement en 2019 de la Banque mondiale, le Sénégal occupe le 141^e rang sur 190 pays avec un score de 54,15 (DoingBusiness, 2019). Au sein de l'Union Economique et Monétaire Ouest-africaine (UMEOA), le Sénégal est en deuxième position derrière la Côte d'Ivoire. Selon ce rapport, le Sénégal est l'un des pays à avoir réussi à réduire le temps de création d'entreprise grâce au guichet unique. En effet, le BCE (Bureau d'appui à la Création d'Entreprises) qui permet de créer une entreprise en 48h a considérablement allégé le processus de création d'entreprise. Les performances du Sénégal dans le classement de Doing Business vont augmenter son attractivité aux IDE.

Les performances du Sénégal dans le classement de Doing Business et de son attractivité ont été obtenues par une politique de promotion des investissements étrangers et locaux. Pour cette politique de promotion des investissements, l'APIX (agence de promotion des investissements et des grands travaux) occupe une place très importante. Sa politique s'articule autour de trois piliers (APIX, 2018) :

- Accompagner, assister et encadrer les investisseurs étrangers et locaux,
- Faire la promotion de l'attractivité de l'économie du Sénégal,
- Agir pour le développement des infrastructures.

Les sociétés cherchant à s'internationaliser et les autorités des pays cherchant à attirer le plus de capitaux étrangers ont créé le cadre idéal pour le développement des IDE, qui occupent une place très importante dans le monde actuel. Les IDE entrants de 2015 à 2017 ont augmenté considérablement. Mais malheureusement, la même situation n'est pas valable pour les investissements sortants (Tableau II.2).

Tableau II.2: Evolution des IDE de 2015 à 2017

Investissement Direct Etranger	2015	2016	2017
Flux d'IDE entrants (millions \$)	409	472	532
Flux d'IDE sortants (millions \$)	31	224	40
Stocks d'IDE entrants (millions \$)	3 431	3 772	4858
Stocks d'IDE sortants (millions \$)	379	580	703

Source: UNCTAD, Country fact sheet: Senegal, (2018)

A travers ce tableau nous pouvons dire que le Sénégal a connu une nette évolution des IDE entrants durant les périodes de 2015 à 2017. Alors que même s'il y a eu une évolution des IDE sortant en 2016, on remarque une baisse remarquable en 2017.

A cause de l'indisponibilité de données récentes sur les acteurs des IDE au Sénégal, nous allons utiliser la plus récente mise à jour en 2018 du FMI qui représente les données de l'année 2014. Le Sénégal a enregistré au cours de l'année 2014 une entrée d'IDE de 2 426 millions de dollars (IFM, 2018). Le Top 20 des pays acteurs des IDE entrants et Sortant est établis ci-dessous (Tableau II. 3).

Tableau II.3: Top 20 pays investisseurs des IDE entrants et sortants

Top 20 Provenances des IDE entrants		Top 5 destination des IDE sortants	
France	823	Burkina Faso	319
Maroc	95	Guinée	39
Indonésie	93	Cote d'Ivoire	31
Etat Unis	66	Mali	16
Iles Maurice	59	Guinée Bissau	-2
Chine	58		
Togo	55		
Nigéria	53		
Emirats Arabes Unis	42		
République du Corée	33		
Panama	32		
Arabie Saoudite	32		
Espagne	30		
Inde	28		
Malaisie	27		
Hollande	26		
Singapour	24		
Allemagne	23		
Australie	23		
Japon	23		

Source : IFM data,2018

La France, le Maroc, l'Indonésie, les Etats-Unis et l'Ile Maurice occupent les cinq premières places du classement ci-dessous. Quant aux IDE sortants le montant s'élève à 378 millions de dollars répartis entre le Burkina Faso, la Guinée, la Côte d'Ivoire, le Mali et la Guinée Bissau (IFM, 2018).

La France est le premier pays investisseur au Sénégal. Parmi les sociétés françaises nous pouvons citer quelques entreprises qui dominent dans leurs secteurs d'activités (CIES, 2017):

- EPC Sénégal, c'est le premier distributeur d'explosifs civil et opérateur forage minage,
- Grands domaines du Sénégal (GDS) leader de l'agriculture exportatrice,
- CFAO leader de la distribution automobile en Afrique de l'ouest
- SDE, sénégalaise des eaux, qui détient le monopole du marché des eaux
- CSS (compagnie sucrière sénégalaise)
- SOCOIM industries
- Orange Sénégal,
- Total,
- Eiffage,
- Casino,
- Air France,
- Société Générale,
- BNP Paribas,
- Axa assurance

A côté des sociétés françaises, les entreprises américaines telles que Colgate-Sénégal, City Bank, Coca Cola, Exxon occupent une place importante dans l'économie sénégalaise. L'Indonésie n'est pas en reste avec la relance des activités des Industries chimiques du Sénégal (ICS) (Diallo, 2016). Parmi les entreprises marocaines, nous pouvons citer Attijariwafa Bank, BMCE Bank, le laboratoire pharmaceutique Sothema et les Câbleries du Maroc qui sont présents au Sénégal.

La présence d'entreprises européennes est dominante au Sénégal. Elles se sont regroupées dans le Conseil des Investisseurs Européens au Sénégal (CIES). En 2015, ce conseil comprend 146 entreprises membres repartis ci-dessous en fonction de leurs tailles (Tableau II. 4).

Tableau II.4: Classification des entreprises membres du CIES par effectif

Type d'entreprise		Nombre d'entreprise	Pourcentage
TPE	(de 0 à 9 employés)	12	8,22
PME : PE	(de 10 à 49 employés)	50	34,25
PME : ME	(de 50 à 249 employés)	53	36,30
Grande Entreprise	(250 employés)	31	21,23

Source : Revue 2017-2018 CIES, 2017

Parmi les 146 membres du CIES nous avons 8,22% qui sont des TPE. Les PME moyennes représentent le plus grand nombre d'entreprise et elles sont la plupart du temps présentes au Sénégal depuis plusieurs années. Les PE et les grandes entreprises représentent respectivement 34,25% et 21,23 % des membres. Ce conseil montre l'importance de l'implantation des entreprises étrangères au Sénégal.

La destination sectorielle de leurs investissements est élaborée dans le tableau ci-dessous (Tableau II.5).

Tableau II.5: Répartition des entreprises du CIES par secteur

Sous-secteur	Nombre	Pourcentage
Services aux Entreprises	32	21,92
Industries	24	16,44
Agriculture & Agroalimentaire	14	9,59
Energie, Eau et Environnement	12	8,22
BTP & Immobilier	14	9,59
Tourisme	9	6,16
TIC, Télécommunications et Média	8	5,48
Transport, Transit, Fret, Manutention	12	8,22
Finance	8	5,48
Automobile, Véhicules Industriels et Agricoles	9	6,16
Santé	4	2,74

Source : Revue 2017-2018 CIES, 2017

Ce tableau montre l'importance de l'implantation européenne au Sénégal. Les entreprises du CIES évoluent dans les domaines primordiaux de l'économie sénégalaise et ainsi participe considérablement au développement du pays. En 2015, les entreprises du CIES ont un effectif de 61.295 salariés sénégalais (permanents et saisonniers). Les secteurs industriel et « agriculture et agroalimentaire » emploient respectivement 46% et 23%. Ces deux secteurs regroupent plus de la moitié de la main d'œuvre du CIES. La masse salariale globale est estimée 183,6 milliards de francs CFA. Pour l'année 2015 le chiffre d'affaires du groupe s'élève à 2 092 milliards de francs CFA contre 2130 en 2014. Cette baisse est due aux secteurs de l'énergie, l'eau et l'environnement, les BTP & Immobilier et le tourisme (CIES, 2017).

D'après une étude de la Mission Economique Régionale de Dakar de l'ambassade de France, les secteurs privilégiés de la destination des IDE au Sénégal sont (SE, 2016) :

- le secteur secondaire avec l'agroalimentaire et la transformation de produits de la pêche, les produits pharmaceutiques, le raffinage pétrolier, la production de ciment, le textile, l'emballage, la mécanique et la métallurgie,

- le secteur tertiaire avec les banques et les assurances, la distribution de l'eau, l'hôtellerie/restauration, les transports, les télécommunications, la distribution de biens d'équipement et de biens de consommation, les services informatiques et les hautes technologies, l'audiovisuel, les services portuaires.

Au Sénégal, les investisseurs étrangers peuvent détenir à 100% leurs entités dans la plupart des secteurs sauf dans les secteurs où les organismes gouvernementaux et l'Etat exercent leurs activités c'est-à-dire la distribution de l'électricité, l'eau et les services portuaires.

Le Sénégal a également signé de nombreux traités d'investissement bilatéraux avec ses partenaires parmi lesquels l'Australie, le Danemark, la Finlande, la France, l'Italie, le Japon, la Corée du Sud, l'Espagne, la Suisse, les Pays-Bas et les États-Unis. L'accord que le Sénégal a avec ces pays stimulent considérablement les investisseurs de ces pays. C'est aussi le cas des conventions fiscales que le Sénégal a signé avec la France, le Mali et les Etats Africains francophones de l'Organisation Commune Africaine et Malgache (Deloitte, 2017).

