

UNIVERSITE DE YAOUNDE

FACULTE DE DROIT ET
DES SCIENCES ECONOMIQUES

**CONTRIBUTION A LA CONNAISSANCE
DES STRATEGIES DE PENETRATION
DU MARCHE CAMEROUNAIS PAR
LES FIRMES ETRANGERES**

THESE POUR LE DOCTORAT 3^{ème} CYCLE
EN SCIENCES ECONOMIQUES

(ECONOMIE D'ENTREPRISE)

00000

Présentée et Soutenu Publiquement
Par

DJEUMOU Josette

Sous la Direction de
Mr. Germain NDJIEUNDE
Professeur Agrégé
des Sciences Economiques

Yaoundé, Janvier 1993

INTRODUCTION GENERALE

Depuis le choc pétrolier de 1973, l'économie mondiale a connu des mutations importantes notamment sur les plans financiers et socio-économiques. Cependant c'est dans les années 1980 que la crise économique engendrée par le choc pétrolier va profondément toucher les économies africaines. Ces différentes mutations ont affecté les activités des entreprises. Celles-ci sont devenues aujourd'hui – avec l'avènement de l'économie de marché dans les anciennes démocraties populaires d'Europe – le moteur de l'activité dans toutes les économies. Au sein de cette turbulence, davantage elles conquièrent les marchés étrangers, le Cameroun n'en faisant pas exception. Il serait important de comprendre pourquoi les activités des entreprises prennent cette dimension internationale.

O₁ CONQUERIR LES MARCHES ETRANGERS : UNE QUESTION D'HISTOIRE

Au 17^e siècle, on observait déjà en Europe les premières initiatives de conquête des marchés étrangers avec le colbertisme¹. Durant les quinze premières années qui ont suivi la fin de la seconde guerre mondiale, l'histoire de la pénétration du marché étranger est dominée de bout en bout par les Etats-Unis avec leurs multinationales. La liberté des mouvements des capitaux faisait partie de l'ordre économique mondial libéral que les Etats-Unis voulaient construire. Ce dernier devrait prévenir le retour des crises économiques mondiales que l'on avait connues dans les années 1930. A cette époque justement, les échanges jouaient incontestablement un rôle beaucoup plus considérable que les investissements privés. Mais convaincues que la prospérité générale et les intérêts particuliers des Etats-Unis commandaient l'ouverture économique des frontières, les autorités

¹ L'économiste français Colbert dont ce courant porte le nom prône à cette époque que l'industrie française se développe afin d'exporter vers les pays étrangers, avec le souci majeur que la France amasse des devises autant que l'Espagne le fait par l'exploitation de l'or en Amérique Latine.

Américaines se sont efforcées de persuader les entreprises hésitantes d'étendre leurs activités à l'étranger².

Aujourd'hui, les origines des entreprises conquérant les marchés étrangers se sont de plus en plus diversifiées avec l'essor de certains pays du tiers monde. Dans cette circonstance, les entreprises étrangères doivent désormais se battre pour accéder aux marchés étrangers. L'internationalisation des entreprises dont la propagation est ainsi effective à travers le monde entraîne dans son sillage d'innombrables inspirations quant au choix des méthodes de pénétration des marchés pays d'accueil. Ce qui est bon pour une entreprise opérant avec un pouvoir de monopole l'est-il encore lorsqu'elle est aux prises d'une compétition serrée ? C'est sur la base de la recherche des stratégies efficaces eues égard à la concurrence que repose aujourd'hui l'activité internationale des entreprises.

Les stratégies d'internationalisation sont nombreuses et variées. Globalement on peut en retenir les exportations et les investissements directs ; des facteurs encourageants devraient exister dans le pays d'origine et sur les marchés d'accueil.

Le marché camerounais est une structure complexe. En son sein il existe un marché structuré et un marché informel. Au plan international, il est extraverti et connaît par conséquent l'importation massive et parfois non contrôlée des produits manufacturés. Cette dualité et cette morosité le distinguent dans son essence même des marchés européens, américains et asiatiques. Il semble donc peu probable que les moyens utilisés pour accéder aux marchés japonais, taiwanais, ou brésiliens puissent donner les mêmes résultats si on les applique sur le marché camerounais.

² Il s'agissait outre les raisons politiques (qui sont à négliger ici) d'assurer l'accès aux matières premières qui paraissaient en voie d'épuisement aux Etats-Unis et de promouvoir les exportations des produits industriels sur le marché mondial. Ce fut aussi l'occasion pour optimiser l'utilisation de leurs ressources en matière de gestion dont ils monopolisaient encore.

Les observations laisseraient croire qu'il pourrait exister des stratégies efficaces de pénétration du marché camerounais et des stratégies moins efficaces de pénétration de celui-ci.

Le traitement spécifique des firmes étrangères s'impose ici en raison d'une part de la crise économique sans précédent qui sévit au Cameroun. D'autre part les mouvements d'investissements étant un moyen privilégié de croissance des entreprises, sont aussi très sollicités par les pays d'accueil dans leur programme de développement. A cet effet, les pouvoirs publics font un appel pressant aux entrepreneurs étrangers pour investir au Cameroun et créer des emplois. Alors l'identification des stratégies efficaces de pénétration du marché camerounais par les firmes étrangères apparaît comme un impératif dans la mesure où leur connaissance pourra permettre de mieux orienter les politiques économiques, plus précisément le pilotage du développement du secteur privé. Elle pourra également offrir un cadre de référence aux entreprises engagées ou voulant s'installer sur le marché camerounais.

La recherche ainsi proposée a pour objectif d'évaluer les différents moyens utilisés par les entreprises étrangères pour développer leurs activités sur le marché camerounais d'où l'intitulé : "contribution à la connaissance des stratégies de pénétration du marché camerounais par les firmes étrangères".

O2 : Revue de la littérature

Les études de l'activité des entreprises sur les marchés étrangers peuvent être regroupées en deux grandes familles à savoir : celle dont les contributions portent sur le fonctionnement des flux internationaux d'investissements directs et celles dont les études privilégient les politiques des entreprises en activité sur les marchés étrangers.

A- Dans la première famille, on peut distinguer d'une part les théories basées sur les dotations factorielles avantageuses du pays hôte qui sont les plus anciennes (RICARDO ; 1800, SHULER ; 1905 ; ASLEY; 1920, S. HYMER ; 1960 et R. VERNON ; 1966) et d'autres part les théories qui combinent les avantages comparatifs du pays hôte et les avantages compétitifs de la firme (J.H. DUNNING ; 1979 et J.L. MUCCHIELI ; 1982).

- Pour les théories basées sur les dotations relatives des facteurs, on distingue le courant néoclassique et la théorie des imperfections des marchés peu orthodoxe.

* Pour la courant néoclassique (RICARDO ;1800) tant que l'égalisation internationale des prix des facteurs n'est pas atteinte, ceux-ci ont tendance à quitter les pays où leur rémunération est plus faible parce qu'ils sont relativement abondants pour les pays où elle est plus élevée³.

* Quant aux tenants de la théorie des marchés imparfaits (SHULER; 1905, ASLEY; 1920, S. HYMER; 1960 et R. VERNON; 1966)⁴ la théorie néoclassique décrit les mouvements des flux des capitaux par le niveau des taux d'intérêt et ne saurait à cet effet expliquer les investissements croisés entre les pays où les capitaux sont abondants. Sur la base de cette critique, la théorie des marchés imparfaits estime que ce sont les imperfections des marchés de produits et de facteurs qui constituent les principaux déterminants de l'investissement sur les marchés étrangers⁵. Les flux d'investissements directs à l'étranger constituent en quelque sorte une réponse à ces imperfections. Dans un environnement où règnerait le libre échange, où la concurrence serait parfaite, l'exportation serait la solution la plus fréquemment adoptée.

³ M. SIMEON, novembre 1982, « Textes pour une histoire de la pensée économiques » T. 1, Université de Yaoundé.

⁴ - G. PELLETIER, « un survol des théories explicatives des mouvements d'investissement directs », Problèmes Economiques, n° 354, septembre 1973.

- J. PEYRARD, op.cit. PP 92-99

- A.CH. MARTINET, « STRATEGIE », PP. 219- 220.

⁵ Les imperfections de marché peuvent être créées par:

*Les entreprises qui diversifient les produits, et détiennent un brevet;

*Les gouvernements qui peuvent établir des barrières douanières, des quotas à l'importation ou organiser des marchés protégés;

*Les spécificités des habitudes de consommation nécessitant une présence locale afin d'adapter les services et les produits.

- Pour les théories qui combinent avantages comparatifs des pays et avantages compétitifs de la firme on a une tendance éclectique et une autre synthétique.

* Selon le courant éclectique (J.H. DUNNING; 1991)⁶ le choix de l'investissement direct sera effectué lorsque la firme réunira simultanément avantages spécifiques (les brevets, les marques, les sources d'approvisionnement, les économies d'échelles, les dotations spécifiques en hommes en capitaux et en organisation ainsi que la multinationalisation antérieure), avantages à l'internationalisation (variation des coûts de production, de transport et de distribution) et avantages comparatifs du pays d'accueil (coûts salariaux, disponibilité de la main-d'œuvre qualifiée, de capitaux, de restriction à l'exportation, la fiscalité du pays domestique et du pays hôte éventuellement). Par contre, s'il n'y a pas d'avantage à la localisation, et que la firme possède un avantage à l'internationalisation, elle gardera la maîtrise de la pénétration du marché étranger en y exportant et en établissant même un réseau propre de vente. Si la firme ne possède qu'un avantage spécifique, elle effectuera une vente de licence auprès d'une firme autochtone et lui laissera le soin d'exploiter le marché du pays d'accueil⁷.

* Quant au courant synthétique (J.L MUCCHIELLI; 1991) elle dit que les modes de pénétration des marchés étrangers sont choisis selon que les avantages comparatifs et les avantages compétitifs se trouvent en phase ou non (concordance ou discordance)⁸.

⁶ J.L. MUCCHIELLI, « Les nouvelles formes de multinationalisation : les alliances stratégiques », Problèmes Economiques, n° 2.234, juillet 1991.

⁷La nation influencera aussi ces variables, par exemple, la quantité disponible de travailleurs hautement qualifiés rendra plus probable l'émergence d'innovations. De même, la firme peut influencer la concurrence par sa propre politique d'innovation (dépense en R et D) et taille. Elle influencera également les avantages à la localisation par l'aptitude de ses dirigeants à saisir des opportunités de délocalisation et à les mener à bien et ses avantages spécifiques par sa capacité à organiser son internationalisation.

⁸ J.I MUCCHIELLI, op. Cit.