2.5. Les relations entre le Sénégal et la Turquie

Historiquement, les relations entre le Sénégal et la Turquie ont débuté en 1963, année de l'ouverture de la première ambassade turque en Afrique Sub-Saharienne (Dakar Büyükelçiliği, 2019). Mais ce n'est qu'en 1998 avec la mise en place de la politique d'ouverture à l'Afrique que les relations avec le Sénégal se sont successivement développées. En effet, la mise en place d'une stratégie de développement de ses relations économiques avec les pays africains en 2003 a contribué à l'établissement de la Turquie en Afrique. Cette présence a été plus remarquable avec l'obtention du statut d'observateur dans l'union africaine en 2005 (MFA, 2011). C'est une année après en 2006, que le Sénégal a ouvert les portes de son ambassade à Ankara dans le but de consolider ses relations avec la Turquie (BEST, 2018).

Toutefois, c'est la considération de la Turquie comme partenaire stratégique par l'union africaine en 2008 qui a boosté ses relations politiques, économiques et culturelles avec les pays membres parmi lesquels nous comptons le Sénégal (MFA, 2011). A partir de cette année, les relations entre la Turquie et le Sénégal ont repris de l'envergure.

L'autre point qui a renforcé les relations entre les deux pays a été les visites répétitives de leurs présidents. A chaque déplacement, les présidents du Sénégal et de la Turquie ont été accompagnés par des hommes d'affaires à la recherche d'opportunités d'investissements. Son Excellence Monsieur le Président Recep Tayyip Erdoğan s'est rendu 3 fois au Sénégal en 2013, en 2016 (Red'Action, 2019) et en 2018 dans le but d'affermir leurs relations politiques et économiques bilatérales. Son homologue SEM le Président Macky Sall a aussi visité la Turquie en 2018 (BEST, 2018). Les échanges au cours de leurs visites respectives ont contribué à créer le cadre idéal pour l'expansion et l'épanouissement des relations commerciales et d'investissement.

2.5.1. Les relations commerciales

Le Sénégal et la Turquie entretiennent des échanges commerciaux de plus en plus développés (Tableau II.6).

Tableau II.6: Relations commerciales Turquie-Sénégal (en milliers de dollar)

Année	Exportation	Importation	Volume	Balance
2009	95.379	1.489	96.868	93.890
2010	83.267	1.449	84.716	81.818
2011	155.021	2.509	157.530	152.512
2012	128.378	2.163	130.541	126.215
2013	119.333	5.620	124.953	113.713
2014	165.625	4.452	170.077	161.172
2015	128.206	5.517	133.723	122.688
2016	154.370	6.138	160.509	148.232
2017	243.641	4.946	248.587	238.695
2018	389.037	12.585	401.622	376.452

Source : (Ticaret Bakanlığı, 2019)

A travers ce tableau nous constatons que les relations commerciales entre le Sénégal et la Turquie ont considérablement augmenté durant ces 10 dernières années. L'exportation en 2009 qui était de 95 millions de dollar a quadruplé en 2018 pour atteindre 389 millions de dollar. Cette augmentation est en grande partie due à la croissance de l'exportation de matériaux de construction nécessaires pour la réalisation des projets comme le nouveau et l'unique aéroport du Sénégal, le centre de conférence Abdou Diouf et le stade omnisport Aréna parmi tant d'autres projets réalisés ou en cours de réalisation par des entreprises turques. Pour les mêmes années, les importations sont passées de 1 millions à 12 millions de dollar. Ces importations concernent le plus souvent les huiles de pétrole, les poissons frais et congelés, les graines et fruits oléagineux (Ticaret Bakanlığı, 2019). Certes nous constatons une large augmentation des importations au fur des années mais il demeure une balance déficitaire en faveur du Sénégal.

2.5.2. Les IDE turcs au Sénégal

La Turquie occupe une place importante sur le marché sénégalais et devient de plus en plus un partenaire remarquable pour le Sénégal. De plus en plus de projets sont réalisés par des entreprises turques. En effet, le bureau économique du Sénégal en Turquie a noté l'existence de 29 entreprises turques au Sénégal qui ont entrepris la réalisation d'un ensemble de 29 projets d'une valeur totale de 775 millions de dollars (BEST, 2018). Certains de ces projets ont été achevés et les autres sont encore en cours de réalisation. Parmi les projets terminés nous pouvons citer :

- Le centre international de conférence Abdou Diouf,
- L'aéroport international Blaise Diagne,
- La gare des gros porteurs,
- Le marché d'intérêt national,
- Le stade omnisport et
- L'hôtel Radisson de Diamniadio

Ces réalisations représentent des symboles importants de l'investissement et du dynamisme des entreprises turques. Mais surtout de la place incontestable qu'occupent ces entreprises au Sénégal. L'entreprise FKS constitue également un autre exemple d'entreprise turque. En effet, cette entreprise est le pionnier des investisseurs turcs et évolue dans le domaine de la minoterie qui a été auparavant largement dominé par la présence d'entreprise française.

Ce choix porté sur le Sénégal par les investisseurs turcs est d'une part dû aux relations politiques et de fraternité qu'entretiennent les deux pays et d'autre part à la maturité en matière de démocratie du Sénégal (BEST, 2018).

D'après le président du conseil des affaires économiques turco-sénégalais, İhsan Şahin, l'appartenance du Sénégal à la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) et à l'Union économique et monétaire ouest-africaine permet aux entreprises turques d'accéder à un marché large constitué de différents pays africains. Ainsi, le Sénégal peut être considéré comme le pôle central du commerce en Afrique pour les investisseurs turcs. De plus, pour Mr Şahin le marché Sénégalais

regorge d'innombrables opportunités dans les domaines de la santé, du textile, de l'alimentation générale et de l'élevage qui incitent de plus en plus l'internationalisation des entreprises turques (Red'Action, 2019).

En outre, d'après le rapport du bureau économique du Sénégal basé à Ankara les variables ci-dessous constituent des facteurs qui favorisent l'investissement des entreprises turques (BEST, 2018):

- La stabilité politique du pays,
- La transparence du droit et de son environnement des affaires apporte une sécurité et un réconfort aux investissements,
- Le Sénégal est l'un des pays les plus développés de l'Afrique de l'Ouest,
- Grace à son appartenance à la CEDEAO et UEMOA, le Sénégal peut être considéré comme un point de relai central pour les entreprises turques dans leurs investissements en Afrique de l'ouest et du nord,
- L'utilisation d'une monnaie commune et la gestion de la politique monétaire par la BCEAO dont le siège principal se situe à Dakar le capital économique et administratif du pays.
- La mise en place du plan Sénégal émergent qui permet aux investisseurs de connaître les secteurs prioritaires et la trajectoire de développement de l'Etat,
- Depuis 2014, mise en place du bureau de conseil et des relations économiques extérieures au Sénégal pour l'accompagnement et l'orientation des entreprises turques.

2.6. Conclusion de la présentation du Sénégal

La croissance économique du Sénégal a été moyenne de 4% entre 2000 et 2015. Ce faible taux de la croissance du PIB est dû par plusieurs facteurs. Parmi ceux-ci, on peut citer les faibles productivités des secteurs primaire et secondaire. La part du secteur primaire au PIB a considérablement diminué au fil des années. De même que celle du secteur secondaire. Le secteur tertiaire porté par les télécommunications a été le moteur de la croissance économique. Quant à la balance commerciale du pays, elle est toujours déficitaire du fait de la dépendance aux importations de produits alimentaires et de biens d'équipement.

Avec les performances constatées dans le classement du Doing Business la découverte des gisements de gaz et de pétrole et la mise en action de son PSE, le Sénégal devrait profiter d'une entrée plus importante d'investissements directs étrangers ce qui va lui permettre d'améliorer son tissu industriel.

Nous avons noté également la présence d'une variété de sociétés étrangères dominée par les entreprises européennes, marocaines, américaines et indiennes. Parmi ces entreprises la présence française occupe la première place des investisseurs étrangers au Sénégal.

En somme cette présentation nous a permis de comprendre le contexte dans lequel s'inscrit notre étude. Suite à cette partie, nous allons procéder à l'étude de notre cas qui se porte sur l'analyse des motivations de l'internationalisation de l'entreprise Turque FKS.

III. L'ANALYSE DES FACTEURS DETERMINANTS L'INTERNATIONALISATION DE L'ENTREPRISE FKS

Dans cette partie, nous procédons dans un premier lieu à la présentation de l'entreprise FKS. Puis, l'objectif de notre recherche, les limites, la méthodologie et l'analyse des données recueillis grâce à notre entretien.

3.1. Présentation de l'entreprise FKS

3.1.1. Présentation du groupe Baştürler

Le Four du Khalife SARL (FKS) a été créé en 2007 par le groupe Baştürler. C'est un groupe qui se trouve dans la ville de Malatya en Turquie. Il évolue dans la production de farine de blé, d'aliments de bétail, de sacs et filets en plastique et dans la gestion de station d'essence.

Le groupe Baştürkler est une société familiale qui a été fondée en 1975 par Mahmut Baştürk, M. Faruk Baştürk et M. Akif Baştürk (firatunyem.com.tr). Il regroupe un ensemble d'entreprises à savoir:

- **La société Firat Un ve Yem**

C'est la première entreprise du groupe et elle est située dans la ville de Malatya. L'activité principale de l'entreprise est la production de la farine et des aliments de bétails (firatunyem.com.tr).

- **La société Baştürk Cam**

Entreprise basée en Turquie toujours dans la ville de Malatya dont l'activité principale est la fabrication d'emballage en verre pour le conditionnement des produits

(basturkcam.com.tr). Elle a été fondée en 2017 et constitue le dernier investissement du groupe.

- **La société Malatya Sentetik Cuval**

Fondée en 2003, l'entreprise se trouve aussi dans la ville de Malatya et évolue dans la fabrication d'emballage synthétique en matière de sachets plastiques et sacs en filet (malatyasentetikcuval.com.tr).