Les avantages liés à la spécialisation commerciale sont les plus importants lorsque les avantages compétitifs et les avantages comparatifs se trouvent en phase. Au contraire, c'est le décalage entre ces types d'avantages qui engendre la délocalisation. Ainsi, une sorte de concordance ou de discordance va s'établir entre ces deux types d'avantages.

* Dans la seconde famille, on délaisse plus ou moins l'importance du secteur de la délocalisation et des actions stratégiques des firmes les unes envers les autres dans le cadre de la concurrence oligopolistique et s'intéresse plus au pilotage de la firme en activité sur les marchés étrangers : multinationales de l'O.C.D.E. en général ont des comportements spécifiques de gestion de leur patrimoine⁹.

B – C. Fred BERGSTEN et alii (1983) analysent l'impact des moyens de pénétration des marchés étrangers sur l'économie des Etats-Unis – pays d'origine – et les avantages que ces moyens peuvent procurer aux pays d'accueil. Cette étude conclut que les autorités américaines se trouvent dans la tourmente en matière des activités de leurs entreprises dans les P.V.D¹⁰;

C- D. CAMUS (1983) constate que l'ampleur de l'expansion des entreprises multinationales dans le tiers monde au cours de la décennie 1970 est le meilleur indicateur attestant la mise en place réussie de la stratégie financière des sociétés étrangères dans les P.V.D¹¹.

D – Y. SIMON (1985) et J. PEYRARD (1988) établissent que la décision d'investissement à l'étranger dépend plus des considérations stratégiques que de simples décisions financières reposant sur des critères du risque et de rentabilité¹² ;

Toutes ces études ont eu en majorité pour champ d'application l'Europe, les

⁹ M. GLAIS, 1975 «L'analyse financière , étude théorique et statistiques du cas des entreprises multinationales », Masson, Paris

¹⁰ C. F. BERGSTEN et alii, 1983, « Les multinationales aujourd'hui », Tendances actuelles, Paris.

¹¹ D. CAMUS, 1983, « Les finances des multinationales en Afrique », L'harmattan, Paris.

¹² - Y. SIMON, 1985, "Techniques financières internationales", Economica, Paris
- J. PEYRARD, 1988, « Finance internationale d'entreprise », Vuibert, Paris

Etats-Unis ou les nouveaux pays industrialisés d'Asie et d'Amérique latine. Ceci dans un nombre très réduit de domaines d'activités. Pour des rares occasions où le champ d'application a été l'Afrique, les analyses se sont réduites au plan financier.

La théorie des échanges basée sur des dotations relatives de facteurs de production expliquent les mouvements d'investissements directs verticaux visant à intégrer une filière de production dont les phases successives correspondent à des combinaisons factorielles différentes géographiquement localisées. Elle ne donne pas de réponse pour les déterminants des mouvements d'investissements directs horizontaux impliquant l'internationalisation de la production des biens similaires sur des marchés dont les dotations factorielles tendent à s'uniformiser.

Elles expliquent l'avantage comparatif de salaires pour les investissements dans l'industrie textile en Asie du Sud-est et au Maroc. Elles expliquent également l'avantage comparatif du prix des matières premières pour les investissements dans l'industrie de l'aluminium, de la banane et de l'huile de palme au Cameroun. Toutefois, la théorie n'explique pas les investissements commerciaux ou industriels portant sur la création d'unités locales dont l'activité se limite aux derniers stades de conditionnement.

Par ailleurs, il est curieux de constater que dans le domaine de la pénétration des marchés étrangers les règles préconisées par ces études,- sont des prescriptions destinées à arbitrer les échanges entre des Etats partenaires commerciaux et les garantir contre les déséquilibres externes importants. Ainsi elles ne concernent l'entreprise qu'implicitement, pourtant celle-ci est la principale source de déclenchement des transferts.

Elles tiennent également des constructions paradigmatiques qui ne pourraient de toute manière s'appliquer à tous les environnements encore moins à toutes les entreprises internationales. Elles se sont surtout inspirées de l'exploitation des filiales des multinationales. Elles ont à cet effet ignoré que des entreprises internationales de petite taille et qui n'ont pas de filiation ont besoin des méthodes sinon spécifiques du moins stéréotypées d'organisation de leurs activités sur les marchés étrangers. Elles prennent des décisions financières internationales (transfert de technologie et des capitaux) et sont malheureusement du fait de leur taille plus vulnérables que les grandes à l'emprise des réglementations et des forces concurrentielles: gestion des risques de changes, procédure de d'administration des transferts et essor du secteur informel sont à cet égard des contraintes puissantes.

Depuis quelques années les choses ont certes changé. Les facteurs de production sont de moins en moins fixes. Les coûts de la main d'œuvre autrefois facteur de localisation dans certains pays ont augmenté. Les PVD d'Afrique noire largement dépourvus d'une bonne dotation des facteurs classiques (travail et capital) axent leur compétitivité sur l'aménagement de l'environnement. Celui-ci porte essentiellement sur la construction des zones franches et l'assouplissement des codes d'investissement et de la fiscalité.

La concurrence internationale est en forte mutation : le cercle des producteurs s'élargit vers l'Asie. En Europe, les entreprises déplacent leurs sites de production en quête des facteurs compétitifs. Elles ont également la possibilité d'être compétitif en adoptant de nouvelles philosophies de gestion de production.

Au Cameroun l'environnement des entreprises se complexifie et pose des problèmes nouveaux aux dirigeants. L'Etat (principal acheteur des biens d'équipement et principal employeur)

s'est fixé des objectifs qui l'obligent à réduire ses dépenses. Les entreprises de manière générale sont confrontées à la concurrence d'un secteur informel de dimension internationale. Les firmes étrangères quant à elles doivent en plus compter avec la rivalité des entreprises créées par des nationaux.

O₃ – LE CADRE CONCEPTUEL DE L'ETUDE

Il permet de définir les termes clés du sujet d'étude à savoir: la stratégie, la pénétration du marché, le marché camerounais et les firmes étrangères.

A- La stratégie

Cette recherche part de l'idée selon laquelle le marché camerounais est une structure à la fois particulière et dépendante d'un système mondial. C'est un milieu aléatoire, turbulent, qui peut faire l'objet de gestion et dans lequel les acteurs que sont les entreprises étrangères peuvent trouver leur place.

Les situations toujours changeantes que connaissent les participants à l'entreprise (Fournisseurs clients, actionnaires, prêteurs, dirigeants, intermédiaires financiers) dans les interactions qui les associent entre eux avec l'environnement sous ses différents aspects (financier, économique, commercial et législatif) ne permettent pas à ces acteurs de n'agir qu'en fonction d'une stricte conformité aux règles qui déterminent l'organisation de l'entreprise. Dans le cadre de cette dernière, les acteurs devront mettre en oeuvre des pratiques (ou stratégie) susceptibles de résoudre les problèmes posés par la gestion interne et la dynamique du marché. Il apparaît que cette notion de pratique devienne utile lorsque l'environnement devient de moins en moins prévisible et que dans cette option elle se définisse comme un des objectifs clés de notre recherche. Alors, l'idée de stratégie retenue ici consiste pour une entreprise étrangère en activité sur le marché camerounais à

faire face à de nombreux aléas prévisibles, difficiles sinon impossibles à prendre en compte, au moment de la création ou du développement de leurs activités : exigences légales et contractuelles, modification sensible de la conjoncture et particularités anthropologiques. Il s'agit comme chez M.E. POTER (1992, 1986) de voir en cette notion de stratégie, d'une part une pratique construite autour de la dynamique "affrontement-esquive" ¹³ , et d'autre part une représentation dans laquelle les entreprises joueraient aussi un rôle essentiel et dans ce cas , nous rejoignons G. KOENIG ¹⁴.

B - La pénétration du marché

Pour la théorie économique de l'entreprise, la pénétration du marché est "la mise en œuvre par une entreprise des moyens pour augmenter une part de marché relativement aux concurrents"¹⁵ . Elle a ainsi limité cette expression à une mesure commerciale.

La conception qui se retrouve dans les analyses méso-économiques (l'entreprise dans son secteur), paraît devoir être élargie jusqu'à inclure les idées d'entreprise- environnement externe (Etat, client, associés,...) et de dynamisme. En fait la pénétration du marché est un processus à multiples facettes. Le terme "processus" souligne la nécessaire continuité de la pénétration ainsi que l'idée selon laquelle les entreprises peuvent passer par des étapes comparables en menant de leurs activités sur un marché.

C – Le Marché Camerounais

En théorie économique pure le marché désigne le lieu de rencontre de l'offre et de la demande. C'est ainsi que des auteurs ont mis en évidence des termes tels que le marché du travail, le

¹³ P. JOFFRE et Y. SIMON, « Encyclopédie de gestion », vol. 2, Economica, P. 2024

¹⁴ G. KOENIG, 1988, « Vulnérabilité des entreprises : cas des filiales », Revue française de gestion, janvier- février.

¹⁵ M. DARBELET et J.M. LAUGINIE, 198.. « Economie d'entreprise », T.2, Foucher, P.174.

marché des capitaux et le marché des biens et services ¹⁶. Les théoriciens du Marketing ont une définition de moins en moins abstraite de cette notion. Pour ceux-ci, un marché se définit par rapport à un produit et est avant tout des gens (personne et organisations de toute sorte) qui ont une influence sur la consommation d'un produit¹⁷. C'est dans ce sens qu'ils ont parlé du marché du café, du marché des produits de beauté pour ne citer que ceux-là. Tout en reconnaissant le mérite de ces deux significations à travers leurs apports à la science économique en général et la science de gestion en particulier. Nous allons opter pour approche synthétique du « marché ». Celle-ci se réfère moins à la nature des intervenants et du produit, qu'au territoire géographique ; nous pouvons ainsi parler du marché Japonais, du marché marocain et évidemment du marché Camerounais qui est notre champ d'investigation. Ce marché est en fait le foyers des facteurs sous-tendant les activités des entreprises ou susceptibles de les mettre en difficulté et ainsi s'apparente à la notion d'environnement.

D- Firmes étrangères :

Nous pouvons indifféremment parler d'entreprise ou de firme d'autant que l'une ou l'autre désignent toute structure mise en place selon des normes réglementaire pour réaliser des objectifs lucratifs. Par ailleurs, les firmes étrangères sont des entreprises installées au Cameroun ayant fait l'objet d'investissements directs étrangers. Sur le plan réglementaire au Cameroun ceci suppose une participation étrangère au capital social d'une société dont les actions ne sont pas cotées en bourse d'au moins 35% ¹⁸.

¹⁶ P. A. SAMUELSON, 1965, « L'Economique » ARMAND COLLIN, ..

¹⁷ J. LENDREVIE et alii, 1983, « Mercator, théorie et pratique du marketing », 3eme ed. , Dalloz.

¹⁸ Réglementation de change, 1980, République unie du Cameroun

Les investissements directs sont définis par le Fonds Monétaire International (F.M.I.) comme les "investissements destinés à créer ou à accroître une forme d'intérêt permanent dans une entreprises et qui entraîne un certain contrôle sur la gestion de cette dernière. L'investissement direct a un aspect pluridimensionnel qui rend difficile une explication simple du phénomène : l'achat, la création ou l'extension de fond de commerce, succursale ou tout autre entreprise à caractère personnel , les différentes opération ayant pour effet de prendre ou d'accroître le contrôle en capital (prise de

Voulant d'une part vérifier les hypothèses et théories avancées jusqu'à maintenant sur des entreprises en économie libérale, et d'autres part voulant déceler en cette période de basse conjoncture économique les causes d'échec de certaines entreprises, il était intéressant de travailler sauf cas exceptionnel au cours d'une période plus récente (1981-1990) sur des échantillons d'entreprises commerciales et manufacturières du secteur privé¹⁹. Cet accent mis délibérément sur un échantillon d'entreprises purement privées, limite –t-il l'application de notre analyse au cas Camerounais ? Nous ne le pensons pas. D'abord parce que dans le domaine d'investissements étrangers, les entreprises parapubliques sont des instruments politiques entre Etats. De plus dans le domaine de la gestion financière comme dans la plupart des autres domaines, les entreprises parapubliques n'ont pas servi de modèles aux entreprises privées ; la majorité mise en liquidation sont largement déséquilibrées. Par conséquent la politique économique au Cameroun accorde une priorité à un désengagement de l'Etat dans la gestion de certaines entreprises.

O4- LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

L'exposé de la méthodologie nous permet de présenter deux points: la construction de l'échantillon et la collecte des données.

A- Le choix des entreprises étudiées

participation souscription à des augmentations de capital), les prêts et avances consentis à des filiales par des sociétés mères des sociétés apparentées, les avances, prêts et cautions. Permettant de s'assurer un certain contrôle d'une entreprise , l'investissement direct à cet effet s'accompagne généralement d'envois de biens d'équipement , de gestionnaires, de licences, de brevets et marques . En matière d'investissement international, cette volonté de contrôle est considérée quand le pourcentage de participation au capital de l'entreprise étrangère dépasse 20% . Pour certains pays (Etat –Unis et Japon) , il suffit d'une participation de 10% .

¹⁹ Les opérations accomplies par les gouvernements sont en effet destinées à compléter après coup les opérations privées. Elles sont des opérations d'appoint. Ainsi l'aide canadienne au Cameroun est présentée comme un mode de financement du moins implicite des entreprises Canadiennes au Cameroun.

Afin de mieux cerner les stratégies de pénétration du marché camerounais à partir des situations réelles, un examen de quatre-vingt-dix entreprises étrangères a été effectué. Au préalable, une présélection de cent soixante-cinq entreprises étrangères a été faite sur la base d'une participation étrangère d'au moins 35% au capital. De ces cent soixante-cinq entreprises, quatre-vingt-dix ont donc été finalement retenues à partir de la nationalité étrangère de l'entreprise.

Le concept de "nationalité " ayant une connotation géographique, paraît peu strict ici. Bien que dans la pratique on l'assimile le plus souvent au lien juridique qui unit une chose ou une personne à un Etat déterminé, nous convenons qu'il inclut davantage l'idée que la localisation géographique et/ou la nationalité des différents partenaires (actionnaires et dirigeants) déterminent la nationalité d'une entreprise sur le marché camerounais. Alors l'identification de la nationalité des entreprises sélectionnées s'est faite sur la base des éléments suivants (au moins les trois premiers critères devaient être vérifiés pour chaque entreprise):

1°) localisation des partenaires à l'étranger, actionnaire principal, fournisseur ou autres correspondants étrangers) et adresse des partenaires locaux (nationaux et étrangers).

2°) nationalité du directeur général ;

3°) nationalité des responsables de direction;

4°) nationalité du président du conseil d'administration.

Cette démarche se fait pourtant sous toute réserve. Il a été constaté que : des filiales françaises des multinationales américaines ont créé des entreprises au Cameroun, et que des filiales ivoiriennes d'entreprises françaises ont réalisé des investissements directs au Cameroun. Quand il nous est arrivé de nous demander si nous devons choisir comme nationalité de l'unité camerounaise, la nationalité de l'actionnaire (firme française pour le premier cas et entreprise ivoirienne pour le second), ou celle de la maison mère de l'actionnaire (firme américaine pour le

premier cas et firme française pour le second), nous avons préféré la première éventualité. Nous n'entendons pas pour autant ignorer qu'il existe entre les trois unités, une transitivité de portée stratégique, d'où l'intérêt de l'analyse de la "pénétration indirecte"²⁰.

Il existe une variété d'origine géographique des créateurs: Européens, Asiatiques et Américains. Cette multiplicité peut permettre d'identifier des typologies de stratégie selon l'origine de l'entreprise.

Il existe également une variété de secteurs d'activités : agroalimentaire (10) industries diverses (45) et distribution (35). La primauté des intérêts publics dans l'agro-industrie justifie la non prise en compte de ce secteur.

Les dates de création de ces entreprises s'étalent entre 1932 pour les plus anciennes et 1987 pour les plus jeunes. Ce point important est à prendre en compte car la stratégie en tant processus s'appréhende dans le cadre des politiques de moyen ou de long terme.

- Les entreprises étudiées sont localisées à Douala et Yaoundé. Ces deux centres urbains recèlent l'essentiel de l'activité économique et du secteur privé au Cameroun. Cette approche nous a permis de réduire le coût de la collecte des données.

- Des cas de réussite (soixante-quinze) et des cas d'échec (cinq) étaient nécessaires dans la connaissance des facteurs de réussite et des causes d'échec des processus de pénétration.

Les quatre-vingt-dix cas qui ont été examinés ne constituent pas un échantillon représentatif au sens statistique du terme. Il ne faut pas surtout en déduire une proportion indicative d'échec ou de réussite. Ces quatre-vingt-dix cas ont été choisis individuellement pour rassembler autant qu'il

²⁰ Voir chapitre 4

est possible, tous les cas de figure qui se sont présentés ; plutôt qu'un échantillon, ils constituent une sélection des cas spécifiques. Cette sélection s'est faite à partir de deux principales sources à savoir l'annuaire des entreprises industrielles et commerciales du Cameroun et le fichier central des entreprises de la direction de la statistique du Cameroun.

La collecte des données a nécessité en plus des deux premières sources le recours :

- aux organismes nationaux suivants:

☒ Syndicat des Industriels du Cameroun (SYNDUSTRICAM) (recensement des entreprises industrielles du Cameroun (3),

☒ Groupement interprofessionnel du Cameroun (GICAM),

☒ Chambre de commerce, d'Industrie et de Mines du Cameroun (CCIM).

- aux représentations locales des organismes étrangers de développement ou de promotion commerciale : KOTRA pour la Corée, PROPARCO pour la France, USAID pour les USA, BAD et ONUDI).

Les services commerciaux d'ambassades (France, Allemagne et Hollande) ont également été consultés.

Les raisons du recours à ces différentes sources relèvent du fait que, aucune d'elle n'a pu au cours de chaque période donner une liste exhaustive des entreprises sélectionnées. Par ailleurs, il n'existe pas de recensements suivis des entreprises au Cameroun, sauf celui concernant les entreprises industrielles effectué depuis neuf ans (1983/1984). Il n'existe non plus une classification des entreprises suivant la nationalité des créateurs.

Il existe une importance variable entre les firmes étrangères mesurées à partir de la part du partenaire étranger privé dans le capital social. Cette structure de l'échantillon est présentée aux tableaux n°1 et n°2.

Au Cameroun les firmes étrangères tendent à se structurer autour de trois grands pôles (Europe, Amérique et Asie) qui entraînent chacun dans sa mouvance, l'essentiel de tout un secteur. La majorité des quatre-vingt dix entreprises sont européennes (excepté la Grèce). Parmi les dix-huit autres, on compte cinq entreprises grecques dont quatre commerciales et une industrielle (Tableau N°2). Les autres sont originaires de l'Asie.

Il s'avère que dans la structure de l'économie camerounaise, les investissements européens sont majoritaires parmi les investissements étrangers, la France occupant une place de choix. En 1990, plus de la moitié du commerce extérieur du Cameroun se sont faits avec la France.

Le plan suivi dans le cadre de cette étude est donc le suivant :

Dans une première partie, nous allons faire un diagnostic de l'environnement par l'analyse de sa dimension économiques (Chapitre 1) et financières (Chapitre 2) ainsi que l'identification des problèmes stratégiques internationaux (Chapitre 3).

La seconde partie consacrée à l'évaluation des différentes approches que les firmes étrangères ont de leurs activités sur le marché camerounais permet d'identifier les stratégies de pénétration (Chapitre 4) et de les évaluer (chapitre 5).

PREMIERE PARTIE : LE DIAGNOSTIC DE L'ENVIRONNEMENT

Les études de stratégies d'entreprise présentent l'analyse de l'environnement comme préalable à l'évaluation des comportements d'entreprise. Ceci doit être respecté si l'on veut comprendre tout dysfonctionnement interne. Les approches d'appréhension de l'environnement sont multiples.

Les théories économiques anciennes se sont intéressées à une vision générale de l'environnement : croissance économique, inflation, chômage, offre et demande. Cette analyse très globalisante a été proposée par l'économiste américain P.A. SAMUELSON (1965)²¹ sur différentes mesures. Il retient l'hypothèse que chaque phénomène est un processus à multiples facettes. A cet effet il s'impose une analyse des dimensions variées des éléments qui se combinent dans un phénomène : produit national brut, chômage structurel. Il montre que dans n'importe quel régime d'économie mixte, un système de marché et de formation de prix accomplit la tâche consistant à déterminer ce qui sera produit, comment les marchandises et services seront produits et pour qui ils seront produits. Or il faut noter que toutes ces appréhensions de l'environnement ne sont pas opérationnelles pour plusieurs raisons :

D'abord cette théorie décrit le panorama général macroscopique devant lequel se joue la vie de l'entreprise. Ensuite les problèmes posés nécessitent des réponses collectives. Elle ne précise pas comment ces phénomènes bien que généralisants, affectent la vie des entreprises ou celle des secteurs individuellement.

²¹ Op. cit.