- **La société Berat Un**

L'entreprise a été fondée en 2011 toujours dans la ville de Malatya. Son activité principale est destinée exclusivement à la production de farine de blé. Elle constitue l'évolution de l'entreprise Firat Un ve Yem à travers l'innovation de tout le processus de production qui est entièrement automatisé. La marque de farine Berat Un a connu un succès fulgurant à travers son exportation en Afrique et au Moyen-Orient plus précisément au Sénégal, au Bénin, au Togo, au Niger, en Angola, en Iraq et en Syrie (beratun.com.tr).

- **La station de service Baştürkler Petrol**

C'est une station d'essence mis en place depuis l'année 2000 et qui constitue le représentant de Petrol Ofis dans la ville de Malatya. Il offre également des services de cafeteria et de lavage de voitures.

- **Le Four du Khalife SARL (FKS)**

C'est une industrie de farine et d'aliments de bétail située à Dakar. Elle a commencé ses activités de production de farine en 2009. Depuis son implantation sur le marché, FKS est spécialisée dans la fabrication de la farine de blé, d'aliments de bétail, de volailles et récemment dans la production d'huile alimentaire. Grâce à sa capacité de production de 350.000 tonnes de farine par an, l'entreprise FKS est reconnue aujourd'hui comme une référence dans le secteur de la minoterie sénégalaise.

Elle est en effet la deuxième usine la plus performante sur le marché et offre ses produits sur l'ensemble du marché sénégalais.

3.1.2. Historique de FKS

Nous allons procéder à une brève présentation de l'historique du FKS à travers les dates qui ont marqué son évolution.

- **2006** : Début de l'exportation de la farine du Groupe Baştürkler vers le marché sénégalais.
- **2007** : Date de création de l'entreprise FKS. Mais l'approvisionnement de la farine est assuré par l'importation de la farine fabriquée en Turquie.
- **2009** : l'usine ouvre ses portes. C'est au mois de Mars que les activités de production de farine de blé ont débuté.
- **2012** : Lancement de la production de la gamme des aliments pour le bétail.
- **2013** : Début de la production de la gamme des aliments pour la volaille.
- **2017** : Lancement de la production de la gamme d'huile alimentaire.

3.1.3. Les produits de FKS

L'entreprise FKS offre plusieurs produits sur le marché sénégalais. Ces produits sont répartis en trois grandes catégories à savoir la gamme de farine de blé, les aliments de bétail et l'huile alimentaire.

- La gamme de farine de blé qui est composé de :
 - ✓ La farine boulangère de blé
 - ✓ La farine pâtissière et biscuitière
 - ✓ La farine boulangère avec améliorant



Figure III.1: Emballage gamme de farine de blé

Source : Produits, (www.fks-senegal.com)

- La gamme de produits pour l'alimentation animale qui regroupe :
 - ✓ Aliment tout ruminant « AGA »
 - ✓ Aliment pour cheval « AGA CHEVAL »
 - ✓ Aliment de volaille : Gamme ponte
 - ✓ Aliment de volaille : Gamme chair



Figure III.2: Emballage gamme d'aliments de bétail

Source : Produits, (www.fks-senegal.com)

- La gamme de produit huile alimentaire



Figure III.3: Emballage gamme d'huile alimentaire

Source : FKS-Sénégal/Facebook

3.2. L'objectif de notre recherche

Le principal objectif de notre recherche est de comprendre les motivations influençant l'internationalisation de l'entreprise FKS. Par-là, nous entendons que notre étude a pour but d'énumérer les déterminants de l'expansion de cette entreprise sur le marché sénégalais.

3.3. Les limites de notre recherche

Notre étude se limite uniquement à l'entreprise FKS. L'analyse des motivations de son processus d'internationalisation se base sur les réponses obtenues grâce à la direction de l'entreprise par le biais de l'entretien que nous avons fait avec le président et directeur général. Par conséquent, les réponses fournies par cette personne constituent une autre limitation de la recherche.

3.4. La méthodologie

Généralement, la recherche en management peut être de deux types : qualitative et quantitative. La distinction entre ces deux méthodes de recherche réside dans la caractéristique des données analysées.

D'après Bansal, Smith, et Vaara (2018) « les données quantitatives sont numériques et peuvent être ajoutées, manipulées et transformées en affichages de données efficaces. Les données qualitatives, en revanche, sont des textes non réductibles, comprenant des mots et des éléments visuels livrés sous forme statique ou dynamique ». Ainsi, la recherche qualitative permet d'étudier les données non numériques et de comprendre les raisons ou les motivations de l'existence d'un phénomène. Tandis que la recherche quantitative met l'accent sur l'analyse des données en nombres et quantités.

La recherche qualitative semble être l'approche appropriée pour notre recherche car portant sur la détermination des facteurs influençant l'internationalisation de l'entreprise FKS au Sénégal. Ce type de recherche permettra ainsi de pouvoir apporter des éléments de réponses pour connaître les motivations de cette entreprise.

Dans le cadre d'une recherche qualitative nous avons le choix entre plusieurs méthodes d'analyse mais étant donné la direction et les limites que nous avons données à cette recherche, il nous paraît plus opportun d'utiliser l'étude de cas afin d'analyser les questions « pourquoi et comment » le phénomène est observé dans un temps contemporain.

Ainsi, la méthode d'étude de cas est idéale pour notre recherche. La nature de cette étude est exploratoire car le but principal de cette recherche n'est pas de tester des hypothèses mais plutôt de comprendre les motivations d'internationalisation de l'entreprise FKS sur le marché sénégalais.

Notre travail a commencé par une recherche documentaire approfondie portant sur des magazines économiques, des articles scientifiques et des ouvrages pertinents. Cette recherche nous a permis d'établir un cadre formel, c'est-à-dire, de mieux connaître le concept d'internationalisation des entreprises.

En ce qui concerne la cueillette d'informations, nous avons effectué un entretien semi directif avec le PDG de l'entreprise FKS. Cette entrevue, dirigée par le biais de notre guide d'entretien (annexe 1), nous a ainsi permis de collecter les éléments de réponses entrants dans la compréhension des motivations de l'expansion de cette entreprise au Sénégal. Ce choix portant sur la personne du PDG de l'entreprise est fondé dans la mesure où il est à la tête de la direction de l'entreprise et est le dirigeant le plus apte à apporter des réponses sur les motivations de l'implantation de leur usine au Sénégal.

3.5. Etude de cas de l'entreprise FKS : Analyse des motivations d'internationalisation

Avant de procéder à l'analyse des réponses obtenues grâce à l'entretien avec le PDG, il nous paraît important de rappeler notre question de recherche qui est :

Quelles sont les principales motivations qui ont influencé l'orientation des activités de l'entreprise FKS sur le marché Sénégalais ?

Dans la littérature managériale, nombreux sont les auteurs qui se sont intéressés sur la question des facteurs déterminants l'internationalisation des entreprises. Les uns l'associent à une recherche ardue des coûts les plus faibles tandis que les autres nous parlent d'un ensemble de facteurs plus complexe. A travers cette vaste littérature des motivations de l'internationalisation précédemment développée dans la première partie de notre recherche, les auteurs sont d'accords généralement de les regrouper en deux groupes : les facteurs internes et les facteurs externes. Ainsi, pour notre étude de cas sur l'entreprise FKS nous allons procéder à l'analyse des motivations de son internationalisation au Sénégal par le biais des réponses obtenues à partir de notre entretien effectué avec le PDG de la société.

Suite à cet entretien nous soutenons que l'analyse des motivations de l'entreprise doit se dérouler sur deux phases que nous avons réparties en phase d'exportation et en phase de production (Figure III.4).

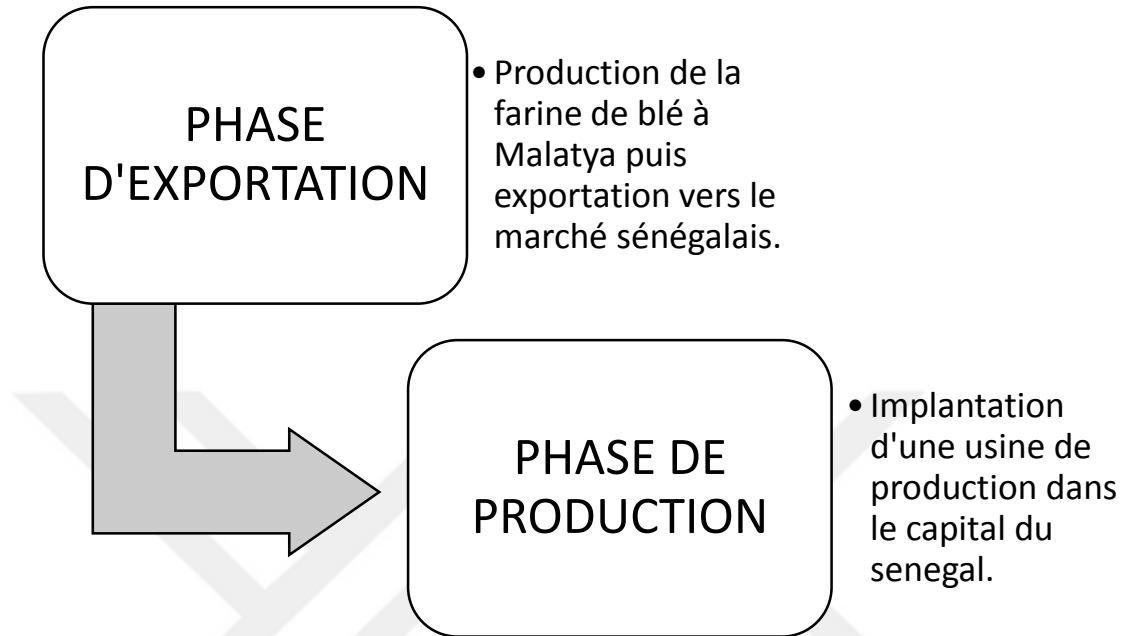


Figure III.4: Processus d'internationalisation de l'entreprise FKS

Nous avons jugé pertinent de faire cette distinction dans la mesure où dans un premier lieu le groupe Baştürkler a commencé son expansion sur le marché sénégalais à travers l'exportation de son produit de farine de blé. Cette phase d'exportation s'est déroulée sur une période de 3ans. C'est durant cette phase d'exportation que le groupe Baştürkler a créé l'entreprise FKS et a continué ses activités de commercialisation de la farine fabriquée en Turquie jusqu'au lancement de la production locale qui constitue la deuxième phase de l'internationalisation de l'entreprise. Ainsi, nous analyserons les motivations de son expansion au Sénégal sur deux niveaux à savoir la phase exportation et la phase production.

3.5.1. Les motivations de la phase d'exportation.

Le processus d'internationalisation de l'entreprise FKS au Sénégal a débuté en 2006 par le biais de l'exportation. En effet, dans cette phase la farine de blé est fabriquée en Turquie puis par la suite est exportée sur le marché sénégalais. Les motivations de cette exportation peuvent être classées d'ordres internes et externes.

3.5.1.1. Les facteurs internes

Lors de notre entretien avec le PDG de l'entreprise FKS, la première motivation qu'il a mise en exergue était leur objectif d'effectuer des ventes sur le continent Africain. Pour la direction de l'entreprise le continent africain représente un marché qui regorge beaucoup d'opportunités de vente. C'est dans cette logique qu'ils ont fait des recherches sur les marchés du continent pour l'exportation de leur produit. C'est à travers ces recherches sur les pays africains qu'ils ont trouvé des importateurs de farine de blé au Sénégal. Ainsi, débuta l'exportation indirecte de leurs farines à travers ces sociétés d'importation sur le marché sénégalais.

L'autre point important est la possession de ressources et savoir-faire nécessaire à la fabrication de leur farine de blé. En effet, le groupe Baştürkler à travers ses usines dans la ville de Malatya disposait déjà des compétences et de la technologie nécessaire pour la production de leur produit. Il s'agit ici notamment de ressources à la fois matérielles et immatérielles mis à la disposition de la production de la farine de blé. A cela s'ajoute la notoriété sur leur marché local. Le groupe Baştürkler à travers leurs différentes entreprises et leur expérience acquise dans le domaine de la minoterie a une réputation et une image bien connues au sein de leur ville. C'est d'ailleurs ce qui a le plus renforcé ses relations avec ses clients importateurs.

En dehors de cette orientation stratégique de la direction de l'entreprise, d'après le PDG l'autre motivation importante de l'exportation réside dans la qualité et les caractéristiques de leur produit. En effet, depuis 1975 le groupe Baştürkler évolue dans le domaine de la minoterie et ont ainsi développé des produits qui répondent aux normes de qualité et à la demande des consommateurs. La segmentation de ses produits

en matière de farine boulangère, de farine pâtisnière et leurs qualités ont procuré un avantage considérable sur le marché sénégalais.

3.5.1.2. Les facteurs externes

L'exportation de leur produit de farine de blé a été suscitée par les commandes des importateurs trouvés lors de leurs recherches de potentiels clients. En effet, le Sénégal fait partie des pays grands importateurs de farine de blé qui occupe une grande partie des habitudes de consommation de la population. Ainsi, l'objectif principale de l'entreprise était d'exploiter le potentiel de la demande locale en exportant son produit de farine de blé et par la même occasion de réaliser des économies d'échelles à travers ces ventes. Cette demande de farine de blé présent au Sénégal a plus renforcé l'exportation de son produit dans le but de réaliser des ventes.

Le système bancaire du pays a aussi favorisé les opérations d'exportation du groupe. En effet, avec un système bancaire régi par la BCAO (Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest) et la présence de nombreuses banques commerciales reconnues à l'international sur le marché sénégalais, l'utilisation d'instruments bancaires nécessaires pour la gestion des paiements a été un point essentiel pour le groupe Başturkler afin de recourir aux règlements de leurs clients.

Après l'exposition de ces différentes motivations, nous récapitulons les grandes lignes des facteurs déterminants de cette phase d'exportation de l'entreprise FKS à travers la figure ci-dessous (figure III.5).

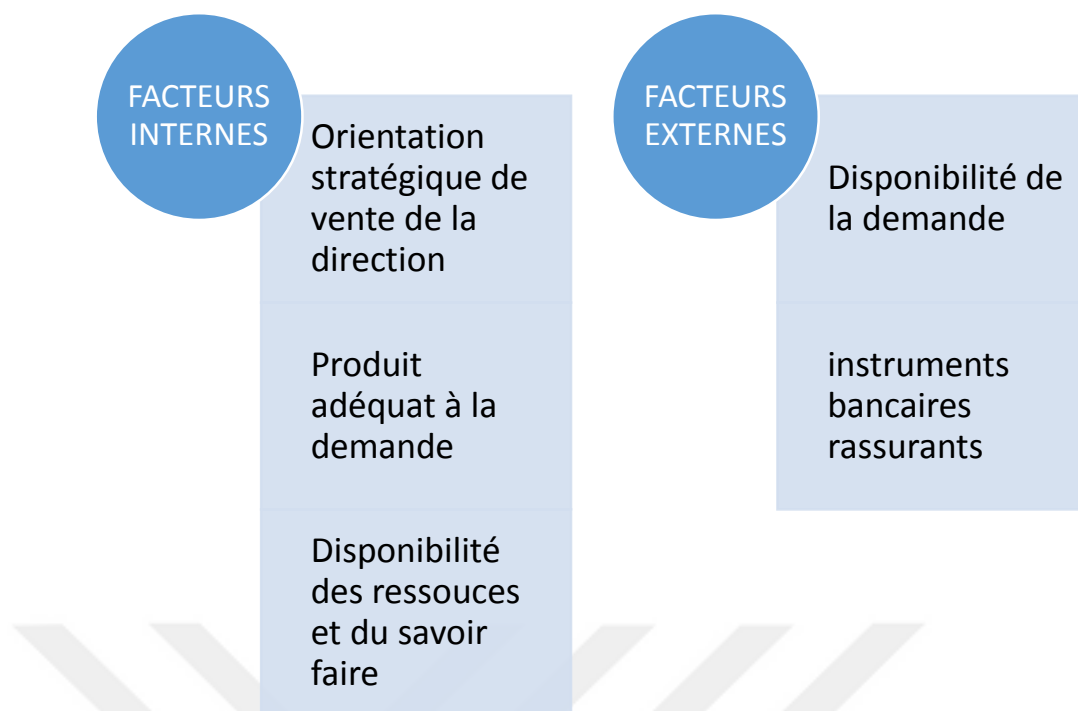


Figure III.5: Récapitulatif des motivations de la phase d'exportation

A travers ces facteurs internes et externes, nous remarquons que la motivation principale de l'exportation de la farine du groupe Baştürkler est l'orientation et le désir des dirigeants de commercialiser leur produit sur le continent africain. Les ressources et compétences de l'entreprise mais surtout la demande de farine constituent les motivations qui ont consolidé le début de la réalisation de leur internationalisation via l'exportation indirecte de leur produit.

D'après le PDG de l'entreprise ce choix du mode d'entrée par l'exportation indirecte a été motivé par les commandes d'importateurs sénégalais. Durant cette phase toutes les commandes de farine ont été produites en Turquie avant d'être acheminées au Sénégal. Cette phase d'exportation a pris fin dès le lancement des activités de production sur le marché sénégalais à travers la mise en place de l'usine. L'examen des motivations qui ont influencé la décision des dirigeants d'installer leur industrie au Sénégal constitue la deuxième partie de notre analyse.

3.5.2. Les motivations de la phase de production

3.5.2.1. Les facteurs internes

La création de l'entreprise FKS par le groupe Baştürkler est survenue suite au succès connue et à l'adoption de son produit de farine de blé sur le marché sénégalais. Les motivations internes de l'implantation de son usine dans le capital du pays sont d'abord l'évolution de l'orientation entrepreneuriale. D'après la vision du groupe Baştürkler, le continent Africain regorge d'opportunités et ils veulent faire partie des acteurs économiques qui vont contribuer au développement de ce continent. Leurs expériences durant l'exportation de leurs produits et les visites qu'ils ont effectuées dans le pays durant cette phase ont contribué à leur choix de localiser leur usine au Sénégal dans la ville de Dakar qui est à la fois le capital administratif mais également le poumon économique du pays.

La disponibilité des ressources financières pour la mise la place de leur usine a aussi contribué aux motivations de leur internationalisation. D'après toujours les informations recueillies auprès du PDG, la création d'une unité de production nécessite un investissement élevé en matières de ressources financières mais également en disponibilité de temps. Leur présence au Sénégal est tout le temps requise pour les opérations administratives ce qui fait qu'ils font fréquemment des navettes entre la Turquie et le Sénégal.