Les économistes d'entreprises quant à eux (M.LAUGINIE et J.M. LAUGINIE ; 198)²² , optent pour une étude de l'environnement de l'entreprise selon des approches plus ou moins larges combinant les aspects commerciaux (rapport avec les clients, les concurrents et les marchés) et les facteurs externes à l'entreprise et sur lesquels elle ne peut agir mais qui s'imposent à elle (la réglementation, les problèmes écologiques, les organisations des consommateurs). Dans cette perspective, ils ont défini l'environnement comme l'ensemble des facteurs externes à l'entreprise qui ont une influence sur son fonctionnement et qu'elle doit intégrer dans sa stratégie comme des contraintes ou des moyens d'action.

D'autres méthodes d'appréhension ont été proposées par les spécialistes de la gestion (G. CHARREAU; 1989)²³ . Ils se consacrent à la présentation des outils permettant à une entreprise de repérer les principales dimensions de sa situation pour chaque secteur d'activité où elle entre en concurrence²⁴.

En revanche, il existe des interprétations intermédiaires entre l'économie et la science de gestion qui ne s'intéressent pas aux problèmes nécessitant des réponses collectives et ne voudraient pas à l'inverse dire que toute entreprise est soumise aux questions qu'elles étudient (PORTER ;1986 , MARTINET ;1989) Elles considèrent l'environnement comme un ensemble de tendances qui exercent une influence forte sur les situations stratégiques particulières. Pour elles, l'objectif est de présenter une certaine vision du monde –restreinte à l'entreprise et à son environnement qui oriente la réflexion stratégique et montrer que l'entreprise peut compter avec plusieurs dimensions nouvelles.

²² op.cit P. 148

²³ Gérard CHARREAU, 1989, «Gestion financière, principe, études de cas, solution », Litec, Paris, P. 278

²⁴ Ils proposent une démarche à cinq étapes dont les principales sont :

- les tendances de l'environnement qui exercent une influence sur le secteur étudié sans être spécifique à ce dernier : ce sont les «macrotendances» économiques, technologiques, sociologique et politique.
- les structures économiques sectorielles et l'évaluation de l'intensité de la lutte concurrentielle,
- l'identification des tendances de l'environnement favorables et défavorables qui ne sont pas spécifique au secteur.

Pour une entreprise en activité sur les marchés étrangers, l'environnement est plus vaste et complexifié que celui d'une entreprise dont l'activité est domestique. Elle vit directement en contact de la dynamique du pays d'accueil en plus de celui de son pays d'origine. Ceci ne veut pas dire que les entreprises locales qui n'importent ni exportent ne sont pas concernées par l'environnement international. Loin de là, elles sont en concurrence avec des firmes qui produisent à l'étranger et qui vendent dans le pays.

Cette première partie consacrée à l'étude des facteurs susceptibles d'influencer le fonctionnement des firmes étrangères comprend trois parties. La première identifie les facteurs économiques. La seconde quant à elle est consacrée à la dimension financière de l'environnement. Enfin dans une troisième partie nous identifions des problèmes stratégiques à l'échelle mondiale.

CHAPITRE 1 : L'ANALYSE ECONOMIQUE DE L'ENVIRONNEMENT

Pour le consommateur camerounais, la situation économique est caractérisée par une baisse du pouvoir d'achat et les pertes d'emplois.

Les producteurs de plus en plus subissent la pression des forces concurrentielles et des pertes des parts de marchés.

L'Etat quant à lui est confronté à des déséquilibres. Il est conscient que les grandeurs macro-économiques procèdent fondamentalement de la performance des entreprises. Son intervention est encore effective sur certaines structures économiques . Question de soutenir l'activité industrielle, de restaurer l'environnement financier et promouvoir le commerce.

Une combinaison des conditions d'offre et de demande peu favorables ainsi qu'une mauvaise posture des grandeurs économiques apparaissent peu favorables pour l'entreprise certes, mais peuvent également occulter des opportunités.

1.1 L'aspect macroéconomique

Les déficits extérieurs et l'inflation sont les phénomènes dont l'analyse permettrait de mesurer la portée de l'environnement macroéconomique sur le fonctionnement de la firme étrangère.

1.1.1 Les déficits extérieurs : des restrictions de fait aux transferts

Les déficits extérieurs du Cameroun peuvent être analysés par leurs manifestations et leurs effets.

A- Les Manifestations

Le Cameroun est passé ces dernières années d'un déséquilibre de la balance de paiement à l'autre. Jusqu'en 1985/86, c'était une économie moins déséquilibrée. Au-delà de ses comptes intérieurs et extérieurs, le budget dégagait une épargne publique permettant de financer un volume croissant d'investissements ; la balance commerciale se soldant par des excédents plus ou moins importants. L'endettement public et privé était moins contraignant sur les réserves extérieures.

Les causes de ce déficit tiennent entre autre de la répercussion de la dégradation des termes de l'échange sur la balance commerciale et aux flux des capitaux à destination des pays étrangers²⁵.

En plus de la dégradation des termes de l'échange qui apprécient les importations, il en existe des causes inhérentes à la structure de chaque pays en voie de développement pris isolément. Pour le Cameroun, on accuse une industrie à l'état embryonnaire qui n'assure pas au moins la

²⁵ La BEAC a acheté hors de sa zone d'émission FCFA 128 milliards en billets camerounais pour la seule année 1988 contre 74 milliards en 1982 : pour plus de 80% de ces capitaux frauduleusement.

substitution des importations des biens manufacturés, outre la surévaluation du FCFA²⁶. C'est une monnaie qui sclérose les exportations. L'appréciation des coûts de fabrication inhérents à la surévaluation du FCFA alourdit les prix de revient des industries et la compétitivité internationale et nationale des produits locaux en est compromise²⁷.

Cependant, nous reconnaissons l'importance des autres facteurs explicatifs des écarts de coûts de production (conditions techniques de production, productivité, technique d'exploitation). La capacité des industries camerounaise est également un handicap à leur compétitivité : une grande échelle de production réduirait les coûts fixes et accroîtrait la productivité des facteurs. Certainement le processus ne sera pas définitif ; il suffirait d'un à-coup de la demande et l'entreprise ressentira le poids acculant de ses coûts fixes.

Tableau n°3: L'évolution des grandeurs macroéconomiques du Cameroun

ANNNEE	Solde de la balance commerciale	Réserve de change en mois d'exportation	Endettement extérieur (*)
1981	- 86373	0.53	2535
1982	- 46350	0.18	2702

²⁶ A priori fort, le FCFA conservant sa parité fixe avec le FF s'apprécie davantage si on considère l'application à certains pays africains de la politique de dévaluation de la monnaie nationale prescrite par le FMI.

²⁷ Olivier VALLEE, « Le franc CFA est-il un moteur des échanges franco-africain ? », Marchés Tropicaux et Méditerranéens, n° 29, décembre 1989.

1983	- 94754	0.122	2679
1984	- 103098	0.98	2728
1985	- 197005	0.64	2871
1986	- 318800	0.58	ND
1987	- 277413	0.83	ND
1988	- 64810.083	ND	ND
1989	- 36414.33	ND	4028
1990	ND	ND	4155

(*) *En million de US \$*

Sources:

Banque des Etat de l'Afrique Centrale (BEAC)

Jeune Afrique Economie n° 126 Décembre 1989 et n°138 décembre 1990.

On observe à la fois un accroissement des engagements extérieurs du Cameroun et de sa dette extérieure.

Les effets d'un accroissement des sorties des capitaux seraient moins défectueux si des sources de financement s'ouvraient davantage à l'extérieur; mais on constate que cette possibilité est difficilement réalisable. La décroissance des moyens de financement en provenance de l'extérieur est réelle et constitue pour les pays africains en général un élément important de crise. Au Cameroun, les ressources financières sous forme de prêts internationaux au gouvernement ou au secteur privé ont considérablement baissé²⁸.

B- Les effets :

²⁸ Rapport annuel FMI, 1987.

Les déficits extérieurs du pays hôte de la firme étrangère sont un obstacle de fait à son accès aux marchés internationaux de capitaux. Plus précisément, le déséquilibre externe contrarie la politique d'encouragement de l'investissement étranger. Il porte préjudice à la crédibilité du Cameroun vis-à-vis des investisseurs internationaux et de la communauté bancaire internationale.

Une attitude libérale à l'égard des investisseurs exige aussi des moyens en devises pour assurer le règlement ponctuel des partenaires étrangers, les facilités de découvert auprès du trésor français n'étant pas illimitées pour les pays africains membres de la zone Franc.

Si la réglementation de change prescrit le transfert illimité au sein de la zone du FCFA il reste tout de même vrai que la situation de déséquilibre décrite au tableau n°2 s'érige en une restriction de fait. En effet, les transferts en devise des firmes étrangères en faveur de leurs actionnaires et autres créanciers étrangers peuvent être bloqués ou retardés à cause des déficits extérieurs. Ce manquement se traduit au niveau de l'exploitation par une augmentation des besoins en fond de roulement. Celle-ci est susceptible de rendre les firmes étrangères très dépendantes d'un système bancaire camerounais malheureusement peu apte au financement de la production.

1.1.1.2 Les poussées inflationnistes : sources de réduction des flux monétaires

L'inflation est essentiellement entretenue par le fait que l'Etat intervient dans la fixation des prix.

A- Les manifestations:

Mesuré par l'évolution des prix à la consommation (type africaine) le niveau de l'inflation au Cameroun est assez élevé (Tableau n°3). Il avoisine celui de l'OCDE durant la grande

dépression des années 1970²⁹. Au cours de cette période, cette région économique a enregistré un taux d'inflation annuel de 14% qui a mis à rude épreuve les conditions de production. D'autre part, par rapport aux pays du Sud-Est asiatique qui sont devenus une zone à forte affluence des investissements étrangers en Asie, le différentiel du taux d'inflation est à la faveur du Cameroun³⁰.

²⁹«La situation économique internationale », Revue Banque, n°340, mai 1975.

³⁰ Jeune Afrique Economique , n°151, janvier 1992.

Tableau N°4 : Evolution des indicateurs économiques interne du Cameroun

Année	Demande intérieure (en milliard de FCFA)		Production intérieure brute (en milliards de FCFA)	Taux de croissance de l'économie en %	PNB/habita nt (en dollar américain)	Indice des prix détail (indice de prix à la consommation de type africain Yaoundé base 100 1980 256,41)
	Consomma tion finale	Investisse ment				
1981	1 381 623	4 884 400	1 796,4	19,6		110,7
1982	1 730 454	538 700	2 172,8	6,8		124,9
1983	1 965 157	680 110	6 618,1	3,3		145,8
1984	2 314 357	828 900	3 195,0	9,6		162,3
1985	2 811 621	955 300	3 838,9	18,6		181,0
1986	3 155 204	957 033	4 139,1	4,3		195,0
1987			4 004,8	-11,8		320,0
1988			3 740,1	-13,3	1010	207,8
1989			3 676,9			219,2
1990			3 597,8			223,9
1991						-
1992					990	-

Année1 / Année 2

Sources : -BEAC (indice de prix de détail, taux de croissance de l'économie)

Comptes nationaux (demande intérieure)

Banque mondiale et jeune Afrique Economie, N°151, janvier 1992(PNP/habitant)

Les niveaux des prix contrastent avec l'évolution de la demande intérieure et de l'offre. Avant la baisse de la demande à partir de 1984-86, celle-ci a connu sur cinq ans un taux de croissance de 70,32%, soit un taux moyen annuel de 14,06%. Par ailleurs, entre 1984 et 1986, la production enregistre un taux de 30% soit un taux moyen annuel de 10%.