Après la mise en place de l'unité de production de la farine au Sénégal, l'entreprise FKS ne s'est seulement pas limitée à ce type de produit. Elle a aussi développé d'autres gammes de produits à savoirs les aliments de bétails et l'huile alimentaire à base d'arachides. Cette évolution de leurs produits est due dans un premier temps à leurs compétences de production mais aussi à l'écoute des besoins de la demande sur le marché. Cette diversification de leurs produits en fonction des besoins du marché a plus consolidé leur implantation sur le marché. A travers cette vaste gamme de produits, l'entreprise FKS s'adresse à une plus large clientèle.

3.5.2.2. Les facteurs externes

Le Sénégal est l'un des pays les plus stables d'Afrique de l'ouest. Pour l'entreprise FKS cette stabilité du pays est un critère important dans leur choix de localisation. La présence de leur entreprise dans un pays où il n'y a pas de guerres ou de tensions politiques est primordiale pour un investissement de cette envergure.

En effet, depuis son indépendance en 1960, le pays a connu trois alternances politiques purement pacifiques. D'abord, le parti socialiste a régné au pouvoir de l'indépendance jusqu'en 2000. Puis après 40 ans, le parti démocratique sénégalais (PDS) a pris la relève de la gestion du pays. Ce fut la première alternance démocratique au Sénégal qui a mis fin au règne ininterrompu du parti socialiste depuis l'indépendance. Le PDS a été au pouvoir jusqu'à l'année 2012. La coalition au pouvoir, Benno Bokk Yakaar « Union autour d'un même idéal » a gagné les élections et a ainsi repris le flambeau.

Le président actuel, Macky Sall, a été élu en mars 2012 pour un mandat de sept ans. A la fin de son mandat il a été réélu dès le premier tour durant les récentes élections survenues en Février 2019 pour un mandat de 5 ans. C'est trois transitions politiques pacifiques ont permis au Sénégal d'acquérir une certaine maturité en matière de démocratie mais surtout constitue le point fort de la stabilité. Ainsi, pour l'entreprise FKS investir et évoluer dans un environnement serein est très important et constitue le premier critère de leur choix du Sénégal.

Après cette stabilité, pour l'entreprise FKS la proximité à la demande sur le marché constitue un facteur essentiel. Au Sénégal, il y a environ 1600 boulangeries de pain, sans compter le nombre des pâtisseries (FNBS, 2019). Le pain fait partie des habitudes de consommation de la population. C'est pourquoi la consommation en farine de blé est très élevée.

Mis à part la production de pain, la farine occupe une bonne partie dans les recettes culinaires sénégalaise. La consommation de farine est estimée en milliers de tonnes. La proximité de cette demande de farine fait aussi partie des motivations de l'implantation de leur usine sur le marché local.

L'élevage est une activité très pratiquée dans le pays. L'entreprise FKS considère la production d'aliments de bétail comme une activité annexe qui leur permet non seulement d'utiliser leurs déchets de la production de farine mais également un commerce rentable qui a du potentiel sur le marché local. En effet, la principale matière utilisée pour la production des aliments de bétail est le son de blé issu de la fabrication de la farine.

Au cours de l'exportation de leur farine de la Turquie vers le Sénégal, L'entreprise FKS a eu à faire face aux barrières douanières qui sont les taxes. L'administration sénégalaise dans le but de protéger les producteurs locaux de farine de blé a mis en place une politique de taxation pour freiner l'importation de cette denrée.

D'après, les informations du site de la douane sénégalaise, cette taxe dont fait référence l'entreprise Turquie varie entre 45% à 50% (Douanes.sn, 2014). Cette taxe ajoutée aux prix de la farine venant de la Turquie rendait le prix de revient très élevés et donc pas du tout concurrent. Et il ne faut pas oublier que le prix de vente de la farine au Sénégal est fixé par l'état en concertation avec les producteurs locaux.

L'autre facette de l'influence des barrières douanières sur l'implantation de l'usine FKS au Sénégal est que les produits qui sont fabriqués au Sénégal sont exonérés de taxe sur l'ensemble des communautés de la CDEAO et de l'UEMOA.

La CDEAO regroupe un ensemble de 15 pays (figure III.6) à savoirs :

- Bénin
- Burkina Faso
- Cap Vert
- Côte d'ivoire
- Gambie
- Ghana
- Guinée
- Guinée-Bissau
- Libéria
- Mali
- Niger,
- Nigeria,
- Sénégal
- Sierra Léone
- Et le Togo (CDEAO, 2018).

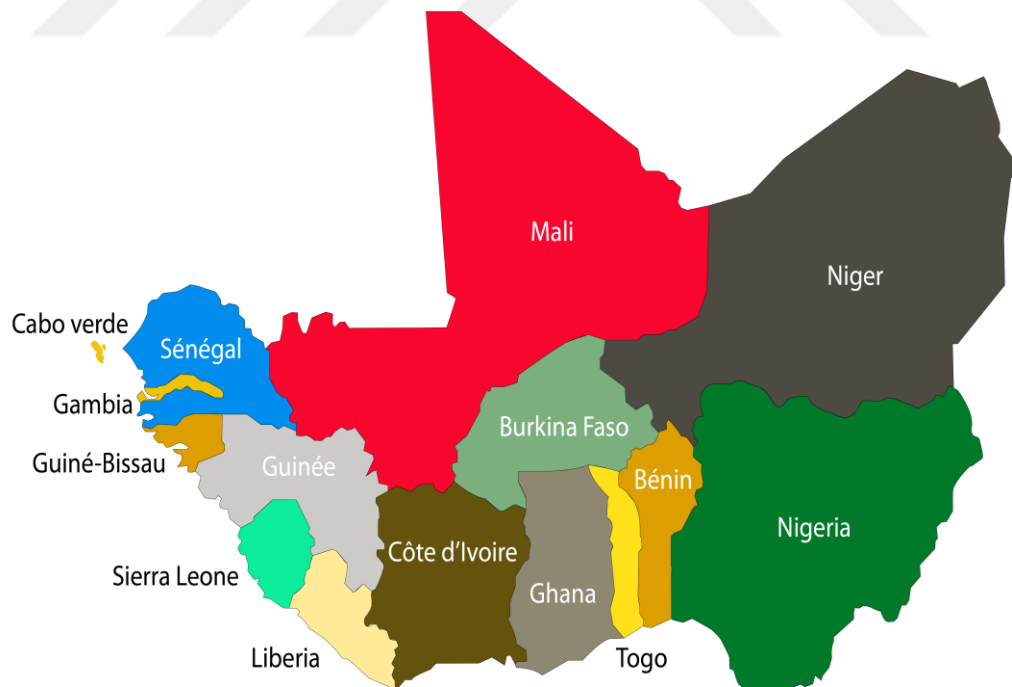


Figure III.6: Carte des pays membres de la CDEAO

Source : CDEAO, 2018

L'UEMOA regroupe 8 pays de l'Afrique de l'ouest (Figure III.7):

- Le Bénin
- Le Burkina,
- La Côte d'Ivoire,
- La Guinée-Bissau,
- Le Mali,
- Le Niger,
- Le Sénégal
- Et le Togo

L'union compte ainsi 120,2 millions d'habitants (UEMOA, 2018).



Figure III.7: Carte des pays membres de l'UEMOA

Source : UEMOA, 2018

Cette position sur le Sénégal permet ainsi à l'entreprise FKS de bénéficier de ces accords de libre circulation et de pouvoir assurer l'approvisionnement de ses clients importateurs actuels qui se trouvent au Mali et en Gambie.

De plus grâce à sa position géographique sur la côte ouest de l'Afrique et son ouverture sur l'océan atlantique, le Sénégal est considéré comme la porte d'entrée sur le marché de l'Afrique de l'ouest. Cette position lui confère le statut de passage d'ouverture sur l'Afrique de l'ouest. En effet, via son port maritime, le Sénégal accueille chaque jour des centaines de compagnies maritimes venant des autres continents. Cette position a été un déterminant pour l'entreprise FKS leur permettant

d'acheminer sa principale matière première les graines de blé qu'elle achète en Europe et en Asie.

La présence de plusieurs compagnies aériennes qui rallient le capital du pays à plusieurs autres pays constitue aussi un élément important pour l'entreprise FKS. En effet, grâce à cette mobilité aérienne, en cas de besoin, le déplacement des dirigeants ou du personnel technique est facilement assuré.

La disponibilité de matières premières telles que le son de blé et l'arachide nécessaires pour la production de ses différents produits est aussi une motivation importante pour l'entreprise FKS. La transformation des graines de blé importé pour la fabrication de la farine procure du son de blé qui est le déchet résultant de la production de la farine. Cette quantité de son de blé constitue la base pour la fabrication des aliments de bétails. Ainsi, l'emploi du son de blé déjà disponible est le facteur stimulant le développement de l'aliment de bétail.

L'autre matière première disponible au Sénégal qui a influencé le développement de leur activité est l'arachide. Le Sénégal est un grand producteur d'arachides. En effet, 70 % de la population sénégalaise évolue dans l'agriculture et plus de la moitié de cette population intervient dans la culture d'arachide. Cette disponibilité de l'arachide au Sénégal a permis ainsi de développer la gamme d'huile alimentaire. De plus l'entreprise utilise également l'arachide dans la fabrication des aliments de bétails. Par conséquent, la disponibilité du son de blé et de l'arachide a constitué un déterminant fondamental dans le développement des activités de production et l'offre sur le marché de nouvelles gammes de produits FKS.