Une consommation supérieure à la production explique, selon la théorie classique, la hausse des prix constatée au cours de cette période ; les entreprises étant en concurrence. En effet, lorsqu'on se trouve dans un système économique libérale, les prix sont déterminés par l'offre et la demande.

Cependant un facteur hors marché dont l'homologation des prix par l'Etat et dénoncé par les entreprises (tableau n° 6) a également obligé les entreprises à procéder à une hausse substantielle des prix. Cet écart entre la demande et la production porte à croire que les entreprises ont réagi à la hausse de la demande plus par une augmentation des marges bénéficiaires qu'une maximisation de l'utilisation de la capacité de production. Elles ont prévu – et peut-être sans le savoir – une baisse de la demande à échéance très proche. Il était possible pour elles d'adapter la production au rythme de la demande en augmentant l'échelle de production. Auraient-elles procédé ainsi pour compenser la hausse des charges survenue avec l'augmentation des salaires des secteurs publics et privés à cette époque? Ce serait sans tenir compte de la situation sur le marché officiel des capitaux. En effet au cours de cette période, le faible niveau du coût du capital et l'amélioration des autres conditions de banque réduisant les frais financiers des entreprises et la stagnation des impôts liés à la production auraient permis d'empêcher une hausse généralisées des prix n'eût été l'homologation des prix.

Les entreprises des secteurs les moins concurrencés (situation oligopolistique) auraient stabilisé leurs prix alors que celles soumises à une concurrence baisseraient les leurs. Les entreprises en situation de monopole pouvant procéder à une augmentation des prix pour accroître leur chiffre d'affaires. D'une manière synthétique, on dirait que la concurrence aurait

été seule responsable de la variation des prix et dans ce cas, elle se serait fait en faveur des consommateurs.

Les prix ont également augmenté dans les secteurs d'une part concurrencée par les importations plus ou moins frauduleuses et d'autre part bénéficiant déjà d'une libéralisation des prix à la consommation (la grande distribution et l'industrie manufacturière). Dans de tels secteurs, cette rigidité des prix peut traduire une situation de coût de production difficilement maîtrisable obligeant les entreprises à greffer ces derniers dans le calcul de leurs prix.

B- Les effets : L'inflation réduit les flux monétaires des entreprises :

La réglementation des prix et à travers elle la hausse des prix pénalise non seulement la consommation par le phénomène d'inflation en partie consécutive, mais aussi elle est fustigée par les producteurs (tableau n° 6). En effet celle-ci entrave la flexibilité de la politique de l'entreprise à certaines fluctuations de l'environnement, le délai de blocage des prix étant parfois long.

Tableau N°5 : Evolution des flux monétaires dégagés par les entreprises des secteurs commercial et manufacturier.

	83/84	84/85	85/86	/6/87	87/88	88/89
ENE (1)	138 082	171 359	225 304	228 660	181 337	154
Vaj (2)	358 519	422 446	514 790	529 811	508 957	78
Taux de marque <u>(1) x 100</u>	38.51%	40.56%	43.7%	43.16%	35.62%	474 330
(2)						42.6%
part de salaire dans la Vaj	36.47%	43.59%	33.01%	32.92%	44.72%	

--	--	--	--	--	--	--

Sources : Comptes nationaux.

(1) excédent net d'exploitation

(2) valeur ajoutée

Sans toutefois ignorer l'effet favorable d'une hausse des prix à niveau de production égale ou décroissant – face à une demande croissante – sur le volume du chiffre d'affaires, nous pensons que l'appréciation de la marge bénéficiaire par un gain de productivité ou par une baisse du coût de production du fait de l'augmentation des quantités produites est plus souhaitable. Dans ce cas, l'appréciation du chiffre d'affaires supposerait non seulement une performance commerciale des entreprises, mais aussi une performance de la structure industrielle camerounaise voire de toutes les structures productives. C'est un avantage parmi tant d'autres qui ont permis aux pays d'Asie du Sud-Est de disposer d'un substrat industriel qui attire depuis la fin de la décennie 1970 les firmes étrangères à y investir ; l'accroissement de la production supposant que l'appareil de production tourne à une grande capacité. Or nous avons remarqué que les entreprises étudiées utilisent pour leur majorité au maximum 40% de leur capacité.

D'une part l'évolution du solde de gestion « excédent net d'exploitation » (la partie de la valeur ajoutée restant une fois payés les salaires, charges sociales et les impôts liés à la production) et d'autre part, les niveaux du taux de marge (la part de l'excédent net d'exploitation dans la valeur ajoutée) témoignent de la performance commerciale des entreprises au cours de cette période. Cette performance ne saurait malheureusement profiter, aux conditions de production du marché camerounais dans son ensemble du fait de la morosité caractéristique de la structure industrielle nationale.

Il est évident que la réglementation des prix a indirectement favorisé les poussées inflationnistes, contraint les industries à une sous-utilisation des capacités et les expose à la concurrence des importations parfois frauduleuses.

A partir de 1986, nous avons constaté que l'assouplissement progressif de la réglementation des prix a infligé un nouveau comportement aux entreprises. En effet, la baisse du taux d'inflation et des taux de marque dans le secteur commercial reflète surtout l'assouplissement de la réglementation ; d'elle ont dépendu des baisses délibérées des prix par les entreprises.

Désormais les entreprises peuvent les utiliser comme arme de la concurrence. Pourtant la conjoncture ne va pas permettre cette guerre des prix à la faveur des entreprises ; la crise économique qui sévit déjà à cette période fait baisser la demande et la politique de libéralisation économique accroît les importations.

L'érosion monétaire pénalise la demande dans son ensemble. Au niveau de la consommation, le déséquilibre inflationniste sur le marché a des effets défavorables. Les agents économiques consomment moins. Dans un système de taux de change variable au niveau local, cette situation économique se serait traduite sur le plan monétaire par une chute du FCFA, car en fait la valeur de la monnaie est celle des biens qu'elle permet d'acquérir. Economiquement, on parle d'une baisse du pouvoir d'achat des consommateurs.

Au niveau de l'investissement, l'inflation fausse le choix des investissements du fait de son impact sur les taux d'intérêt. Toutefois il a été démontré que les investissements à l'étranger dépendent moins des critères financiers traditionnels que des considérations stratégiques (commerciales, industrielles ou financières)¹.

¹ J PEYRARD op.cit.

L'inflation perturbe les indicateurs de performance et de rentabilité (ratio d'indépendance financières, fonds de roulement, ratio de liquidité) et à travers eux les objectifs de l'entreprise (développement, croissance) surtout si ceux-ci sont valorisés dans l'unité monétaire¹. Une croissance en franc CFA courant apparaissant comme très supérieure à la croissance réelle.

En valeur relative également, l'inflation perturbe les comparaisons. Les différences d'inflation entre les pays gênent l'émulation entre les filiales d'un groupe multinational.

1.2 La demande

La demande du marché camerounais peut s'analyser par sa dimension démographique et culturelle.

1.21 Les consommateurs

« La population totale est la première des richesses »². C'est par ces propos optimistes que G. DUFORT et A. GOUAULT ont introduit leurs analyses sur les besoins des hommes. Ils ont ainsi considéré ces derniers comme la source de toute activité.

La demande est une manifestation concrète et potentielle des besoins des populations au sein du marché voire une transposition sur le plan marketing de ce que la théorie économique désigne comme une demande de consommation finale. Ainsi, il est intéressant d'analyser sauf cas exceptionnel les aspects sociaux et culturels de la consommation.

A- Structure de la population

Les spécialistes de gestion d'entreprise placent la structure de la population (nombre, revenu, goûts, façon de consommer) comme hypothèse dans toute décision des prix et du produit.

¹ A. De SENETERRE, « L'inflation et les objectifs de l'entreprise », Revue Banque, n°410, octobre 1991.

²

L'idée traditionnelle de la position humaine en aval et en amont de toute activité serait d'une importance indéniable. Cependant les différents points de vue ont été controversés quand il s'est agi de la mesure de la faculté contributive de la population –consommateur ou demandeur – au progrès économique de l'entreprise certains ont privilégié sa valeur numérique alors que d'autres ont trouvé la qualité comme la seule variable déterminante dans l'évaluation de sa dimension. Tout en nous gardant d'opposer les deux tendances, nous allons montrer quelle est celle qui peut primer dans la caractérisation de la consommation sur le marché camerounais, ceci au vu de l'évolution des données que sont le revenu, les habitudes de consommation et l'effectif de la population.

La population camerounaise est passée de 7,5 millions en 1976 pour atteindre 9,5 millions en 1983/84. Des estimations basées sur un taux de natalité de 40 % et un taux de mortalité de 17 % soit une différence de 23 %, permettent de dire qu'en 1992, elle sera de 12,5 millions et se situera autour de 18,5 millions vers l'an 2000; soit près du dixième de la population indonésienne aujourd'hui, ou l'égale de la population de Sri Lanka. En 1992, la population camerounaise est environ le quart de celle de la France. Au sein de l'OCDE elle concurrence les Pays Bas (14 849 000) et défie le Portugal et la majorité des pays scandinaves. Comparée à la voisine nigériane, la population camerounaise est d'une importance très infime. Le Nigeria compte 110 100 000 d'habitants en 1988 pour un taux d croissance annuel de 3,1 %.

Au sein de l'UDEAC pourtant, le Cameroun représente le marché le plus vaste comme les Etats-Unis (248 777 000 habitants) au sein de l'OCDE; les cinq autres Etats membres de l'UDEAC comptent au total environ 11,5 millions d'habitants.

Cependant il ne faut pas perdre de vue sur cet aspect global de la population ; l'analyse de sa structure oriente les décisions économiques des entreprises. A cet effet, les évolutions connues dans les pays occidentaux sont assez illustratives. La multiplication des naissances (baby-boom) au lendemain de la deuxième guerre mondiale s'est traduite aux Etats-Unis par une pléthore de jeune gens, ce qui devait tendre à comprimer les salaires et à développer le chômage. Ceci

devrait également entraîner la prospérité de l'industrie d'articles prénataux et pour enfants en France.