La production de farine, d'aliments de bétail et d'huile d'arachide requiert une main d'œuvre importante. En effet, les travaux de manutention sont très sollicités dans ce type d'industrie. Ainsi, localiser son usine dans un pays où la main d'œuvre est disponible est primordial pour l'entreprise FKS. Grâce à sa population majoritairement composée de jeunes, l'entreprise FKS dispose de la main d'œuvre nécessaire pour leurs activités. Cette disponibilité de la main d'œuvre sur le marché sénégalais a aussi contribué à l'implantation de l'usine au Sénégal.

Le dernier point évoqué par le PDG de l'entreprise est les avantages que l'administration sénégalaise accorde à l'investisseur dans l'industrie et la transformation. A cause du faible taux d'industrialisation du pays, le gouvernement sénégalais a mis en place des avantages afin d'attirer l'investissement dans le domaine de l'industrie. Ces avantages sont énumérés dans le code des investissements homologué en 2004. Pour l'entreprise FKS les avantages ci-dessous ont contribué à leurs décisions d'investir sur le marché sénégalais :

- Aucune restriction sur l'obtention de devises et leurs utilisations pour les activités de l'entreprise.
- Liberté de transfert de capitaux ou de revenus résultants de l'exploitation.
- Pendant la phase de réalisation de l'investissement et pour une durée de 3 ans l'entreprise a été exonérée des droits de douanes pour l'importation de matériels nécessaires pour la production.
- Exonération de la TVA sur une durée de 3 ans pour les importations de matériels et pour les factures de fournisseurs locaux durant la phase de réalisation.
- Pour une durée de 5 ans après le démarrage des activités, l'entreprise a été exonérée de la contribution forfaitaire à la charge des employeurs.
- Engager des travailleurs par des contrats de travail à durée déterminée de 5 ans.

La synthèse que nous pouvons faire après l'exposition de ces différentes motivations de la phase de production est que nous constatons que l'entreprise FKS a pris en compte plus de variables pour l'installation de son usine. Ces différentes motivations sont regroupées ci-dessous (figure III.8). La phase d'exportation a été motivée par un nombre plus restreint de déterminants. Ceci s'explique par le coût important de l'implantation de l'usine au Sénégal. La mise en place d'une industrie requiert plus d'attention que l'exportation de produit où l'entreprise évolue dans son marché domestique.

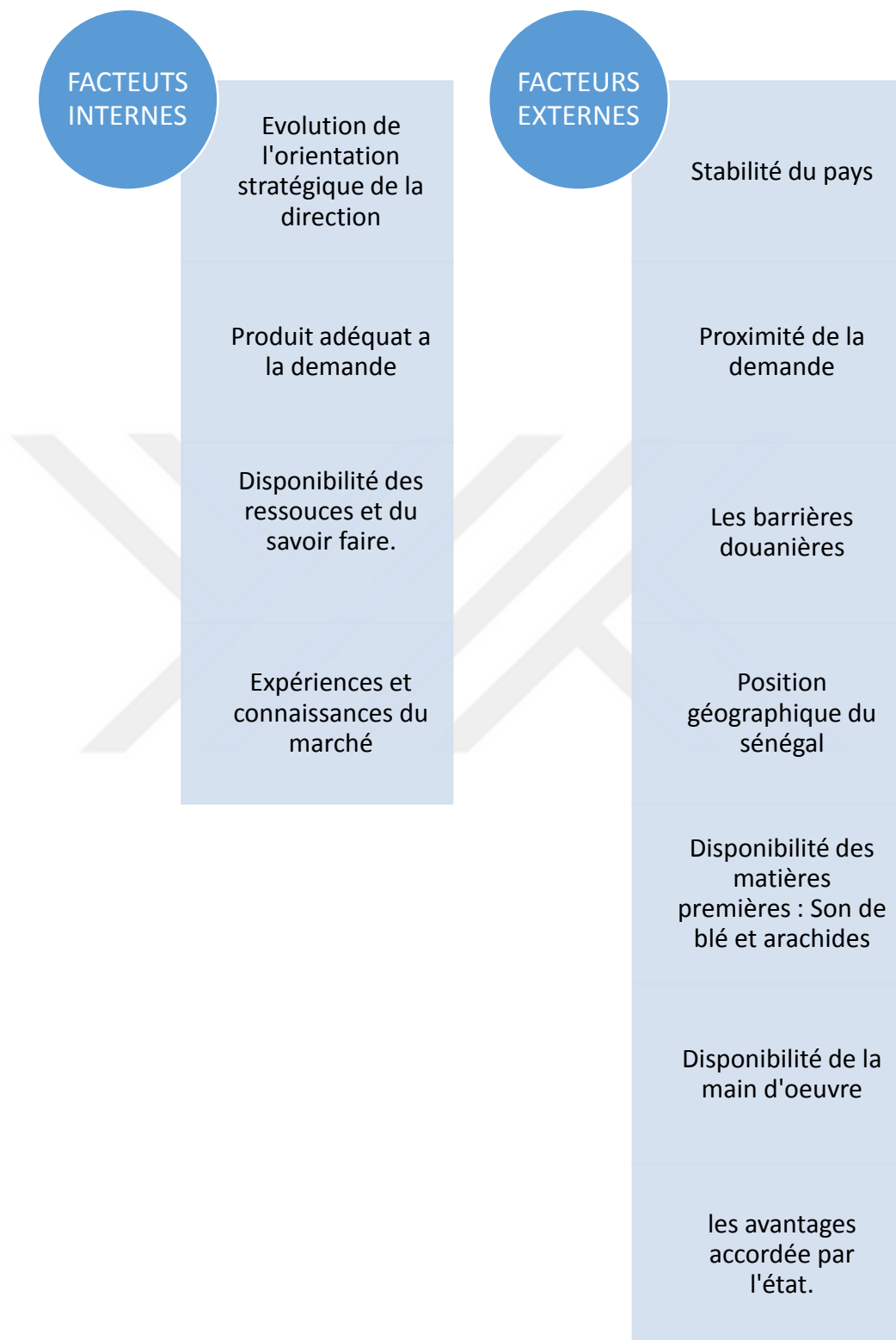


Figure III.8: Evolution des motivations lors de la phase de production

3.5.3. Les difficultés de l'expansion de l'entreprise FKS

Pour l'entreprise FKS le peuple sénégalais est accueillant et toujours disponible. A cause de la religion musulmane qui est pratiquée par la majorité de la population, le personnel turc de l'entreprise s'est vite adapté car il n'y a pas une très grande différence dans la religion et certaines pratiques entre la population turque et sénégalaise.

En revanche, les véritables problèmes qu'ils ont rencontrés durant l'internationalisation de leurs activités sont au niveau de la langue et le temps pour l'obtention des documents administratifs. Au Sénégal, il y a plusieurs ethnies et chaque ethnie a son propre dialecte. Les langues prédominantes que la population utilise pour communiquer à cause de cette différence ethnique sont le Wolof et le français. Le wolof est la langue nationale alors que le français est la langue officielle du pays. L'anglais n'est pas beaucoup utilisé ce qui a constitué un véritable problème de compréhension pour les dirigeants et le personnel turc de l'entreprise FKS. L'administration et la population dans sa majorité ne comprennent pas l'anglais. L'entreprise faisait toujours recours à des traducteurs.

L'autre difficulté que les dirigeants turcs ont rencontrée est que l'administration sénégalaise était trop lente. La demande d'un quelconque document administratif pouvait prendre des semaines voire même des mois. Actuellement, cette lenteur administrative n'a plus la même envergure. L'administration sénégalaise grâce à son agence APIX a amélioré considérablement le système et ont mis des bureaux pour aider et soutenir les investisseurs étrangers.

3.5.4. Les suggestions aux entreprises Turques

Le conseil à l'endroit de toutes entreprises Turques qui désirent investir au Sénégal est de se rapprocher de l'Agence APIX. Ainsi, elles pourront éviter les informations erronées et pourront avoir toutes les informations relatives aux activités ciblées par l'état du Sénégal. L'état du Sénégal a mis en place un Plan de développement dénommé PSE dans lequel il a spécifié les secteurs prioritaires dans sa politique de gouvernance.

En plus, pour bénéficier de supports et d'informations nécessaires sur le Sénégal, les entreprises Turques peuvent aussi se référer au PDG de l'entreprise FKS car il est aussi le consul honoraire de la république du Sénégal dans la ville de Malatya. Ainsi, elles pourront bénéficier de leurs expériences et leurs connaissances du marché sénégalais.



CONCLUSION

Avec la mondialisation de l'économie qui ne cesse de s'accélérer, l'internationalisation des entreprises est devenue un phénomène de plus en plus adopté. En effet, les entreprises sont la plupart du temps appelées à déterminer leurs choix stratégiques à l'échelle mondiale. Elles veulent produire au niveau international afin de pouvoir être présentes dans les marchés où la rencontre de l'offre et de la demande est la plus rentable.

Notre recherche basée sur l'internationalisation de l'entreprise FKS nous a permis de mieux comprendre les facteurs qui ont influencé l'expansion des activités de l'entreprise sur le marché sénégalais. Dès lors, dans le but de déterminer ces motivations, nous avons effectué un entretien avec le PDG de l'entreprise. Les informations recueillies nous ont permis d'analyser son déploiement sur le marché sénégalais.

A travers cette étude nous avons découvert que l'entreprise FKS a commencé son internationalisation au Sénégal par le biais de l'exportation de sa farine de blé qui a été fabriquée en Turquie dans la ville de Malatya. C'est par la suite que l'usine de production a été mise en place.