La population camerounaise est particulièrement jeune. La représentativité de la tranche d'âge 15 à 54 ans dans la population totale varie de 46,46 à 49,6 % entre 1983 et 1987; cette structure semble montrer de plus en plus le poids de la population active, car essentiellement constituée par cette tranche d'âge. On se demande si le problème d'emploi inhérent à la population camerounaise préoccupe les décideurs d'entreprises. Est-ce qu'ils se partagent les responsabilités avec les diverses parties prenantes (syndicats de personnels et pouvoir public) pour répondre à cette hausse de leur demande interne?

B- Les habitudes de consommation.

Elles sont extraverties et entretiennent à cet effet le marché des produits importés aux dépens des produits domestiques.

« Consommons camerounais » tel est le slogan lancé par les autorités camerounaises depuis le début des années 1980 pour endiguer le mépris que connaissent les produits camerounais. Au Cameroun, les modes de consommation sont calqués sur les modèles occidentaux, surtout en milieu urbain où les populations sont plus en contact avec l'extérieur. Si on s'en tient au taux d'urbanisation et à l'affirmation des spécialistes de développement selon laquelle l'urbanisation est une cause de l'exode rural, on est en droit de ne pas entrevoir le ralentissement d'une telle évolution.

La structure des importations montre le degré d'extraversion de la consommation au Cameroun : les « autres biens manufacturés » ont progressé de 43 à 48 % du total des importations entre 1965 et 1968, les machines et équipement de transport n'atteignant que 23 et 22 % respectivement pour les deux années .

L'habitude de consommation calquée sur l'occident est moins une conséquence de l'effet d'imitations que la conséquence de la morosité des industries locales. Celles-ci sont de petites dimensions et très jeunes dans leur majorité. Les plus grandes industries manufacturières sont agroalimentaires, agricoles ou des entreprises de bâtiment et travaux publics.

Le Nigeria par contre consomme de plus en plus « national » grâce au développement de ses industries. Son taux d'importation des « autres biens manufacturés » est passé de 48 à 43% en 1965 et 1968, celui de la Thaïlande ayant chuté de 49 à 36% pour les deux années respectives et le taux d'importation des machines d'équipement a augmenté ici de 31 à 37%.

C- La culture : Une conception matérielle de l'utilité favorable au marché de contrefaçon.

La culture est un facteur de diversité des habitudes de consommation. Elle doit être prise en compte dans les politiques de production et le marketing des entreprises étrangères. Il s'avère qu'avant même que certains investisseurs étrangers ne mettent en place leurs projets, l'échec est parfois déjà consommé du fait de la non prise en compte de la dimension culturelle du marché¹.

Reconnue d'une grande diversité socioculturelle, la clientèle camerounaise constitue un atout à la politique de diversification du produit.

¹L'exemple d'une entreprise camerounaise de production de glace hydrique est aussi significatif. La société d'ingénierie située à l'étranger – à qui avait été confiée l'étude du marché, était partie du postulat que, Maroua (situé dans la région méridionale du Cameroun) étant en pleine zone de forte chaleur, on y consommait beaucoup de boissons fraîches. Personne n'avait songé que la clientèle potentielle de cette région avait l'habitude de se rafraîchir en buvant du thé chaud. Résulta, le projet surdimensionné, coûteux (170 millions de FCFA), capota définitivement après moins de deux ans de fonctionnement.

A Bamako personne ne voulait manger la viande sortie des abattoirs flambant neufs dont venait de se doter la capitale malienne ; la technologie ultra moderne utilisée par l'entreprise ne tenant pas compte du rituel d'abattage en vigueur chez les musulmans la population avait décidé de boycotter la production de l'usine. Sans une intervention de l'IMAN de la grande mosquée, parvenu à convaincre les responsables des abattoirs de modifier le processus technologique, l'entreprise aurait probablement fermé ses portes.

Des produits commercialisés dans certaines régions du Cameroun le sont moins dans d'autres du fait de la diversité culturelle ; c'est le cas de la commercialisation de la bière dans le Nord Cameroun, région entièrement musulmane.

Pour les néoclassiques, les différences de choix s'expliquent par le contenu de l'utilité chez les consommateurs, celle-ci déterminant le prix. C'est l'utilité telle que subjectivement perçue par l'acheteur qui est le fondement premier du prix d'un produit.

De manière générale, pour le consommateur africain, l'utilité se limite à l'aspect matériel du produit, voire son aptitude stricte à satisfaire un besoin. En milieu occidental par contre outre cet aspect matériel de l'utilité, le consommateur accorde une dimension « psychologique » au produit. Si celle-ci n'apporte pas une modification à l'essence du produit, elle lui confère tout de même des compléments d'esthétique: présentation, conditionnement. Ceci rejoint la conception de la théorie marketing suivant laquelle tout produit s'identifie par rapport à la satisfaction que sa consommation apporte à un client ; aussi une brosse à dent mécanique et une brosse à dent électrique ne sont pas en fait des produits identiques. Alors, Pour le consommateur à revenu élevé en l'occurrence celui d'un pays développé, le choix est guidé par l'utilité matérielle et l'utilité psychologique. Par contre le consommateur à faible niveau de revenu choisit son produit en fonction de l'utilité matérielle qui est une constante.

En effet, l'utilité matérielle précède l'utilité psychologique dans le processus d'appréciation d'un bien. La première détermine l'existence même du produit alors que l'autre l'accompagne sur le marché. Nous pouvons faire de cette description une représentation mathématique comme suit :

Soit :

V: le choix du produit

B : l'utilité matérielle

m: le paramètre de qualité m ([0,1] (donnée psychologique peut se présenter en un système d'équation. l'expression de celle-ci est la forme linéaire suivante :

$$\boxed{V = mp + b}$$

Pour le consommateur africain donc $m \ll 0$ et $V = b$

chez le client européen, $m = 1$ et $V = p+b$.

Pour un client camerounais, choisir une montre de fabrication thaïlandaise (contrefaite) équivaldrait à choisir une montre suisse en terme d'utilité matérielle ; en terme de qualité, le premier produit est inférieur au second.

Beaucoup de facteurs sont responsables de cette prééminence de « l'utilité matérielle » dans le choix du consommateur africain :

- La faiblesse du pouvoir d'achat ;
- L'analphabétisme et le bas niveau de culture commerciale : même disposant d'un revenu élevé, il est difficile, voire impossible pour un consommateur camerounais de noter la différence de qualité entre deux produits. Dans ce cas les débouchés s'agrandissent pour les contrefaçons qui souvent ont un conditionnement identique au produit d'origine ;
- L'absence des structures d'information du consommateur tant externe qu'interne à l'entreprise. En majorité situés à l'étranger les fabricants des produits commercialisés sur les marchés africains accordent peu d'importance à l'information du client creusant de par ce fait un fossé entre eux et le consommateur africain.

Au plan social, on peut déplorer l'absence des mouvements de défense des consommateurs. Ils auraient été des cadres de défense du droit des consommateurs à la qualité des produits, à la l'information et à la sécurité.

Toutes ces insuffisances font que, disposant d'un pouvoir d'achat relativement élevé et d'un niveau d'instruction reconnu suffisant, le consommateur africain en général et camerounais en particulier ne saurait échapper à la supercherie de la contre-façon.

Au vu de ce développement sur les conditions de la demande sur le marché camerounais, le chef d'entreprise ne peut compter que sur la surface du marché au Cameroun ; les perspectives démographiques sont bonnes. Toutefois, la profondeur du marché est hypothéquée par le déséquilibre des données économiques. Celles-ci ne sauraient s'améliorer à l'immédiat, d'où la nécessité de faire de ce marché une vision qui se base sur des projections « antimalthusiennes».

1.2. La structure de l'offre

L'ossature du secteur privé camerounais s'est amplement complexifiée. Deux faits remarquables témoignent de cette évolution. D'une part, le marché s'est largement segmenté au profit d'un secteur informel dont la légitimité est largement contestée par les secteurs concurrents. D'autre part des conditions technico-économiques peu probantes ne permettent pas toujours de générer suffisamment de flux nécessaires au développement des entreprises.

1.2.1 La concurrence : son analyse est basée sur une confrontation entre plusieurs secteurs d'activités. Par conséquent, il sera abstraction autant qu'il est possible des propriétés spécifiques de la production et de la nature particulières des entreprises qui l'organisent.

1.2.1.1 L'identification des acteurs : une classification des offreurs permet d'en identifier trois groupes principaux : le secteur informel, le secteur privé moderne et le grand commerce.

A- Le secteur informel : conformément à une conception très répandue, il regroupe de petites activités utilisant des pratiques souterraines dont le contrôle échappe totalement aux

pouvoirs publics¹. Il se définit par opposition au secteur officiel. C'est un « secteur privé diffus » qui regroupe les artisans et les prestataires de services de toute sorte. Il est constitué des nationaux et expatriés africains.

En fait, ces entreprises font de la contrebande. Elles se financent en dehors du système financier moderne et violent les obligations fiscales. Au plan structurel, ces pratiques leur donnent un avantage concurrentiel déloyal fortement décrié par le secteur officiel (tableau n° 6). Plus précisément dans le secteur manufacturier elles sont la principale cause des méventes ou de la réduction des marges.

1

Tableau n°6: Les problèmes et difficultés du secteur manufacturier camerounais (perspectives du 6eme plan)

Entreprise	Difficultés et problèmes	Entreprises	Difficultés et problèmes
1	-Homologation bloquée	13	Adaptation aux mesures de
	Régression des ventes	14	redressement
2	-Mévente totale – trop	15	– mouvance dollar
	d'autorisation d'importation		homologation des prix impayés
	depuis 1985	16	-Forte importation
3	Contrebande du Nigeria		Délai homologation protection
4	marge brute insuffisante	17	par L'UDEAC
	malgré gestion rigoureuse		Concurrence déloyale manque
5	-Homologation des prix	18	information avec les autorités
	-Impayés		avec les autorités
6	Difficultés des facilités		-Concurrence déloyale
	bancaires		- fermeture du marché Congo-
7	-Impayés	19	Brazza UDEAC
8	-Importations frauduleuses	20	- Impayés
	-Etroitesse du marché		Difficulté de recrutement
	-Fraudes douanières		d'ouvriers spécialisés – Trop
	-Lourdeurs administratives	21	d'articles de dumping – Trop
9	-Communication		d'impayés
	téléphonique impayés		-
	_importations frauduleuses –	22	
	_ homologation des prix	23	
10	_Difficultés d'exporter en	24	
	UDEAC		
11	marché peu stable – impayé		
12	– Impayés régression des		
	ventes		

Source : Reconstruction à partir des documents du SYNDUSTRICAM

() Dans l'enquête du SYNDUSTRICAM, les entreprises sont désignées par leur raison sociale. Par contre ici nous avons été obligé de garder de celles-ci.*

B- Le secteur privé moderne : il est constitué en majorité des firmes étrangères. Il rassemble une variété d'activités (l'industrie, le commerce et les services). Ses structures d'entreprises ressemblent à celles des pays industriels. Concrètement ces entreprises sont dotées des méthodes modernes de gestion : établissement de budget annuel, mise en place d'un système de direction par objectif auquel participent les cadres de différents niveaux ; elles ont les notions d'accumulation du capital et d'accroissement de la production. Certaines d'entre elles ont même donné un coup d'accélérateur sur le plan social en réalisant des investissements qui ne concernant pas directement la capacité de production, n'en sont pas pour cela inutiles à l'intérêt de l'entreprise (véhicule de transport collectif du personnel, logement , restaurant d'entreprise). C'est un secteur essentiellement dominé par les étrangers.

C- Le grand commerce : il est international ou inter régional, basé sur l'échange de monnaie, des matières premières, des produits manufacturés et des services. Il est national et étranger. Ce secteur est à cheval entre le secteur informel et le secteur dit formel. De fait, il se rapproche du secteur informel par sa structure d'organisation : les ressources humaines sont constituées de membres de la famille et des nationaux. Ces derniers occupant des fonctions du genre « garçon de course », gardien de nuit ou de jour. Ce personnel, dans de rares cas est identifié et enregistré par la prévoyance sociale. Par ailleurs, son point commun avec le second secteur est sa structure d'organisation : il est en mesure d'utiliser les facilités du secteur privé moderne, par exemple les banques, les transports, les communications et autres services urbains.

Si ailleurs en Afrique les nationaux sont les acteurs principaux du grand commerce, il s'avère qu'au Cameroun, il appartient aux nationaux et aux étrangers. Ces derniers sont essentiellement constitués des commerçants du sous-continent indien (indo-pakistanaï et syro-libanais) précédés par des grecs installés depuis les années soixante.

122 Les forces concurrentielles : leurs interactions se situent au niveau de deux fronts principaux à savoir : secteur moderne - grand commerce d'une part et d'autre part secteur privé moderne – secteur informel.

1.2.2.1 Secteur moderne - grand commerce

Les formules d'exploitation du grand commerce sont particulières et lui confèrent beaucoup d'avantages ce d'autant plus qu'elles intègrent non les attentes des consommateurs du moins s'adaptent le mieux aux conditions socio-économiques. Leurs localisations géographiques sont les plus favorables. A Douala ou à Yaoundé, les magasins jonchant les artères les plus commerçantes sont dans leur majorité les propriétés des grecs, des libanais et des indo-pakistanaïens. Depuis le début des années quatre vingt le grand commerce est maître de la distribution de masse. Il met sur le marché des produits importés autant que le fait une partie du secteur privé moderne.

Ces produits échappent en partie aux prélèvements douaniers. Cet avantage tiré de la réglementation confère plus au grand commerce qu'au secteur moderne des ressources pour une politique de prix compétitifs.

Toutefois, le grand commerce recèle des disparités. La politique des prix de vente très bas pratiquée par les étrangers a réveillé la curiosité des nationaux du groupe. Ceux-ci déclarent que l'établissement des faux titres d'achat à l'importation avec la complicité des fournisseurs étrangers (Hong-kong, Taïwan, chine, république de Corée) serait la source d'un tel avantage. La grande ouverture des frontières camerounaises n'ayant pas permis au nationaux d'user de leurs importations des pays voisins pour contenir la concurrence des étrangers, leur déploiement s'opèrent de plus en plus dans l'importation des biens réformés ou de seconde main (automobile, petit équipement et habillement). Ces derniers rivalisent directement les produits du secteur moderne d'autant qu'ils sont d'origine européenne et américaine.

De manière générale, le grand commerce tire profit de l'inadéquation de l'UDEAC aux structures économiques des Etats membres. Compte tenu du caractère extraverti de toute ces économies, cette structure d'intégration controversée par les opérateurs économiques (tableau n° 6) aurait dû étendre ses principes de fonctionnement en faveur d'une politique douanière commune de tous les Etats membres vis-à-vis des pays tiers, quitte à ce que cette restructuration change sa nature.

L'écart des prix de vente des deux secteurs est encore plus important si le produit est importé de la CEE. Ce phénomène est très marquant dans le commerce des biens de toute catégorie, sauf les produits alimentaires. Dans le commerce des voitures elle a infligé une vive concurrence aux concessionnaires automobile exerçant exclusivement dans les secteurs privés modernes devenant ainsi l'une des causes principales de leur arrêt d'activité.

1.2.2.2 Secteur privé moderne – secteur informel

Autant que le grand commerce, le secteur informel a de petits commerçants qui distribuent des produits importés frauduleusement et vendus aux prix très concurrentiels. Ce sont des produits de consommation courante (produit de beauté, pharmaceutiques, alimentaires et textiles) et le petit équipement (quincaillerie et matériel électrique). Le secteur informel met à rude épreuve la rentabilité du secteur moderne (tableau n°6).

De manière générale, il se dégage de l'analyse des experts du secteur privé que le secteur moderne est largement éprouvé par les activités des secteurs parallèles et de certains disfonctionnements de l'environnement institutionnel. C'est du moins ce que révèlent les résultats de l'enquête SYNDUSTRICAM consignés au tableau n°6. Ainsi le secteur manufacturier camerounais est confronté à une diversité de problèmes et difficultés : commerciaux, industriels, techniques et financiers. La menace de la concurrence déloyale est signalée par beaucoup d'entreprises soit 6/20 ; sa fréquence est très élevée que les autres difficultés et problèmes d'autre

nature ; l'homologation des prix dont nous exposons précédemment les risques arrivent en seconde position, soit 5/20.

Les difficultés de vente (régression) sont naturellement les conséquences de la concurrence déloyale des importations frauduleuses.

1.2.3 : Un substrat industriel qui distribue peu de performance dans les secteurs

L'exploitation du champ de l'analyse financière permet l'utilisation d'instruments d'analyse en vue de l'étude du tissu industriel. L'objectif pour les gestionnaires d'entreprise est de construire des typologies d'entreprises ou des découpages plus satisfaisants que ceux fournis par les notions classiques de branche ou de secteur¹.

En retenant des indicateurs technico-économiques et le ratio du commerce extérieur, il nous a été possible de constater qu'au-delà des compartiments apparentes , le secteur manufacturier camerounais présentait une homogénéité relative malheureusement d'une portée insuffisante à l'exploitation des entreprises. C'est un secteur qui consomme trop, produit peu et dont les exportations sont insignifiantes.

1.2.3.1 Des entreprises insuffisamment valorisantes

L'analyse de la capacité des entreprises à créer de la valeur fait appel à trois notions à savoir la consommation, le taux de marque et l'effort à l'exportation.

A- La consommation intermédiaire

¹ A.. DESROSIERES (199..) a recherché des regroupements pertinents entre activités industrielles identifié les caractéristiques présentant un pouvoir structurant particulier. Parmi les 34 critères utilisés pour ordonner les 17 secteurs, A. DESROSIERES utilisait différents indicateurs). Son analyse a ainsi débouché sur trois regroupements :

- 1) les activités orientées vers la production des biens de consommation, peu « capitalistique » mais endettées ;
- 2) le deuxième concerne des activités tournées vers la production des biens d'équipement et qui apparaissent surtout typées par un endettement élevé et un taux d'autofinancement assez faible ;
- 3) le troisième porte sur des activités produisant biens intermédiaires et qui apparaissent très capitalistique, très productives, très endettées à long et moyen terme et pourtant dotées d'un taux d'autofinancement élevé.

Par le calcul de la consommation intermédiaire, la comptabilité nationale fournit une évaluation des biens et services en provenance de l'environnement. Ceux-ci ont été effectivement consommés lors de la mise en œuvre des éléments qui constituent le potentiel productif (force de travail et capitaux fixes) de l'entreprise afin de dégager un supplément annuel de richesse.

Les consommations intermédiaires et la valeur ajoutée résultent ainsi du partage de l'activité de production de l'entreprise. En rapportant cette consommation à la production, nous évaluons le potentiel de consommation du secteur privé et obtenons à ce titre les valeurs tableau n° 7.

Tableau N°5: ratio de consommation (consommation intermédiaire/ production) du secteur manufacturier camerounais.

sous-branche du secteur	1983	1989
Manufacturier (*)		
7	0,83	0,68
8	0,73	0,61
9	0,66	0,5
10	0,5	0,51
11	0,45	0,46
12	0,7	0,77
13	0,49	0,52
14	0,63	0,69
15	0,43	0,27
16	0,7	0,74
17	0,62	0,41

18	0,6	0,51
19	0,81	0,63
20	0,6	0,61
moy	0,62	0,56
écartype	0,12	0,14
dipersion	0,2	0,24

Source : calcul personnel à partir des comptes nationaux

() Désignation conventionnelle des branches dans les comptes nationaux.*

Le secteur manufacturier camerounais consomme trop tel que le confirme la moyenne du ratio. Ceci est également vrai dans le temps si l'on fait abstraction des éventuelles variations conjoncturelles survenues entre 1983 et 1989. Le phénomène paraît général, d'autant que la dispersion autour de la moyenne est faible (20% et 24%).

Des sous-secteurs employant en majorité les matières premières d'origine locale n'ont pas échappé à ce poids étouffant des consommations intermédiaires dans leur production. Dans la confection camerounaise par exemple, les consommations intermédiaires représentent 77,73 % de la production. En France, au Maroc et en Indonésie, cette proportion est respectivement de 67,9%, 47% et 39 % pour la fabrication d'un chemisier¹.

En effet, des consommations élevées sont peu favorables à la compétitivité. Elles augmentent les coûts et par conséquent détériorent la performance financière et commerciale des entreprises.

Toutefois, le problème de l'industrie camerounaise ne se trouve pas uniquement dans la disponibilité de la matière première. A cet effet, la valorisation des matières premières locales prônée par la politique d'industrialisation du Cameroun ne sera pas une panacée.

¹ Problème Economique n° 2209.... ?

Par ailleurs, le souci de l'investisseur étranger dans la manufacture n'est pas nécessairement dans la localisation des matières premières ; celui-ci recherche surtout la stabilité économique, le coût de la main-d'œuvre et des mesures d'accompagnement dont une réglementation fiscale moins restrictive et des infrastructures de communication viables. Réellement les insuffisances de ces dernières (réseau routier, réseau ferroviaire, infrastructure portuaire et transport aérien) sont menaçantes pour l'industrie camerounaise : le port de Douala (le principal sur le marché camerounais) a une profondeur insuffisante qui empêche l'accueil des navires d'un certain poids. Cette contrainte physique oblige les industriels à fragmenter leurs importations.