Dès le début l'entreprise FKS produisait une seule gamme de produits qui est la farine de blé. C'est après qu'elle a développé les autres gammes d'aliments de bétail et d'huile alimentaire à base d'arachide.

A travers notre recherche, nous pouvons dire que le point de départ de cette stratégie d'internationalisation de l'entreprise Turquie FKS au Sénégal, est l'orientation de la direction de l'entreprise. La volonté et le désir des dirigeants ont motivé l'exportation de leurs produits. Le choix de l'exportation indirecte dès le début leur a permis ainsi de mieux sonder et de connaître le marché sénégalais.

La proximité de la demande, la disponibilité de la main d'œuvre et des matières premières et l'avantage de bénéficier des faveurs gouvernementales sont les grandes lignes des motivations de l'implantation de l'entreprise FKS au Sénégal. Tous ces déterminants pris en compte au fur et à mesure de son évolution sur le marché ont consolidé ce choix porté sur le marché sénégalais. Néanmoins durant leur expansion les problèmes linguistiques et d'administration ont été les véritables casse-têtes des dirigeants.

Ce choix porté sur le marché du Sénégal semble jusqu'ici suivre la trajectoire tracée par les dirigeants de l'entreprise. La présence de leurs produits sur le marché local comme régional a permis ainsi à l'entreprise KFS de gagner en matière de notoriété sur certains pays de l'Afrique de l'ouest comme le Mali et la Gambie.

En ce qui concerne les recherches futures, notre étude constitue le point d'ouverture sur les pistes de recherche portant sur l'adaptation des entreprises turques sur le marché sénégalais. En effet, les entreprises turques grâce à leurs présences au Sénégal ont acquis des connaissances relatives à la mise en place et la gestion de société qui peuvent leur servir dans les autres pays africains. Ainsi, ces recherches pourraient nous permettre de mesurer l'impact des entreprises Turques au Sénégal et aussi en Afrique de l'ouest.

Le Sénégal peut influencer les entreprises turques dans le sens qu'il représente une image du savoir-faire turc grâce à leurs réalisations locales. Les autres pays africains peuvent par conséquent analyser les entreprises turques en se basant sur la satisfaction et la perception du marché sénégalais.

BIBLIOGRAPHIE

Listes des articles et ouvrages

- Ahsan, M., & Musteen, M. (2011). Multinational enterprises Entry Mode Strategies and Uncertainty: A Review and Extension. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 13,, 376–392. doi:10.1111/j.1468-2370.2010.00296.x
- Amorós , J., Basco, R., & Romani, G. (2016). Determinants of early internationalization of new firms: the case of Chile. *Int Entrep Manag J*, 283–307. doi:10.1007/s11365-014-0343-2
- Amorós, J., Basco, R., & Romani, G. (2016). Determinants of early internationalization of new firms: the case of Chile. *Int Entrep Manag J*, 283–307.
- Andersen, O. (1993). On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis. *Journal of International Business Studies*, 209-231.
- Aubin, C., Berdot, J.-P., Goyeau, D., & Léonard, J. (2006). Investissements directs américains et européens dans les PECO: Quel rôle des effets de change ? *Revue économique*, vol. 57(4), 771-792. doi:10.3917/reco.574.0771.
- Ayal, I. (1981). Life Cycle: A Reassessment and Product Policy Implications . *Journal of Marketing Vol. 45* , 91-96.
- Bansal, P., Smith, W., & Vaara , E. (2018). New Ways of Seeing through Qualitative Research. *Academy of Management Journal*, 61(4), 1189-1195. doi: <https://doi.org/10.5465/amj.2018.4004>

- Belniak, M. (2015). Factors Stimulating Internationalisation of Firms: An Attempted Holistic. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, 125-140.
doi:10.15678/EBER.2015.030209
- Bobot, L. (2008). Facteurs de développement international des. *Revue internationale de l'économie sociale*, (310), 52-64. doi:10.7202/1021103ar
- Brawley, M. (2009). Globalization. Dans K. Reinert, & R. Rajan, *the princeton encyclopedia of the world economy* (pp. 555-561). New Jersey: Princeton University Press.
- Buckley, P., & Casson, M. (1998). Analyzing Foreign Market Entry Strategies: Extending the Internalization Approach. *Journal of international business studies*, 29, 3,, 539-562.
- Buigues, P.-A., & Lacoste, D. (2016). Les stratégies d'internationalisation des entreprises françaises et des entreprises allemandes : deux modèles d'entrée opposés. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 124(2), 52-61. Récupéré sur <https://www.cairn.info/revue-gerer-et-comprendre-2016-2-page-52.htm>
- Camara, F., & Seck,, A. (2010). Secularity and Freedom of Religion in Senegal: Between a Constitutional Rock and a Hard Reality. *BRIGHAM YOUNG UNIVERSITY LAW REVIEW*, 859-884.
- Cavusgil , S., & Knight, G. (2015). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapidinternationalization. *Journal of International Business Studies*, Vol. 46, No. 1, 3-16.
- Cheriet, F. (2010). Modèle d'Uppsala et implantation des firmes multinationales agroalimentaires: La présence de Danone en Algérie. . *Revue française de gestion*, 45-64.
- Colovic, A., & Mayrhofer, U. (2008). Les stratégies de localisation des firmes multinationales. Une analyse du secteur automobile. *Revue française de gestion n° 184*, 151-165. doi:10.3166/RFG.184.151-165

- Deloitte. (2017). *Invest in Senegal A competitive investment destination in West Africa*. Deloitte. Récupéré sur https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/za/Documents/africa/za_AS_G_Country%20Reports_Senegal_Repro.pdf
- Deltombe , T., & Orval, B. (2009). Quand la Françafrique passe au privé. *Recherches internationales*, n° 85, 39-66.
- Djuatio, E. (2002). L'internationalisation des entreprises. Quelle approche managériale face à l'édification des blocs économiques? *Market Management*, 39-48.
- DoingBusiness. (2019). *Economy Profile of Senegal*. World Bank Group.
- Dunning, J. H. (2000). The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. *International Business Review volume 9*, 163-190.
- Dunning, J. H. (2001). The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future. *International Journal of the Economics of Business*, 173*190. doi:10.1080/13571510110051441
- Erramilli, M., Agarwal, S., & Dev, C. (2002). Choice Between Non-Equity Entry Modes: An Organizational capability Perspective. *Journal of internationale business*, 223-242.
- Gao, Z., & Tisdell, C. (2005). Foreign Investment and Asia's, Particularly China's, Rise in the Television Industry: The International Product Life Cycle Reconsidered. *Journal of Asia-Pacific Business*, 6:3, 37-61, 37-61.
- Gifford, P. (2016). Religion and politics in contemporary senegal. *African Affairs*, 115/461, 688–709. doi:10.1093/afraf/adw047

- Gilmore, A., O'Donnell, A., Carson, D., & Cummins, D. (2003). Factors influencing foreign direct investment and international joint ventures: A comparative study of Northern Ireland and Bahrain. *International Marketing Review*, Vol. 20 Issue: 2, 195-215. Récupéré sur <https://doi.org/10.1108/02651330310470401>
- Gray, H. (2003). *Extending the eclectic paradigm in international business*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Guttal, S. (2007). Globalisation. *Development in Practice*, 17:4-5, 523-531. doi:10.1080/09614520701469492
- Hébert, L. (2002). Stratégies internationales et développement d'un leadership mondial. *Gestion Vol. 27*, 78-85. Récupéré sur <https://www.cairn.info/revue-gestion-2002-1-page-78.htm>
- Hollender, H., Zapkau, F., & Schwens, C. (2017). SME foreign market entry mode choice and foreign venture performance: The moderating effect of international experience and product adaptation. *International Business Review*, 250-263. doi:<https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2016.07.003>
- Hollensen, S. (2016). *Global marketing, Sixth Edition*. PEARSON.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of International Business Studies*, Volume 40, 1411-1431.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm-A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 23-32. doi:<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., & Fréry, F. (2011). *Stratégique, 9e édition*. Paris: Pearson Education France.

- Karafakioğlu, M. (2015). *Uluslararası Pazarlama Yönetimi: Teori, Uygulama ve Örnek Olaylar, 9. Baskı*. İstanbul: Beta.
- Kavak, B., & Gül, C. (2005). Uluslararası ürün yaşam eğrisi teorisinin varsayımlarının ampirik bir incelemesi. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 23, Sayı 2*, 145-164.
- Knight, G., & Cavusgil, S. (2005). A Taxonomy of Born-global Firms. *Management International Review, Vol. 45, No. 3*, 15-35. Récupéré sur <https://www.jstor.org/stable/40836141>
- Knight, G., & Cavusgil, S. (2004). Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm. *Journal of International Business Studies, Vol. 35, No. 2*, 124-141. Récupéré sur <https://www.jstor.org/stable/3875247>
- Kotabe, M., & Helsen, K. (2010). *Global marketing management, 5th edition*. John Wiley and Sons, Inc. .
- Maqsoom, A., Charoenngam, C., Masood, M., & Awais, M. (2014, Septembre 6). Foreign Market Entry Considerations of Emerging Economy Firms: An Example of Pakistani Contractors. *Procedia Engineering*, 222-228. doi:10.1016/j.proeng.2014.07.020
- Mario Glowik. (2016). *Market entry strategies : Internationalization theories, concepts and cases of asian high-technology firms: haier, hon hai precision, lenovo, lg electronics, panasonic, samsung, sharp, sony, tcl, xiaomi*. 2016:
- Mayer, T., & Mucchielli, J.-L. (1999). La localisation à l'étranger des entreprises multinationales. Une approche d'économie géographique hiérarchisée appliquée aux entreprises japonaises en Europe. *Economie et statistique, n°326-327*, 159-176. doi:10.3406/estat.1999.6231

- Mayrhofer, U. (2004). Les rapprochements, forme d'internationalisation privilégiée par les entreprises. *Gestion, Volume 29, No: 4*, 15 à 22. Récupéré sur <https://www.cairn.info/revue-gestion-2004-4-page-15.htm>
- Moatti, S. (2011, Décembre 10). *Pourquoi la mondialisation est réversible*. Récupéré sur La Revue du projet: <http://projet.pcf.fr/>
- Mullor-Sebastian, A. (1983). The Product Life Cycle Theory: Empirical Evidence. *Journal of International Business Studies, Vol. 14, No. 3*, 95-105.
- OCDE. (2008). *Définition de référence de l'OCDE des investissements directs internationaux, quatrième édition*. Librairie OCDE. Récupéré sur www.oecd.org/fr/daf/inv/statistiquesetanalysesdelinvestissement/40632182.pdf
- Pan, Y., & Tse, D. (2000). The Hierarchical Model of Market Entry Modes. *Journal of international business studies*, 535-554.
- Rafat, M., & Farahani, M. (2019). The Country Risks and Foreign Direct Investment (FDI). *Iran. Econ. Rev. Vol. 23, No. 1*, 235-260. Récupéré sur <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=eoh&AN=EP133864128&lang=tr&site=eds-live>
- Ravelomanana, F., Yan, L., & Mahazo, C. (2015). The External and Internal Factors That influence the Choice of Foreign Entry Modes at Wuhan Iron and Steel Corporation. *Open Journal of Business and Management*, 20-29.
- Reus, T., & Rottig, D. (2009). Meta-analyses of International Joint Venture Performance Determinants. *Management international review*, 607-640. doi:10.1007/s11575-009-0009-4
- Rienda, L., Cortes, E., Quer, D., & Andreu, R. (2018). Greenfield investments or acquisitions? The influence of distance on emerging-market multinationals. *Management Decision, Emerald Publishing Limited*, 0025-1747.

- Song , L., & Steven, S. (2019). The influence of exploration and exploitation on born globals' speed of internationalization. *Management Decision*, Vol. 57 Issue: 1, 193-210. doi:<https://doi.org/10.1108/MD-08-2017-0735>
- Tatoglu, E., & Glaister, K. (1998). Western MNCs' FDI in Turkey: An analysis of location specific factors. *Management International Review*, 133-159.
- Tepjun, C. (2016). Factors Affecting Market Entry Modes of Small and MediumEnterprises (SMEs) to China - A Multiple Case Study of Thai SMEs. *European Journal of Business and Management*, Vol.8, No.6, 78-85.
- UNCTAD. (2018). *World Investment Report 2018,Country fact sheet: SENEGAL*. New York and Geneva, : United Nations .
- Vassileva, B., & Nikolov, M. (2016). Market entry strategies to emerging markets: A conceptual model of turnkey . *Serbian Journal of Management* 11, 291-310 .

Liste des sites internet

<http://dakar.be.mfa.gov.tr/Mission/About> consulté le 2 Août 2019

<http://data.imf.org/?sk=40313609-F037-48C1-84B1-E1F1CE54D6D5&sId=1482331048410>

consulté le 28 Février 2019

<https://data.worldbank.org/indicator/BX.KLT.DINV.CD.WD?locations=SN&start=1970&end=2017&view=chart> consulté le 15 Mars 2019

<https://macmap.org/en//query/results?reporter=012&partner=792&product=480300&level=6> consulté le 1 Août 2019

<https://sn.ambafrance.org/Le-Service-Economique-Regional-SER> consulté le 16 février 2019

<https://www.aa.com.tr/fr/afrique/une-soci%C3%A9t%C3%A9-turque-r%C3%A9alise-le-seul-projet-de-chemin-de-fer-aus%C3%A9n%C3%A9gal/1364430> consulté le 31 Juillet 2019

<https://www.aa.com.tr/tr/sirkethaberleri/ulasim/senegale-575-milyon-avroluk-turk-imzasi/641827> consulté le 25 Février 2019

<https://www.redaction.media/articles/turquie-senegal-sengagent-a-renforcer-leurs-liens-economiques/> consulté le 3 Août 3 2019

<https://www.ticaret.gov.tr/yurtdisi-teskilati/afrika/senegal/ulke-profil/ekonomik-gorunum/turkiye-ile-ticaret> consulté le 5 Août 2019

http://www.ansd.sn/ressources/publications/Rapport_population_2017_05042018.pdf consulté le 20 Février 2019

http://www.ansd.sn/ressources/publications/1-SES-2016_Etatstructurepopulation.pdf consulté 20 Février 2019

<http://www.banquemonddiale.org/fr/country/senegal/overview> consulté le 07 Mars 2019

<http://www.basturkcam.com.tr> consulté le 11 Mai 2019

<https://www.beratun.com.tr/> consulté le 11 Mai 2019

<http://www.best.sn/> consulté le Juillet 31, 2019,

<http://www.douane.gouv.fr/articles/a10914-restrictions-commerciales-a-l-encontre-de-certains-pays> consulté le 1 Août 2019

<https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/geos/sg.html> consulté le 19 Mars 2019

<https://www.cies.sn/Actus/Revue+CIES+2017-2018> consulté le 27 Mars 2019

<https://www.cies.sn/Economie/> consulté le 09 Avril 2019

<https://www.douanes.sn/fr/node/89> consulté le 07 Juin 2019

<https://www.jeuneafrique.com/301408/economie/senegal-production-de-phosphate-ics-atteint-million-de-tonnes/> consulté le 3 Mars 2019

<http://www.crbc.com/site/crbcEN/77875/index.html?id=1e3af7c7-499f-4376-8881-b2f81c45b8f5> consulté le 31 Juillet 2019

<https://www.sec.gouv.sn/le-climat-du-s%C3%A9n%C3%A9gal> consulté le 12 Février 2019

<https://www.senegal-online.com/economie-du-senegal/> consulté le 30 Décembre 2018

<http://www.ecowas.int/etats-membres/?lang=fr> consulté le 02 Juin 2019

<http://www.firatunyem.com.tr/> consulté le 11 Mai 2019

<http://fnbs.sn/presentation/> consulté le 02 Juin 2019

<http://investinsenegal.com/> consulté le 10 Janvier 2019

<http://www.firatunyem.com.tr/> consulté le 11 Mai 2019

<http://www.fks-senegal.com/> consulté le 11 Mai 2019

<http://www.malatyasentetikcuval.com.tr/index.html> consulté le 11 Mai 2019

<http://www.mfa.gov.tr/les-relations-entre-la-turquie-et-l-afrique.fr.mfa> consulté le 1 Août 2019

<http://www.oecd.org/daf/inv/investment-policy/2487495.pdf> consulté le 05 Janvier

<http://www.presidence.sn/presidence/biographie> Consulté le 20 Février 2019

<https://www.sec.gouv.sn/histoire> consulté le 12 février 2019

<http://www.uemoa.int/fr/presentation-de-luemoa> consulté le 02 Juin 2019

ANNEXE

GUIDE D'ENTRETIEN

Ce guide est élaboré dans le but de canaliser l'entretien effectué avec le PDG de l'entreprise FKS. Il est composé de toutes les thématiques entrant dans le cadre de la collecte d'informations nécessaires à la détermination des motivations qui ont influencés l'expansion de l'entreprise FKS sur le marché sénégalais.

I. Présentation de l'entreprise

1. Que signifie FKS ?
2. Pourquoi le choix de ce nom ?
3. Quelle est la date de création de votre entreprise ?
4. Quelle est votre domaine d'activité principale ?
5. Combien d'employés compte votre entreprise ?
6. Depuis combien d'années votre entreprise évolue sur le marché sénégalais ?

II. Motivations de l'internationalisation :

7. Pourquoi avez-vous choisi le Sénégal pour l'internationalisation de vos activités ?
8. Pouvez-vous énumérez les principales motivations de l'expansion de vos activités au Sénégal ? Pourquoi ces facteurs ont été importants pour vous ?
9. Avec quel mode d'entrée avez-vous débuté l'expansion des activités de votre entreprise au Sénégal ? Pourquoi ce choix ?
10. Utilisez-vous actuellement le même mode ? Et pourquoi ?

11. Quelles difficultés avez-vous rencontré pendant votre expansion au Sénégal ?

12. Que suggéreriez-vous aux entreprises turques qui envisagent de s'internationaliser au Sénégal ?

III. REMERCIEMENTS



TEZ ONAY SAYFASI

Üniversite : T.C. GALATASARAY ÜNİVERSİTESİ
Enstitü : SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
Hazırlayanın Adı Soyadı : MAME THIORO SADJI
Tez Başlığı : L'ANALYSE DES FACTEURS DETERMINANTS
L'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES TURQUES
AU SENEGAL: CAS DE L'ENTREPRISE FKS
Savunma Tarihi : 16 / 09 / 2019
Danışmanı : Prof. Dr. N. Aylin ATAAY SAYBAŞILI

JÜRİ ÜYELERİ

Unvanı, Adı Soyadı

İmza

Prof. Dr. N. Aylin ATAAY SAYBAŞILI

Doç. Dr. Aslı Gül ÖNCEL

Dr. Öğr. Üyesi Nigar Çağla MUTLUCAN

Enstitü Müdürü

Prof. Dr. M. Yaman ÖZTEK