Les infrastructures liées directement à l'entreprise (énergie électrique, eau, télécommunication, zones industrielles) sont également défectueuses. Non seulement les industriels souffrent de leurs coûts élevés, mais aussi leur disponibilité fait défaut ; la Côte d'Ivoire bien qu'ayant sensiblement les mêmes coûts d'énergie que le Cameroun assure néanmoins une meilleure couverture des besoins des industries en eau et électricité¹. Douala et surtout Yaoundé connaissent des difficultés de distribution d'eau courante.

B- Le taux de marge

Il est mesuré par le quotient excédent brut d'exploitation (EBE) / valeur ajoutée (Vaj). En effet, le partage du supplément annuel de richesse qui résulte des activités de production détermine entre autres l'EBE. Celui-ci représente la partie de la valeur ajoutée restant une fois payés les salaires, les charges sociales et impôts liés à la production. La part de l'EBE dans la Vaj est le taux de marge. Réellement l'EBE est lié à l'activité opérationnelle et normale de l'entreprise. Son calcul dans le tableau n° 8 permet par conséquent d'approfondir la problématique de la performance du secteur manufacturier au Cameroun.

1

Tableau N°8 : Le taux de marge du secteur manufacturier

sous-branche du secteur manufacturier	83-84	88-89
7	0,21	0,08
8	0,54	0,45
9	0,33	0,36
10	0,55	0,07
11	0,38	0,39
12	0,26	0,66
13	0,23	0,32
14	0,25	0,11
15	0,12	0,52
16	0,63	0,46
17	0,43	0,37
18	0,52	0,5
19	0,32	0,54
20	0,25	0,26
moy	0,36	0,36
écarty	0,15	0,18
dispersion	42,79%	49,62%

Source : calcul personnel à partir des comptes nationaux

Dans l'ensemble, l'activité opérationnelle est insuffisamment efficace et affecte largement la performance industrielle et commerciale des entreprises. Les coûts de production absorbent énormément le surplus de richesse résultant de la production. En effet, la moyenne sectorielle de l'EBE est faible et la dispersion autour de cette moyenne est faible. Au niveau de

la politique d'entreprise elle peut être le résultat de l'absence des stratégies commerciales ou une mauvaise orientation de celles-ci.

C- L'effort à l'exportation

Il est mesuré par le rapport exportation / marché intérieur. Quant au marché intérieur il correspond au chiffre d'affaires. Contrairement à la consommation et au taux de marge calculés à partir des comptes nationaux, nous avons eu recours à un panel de 45 entreprises manufacturières regroupées en cinq sous branches élaborés par le SYNDUSTRICAM. Sur trois années consécutives, nous avons les différentes données du tableau n°9.

Tableau N°9 : Effort à l'exportation dans le secteur manufacturier

	ANNEES								
	1982			1988			1990		
	Exportat ion En million de Fcfa	CAIH T(*) En millio n de Fcfa	Effort à l'exp ortati on En %	Expor tation En millio n de Fcfa	CAIH T(1) En millio n de Fcfa	Effort à l'export ation En %	Exporta tion	CAIHT	Effort à l'expo rtation
I Alimentation	13322,8	10067 0	0,13	878	36868	0,024	9665	403000	0,024
II Bien de consommation	21946	28746	0,76	3465	16330	0,21	35242	148534	0,23
III Bien alimentaires	5793,2	34388	0,16	6059	40033	0,15	9202	38088	0,24
IV Plastique Caoutchouc	3378,6	1044	3,23	3885	55452	0,07	43035	62070	0,69
V Industrie chimique	26496	47149	0,56	558	9314	0,05	319	5002	0,06

Source : calcul personnel à partir des statistiques du SYNDUSTRICAM

() Chiffre d'affaires Intérieur Hors taxe*

Dans l'ensemble, les entreprises camerounaises exportent peu. Leur commerce extérieur est essentiellement limité au marché de l'UDEAC. Et même ici la part de marché a connu une forte dépression.

La majorité des secteurs (4 sur 5) enregistre sur les trois années un taux moyen inférieur à 23%. Le secteur IV par contre apparaît comme le plus compétitif à l'étranger ; il y écoule une part importante de sa production soit un taux moyen 133,00% au cours des trois années. Contrairement à d'autres secteurs fortement concurrencés sur les marchés de l'exportation, le secteur IV est protégée qui plus est, par des conditions objectives de production et de vente. En effet, sa production exige des capitaux importants (équipement) et du savoir-faire (main d'œuvre qualifiée). Elle est également plus demandée à l'exportation : les ventes se réalisent surtout en dehors de la sous région.

La fiscalité grèvent largement les coûts à l'exportation : les produits destinés à l'exportation supportent des droits de sortie en plus des impositions intérieures. Au sein de l'UDEAC, le marché n'est pas un acquis comme le prévoit le statut de cette dernière pour les entreprises produisant au sein de l'Union: en plus de la taxe unique instituée, les pays membres ont institué des taxes relevant du cadre national. Ceux-ci ferment leur marché respectif aux exportations réciproques. A titre d'exemple, les charges fiscales des trois unités industrielles camerounaises de confection représentent en moyenne 14 % de leur valeur ajoutée ,soit la part des salaires dans la valeur ajoutée de l'industrie textile indonésienne . Celle-ci ne prélève que 8% de sa valeur ajoutée pour payer les impôts¹.

Les projections de politique industrielle en l'absence d'une possibilité de dévaluation du FCFA, doivent nécessairement porter sur l'examen de la suppression de la taxe à l'exportation et l'institution de la détaxation. Sur les marchés étrangers l'évolution est plus favorable : l'industrie d'habillement en Europe par exemple retient déjà la décote comme un des facteurs de compétitivité pour résister à la concurrence des NPI.

On peut également compter parmi les causes d'échec des exportations, l'absence d'une politique de financement du commerce extérieur. Au Cameroun, il n'existe aucune Banque de

¹ (voir not page 58 doc. originale)

Commerce extérieur; les crédits documentaires mis à la disposition des exportateurs par les banques commerciales ne sont pas suffisants¹.

Les différentes logiques de comportement économique et technique mis en évidence ici permettent de dire que le substrat industriel camerounais est morose. Cet état renchérit les coûts des échanges entre industries, et réduit les performances au niveau des secteurs. En effet, peu favorable à la production des biens intermédiaires cette structure augmente le coût d'approvisionnement des entreprises qui les utilisent pour la production d'un produit fini.

Toutefois, nous reconnaissons qu'une telle structuration est soumise aux fluctuations de l'environnement (comportement industriel, demande de consommation, réglementation) et des variables internes à l'entreprise (objectifs de croissance).

1.2.3.2 La problématique des facteurs "sous-tendus" de production.

Les facteurs « sous tendus » désignent les propriétés physiques et les conditions économiques et psychosociologiques qui conditionnent la production². Ils ne sont pas "secondaires" et doivent à cet effet faire l'objet d'intégration au calcul du coût de production. Cependant, les difficultés de leur mesure ont souvent fait qu'ils ne soient pas pris en considération dans le calcul de coût de production.

Parmi les facteurs « sous-tendus », les facteurs psychosociologiques ont été les plus étudiés.

Elton MAYO (1997) fut l'un des premiers théoriciens de la psychosociologie (analyse de la motivation de l'homme au travail). Son hypothèse de travail est que la compréhension des problèmes humains dans l'entreprise, ne peut résulter des évidences de physiologie ou de psychologie individuelle ; elle est liée à l'analyse de groupes que forment les travailleurs. Ainsi,

¹ Le crédit documentaire et les problèmes particuliers que pose son adaptation au contexte africain », *Marchés Tropicaux et Méditerranéens*, 5 décembre 1986.

² M. DARBELET ET J.M. LAUGINIE, *op. cit*

les relations créées par la vie en groupe sont primordiales : "les individus qui constituent un atelier au travail ne sont pas purement et simplement des individus, ils forment un groupe au sein duquel ils ont développé des habitudes de relations entre eux ; avec leurs supérieurs, avec leur travail, avec les règlements de l'entreprise¹."

Aujourd'hui, il n'existerait pas recherche consacrée aux facteurs "sous-tendus" de production sur les entreprises camerounaises particulièrement.

Toutefois Les analyses de B. PONSON (199...) relèvent l'échec du management et de l'entreprise en Afrique du fait de l'état de la culture d'entreprise. Cependant, elles notent que « la montée de l'individualisme en Afrique peut être une chance car il rapproche le travailleur et son entreprise. Il reste à souhaiter que la dimension communautaire persiste comme au Japon, en permettant l'émergence d'un management à l'africaine dans lequel l'efficacité d'ensemble sera le fruit de la solidarité des membres de l'entreprise »².

Celles de John R. NELLIS (1988) ont déploré les structures d'organisation traditionnelles des entreprises en Afrique. Celles-ci sont encore caractérisées par la centralisation des décisions et la "parcellisation" des tâches qui fragilisent leur évolution³.

Au vu de ces recherches, on peut dire que, malgré l'existence des structures de dialogue social (syndicat, délégué du personnel) dans les entreprises camerounaises, le facteur psychosociologique reste peu intégré à l'exploitation de ces dernières.

Le peu d'importance accordé aux facteurs sous tendus est une inertie qui peut compromettre un partenariat entre un opérateur ancré à une culture qui n'en tient pas compte et

¹ M. DARBELET ET J.M. LAUGINIE, op.cit.

² G.HENAULT et alii, 19... « L'Entrepreneuriat en Afrique francophone : culture, financement et développement », op.cit, pp. 15-25.

³ J. NELLIS, « Les entreprises publiques dans l'Afrique au sud du Sahara », document de travail de la banque mondiale, 1988.

un opérateur qui privilégie la dimension sociale dans la prospérité de son affaire. Le partenariat se réalise surtout entre des hommes et la mise en commun des ressources n'est que secondaire.

1 L'EVALUATION DU " RISQUE PAYS" CAMEROUNAIS

Il est admis par la théorie financière internationale de l'entreprise que le comportement des firmes étrangères sur le marché étranger dépend évidemment de la nature des produits, de la technologie impliquée, de la gestion ou du "risque pays" J. PEYRARD (199...)¹. Ce dernier encore appelé risque politique, représente l'ensemble des obstacles d'ordre politique, légal, administratif et fiscal qui entravent la fluidité des fonds des entreprises d'un pays à l'autre. Son appréciation se fonde sur des éléments quantitatifs et qualitatifs.

1.3.1. L'approche quantitative

L'une des techniques d'évaluation de cette catégorie de risque les "plus utilisées" et proposées par J. PEYRARD est l'approche basée sur un certain nombre de facteurs macro-économiques ou micro-économiques dont entre autres le taux de croissance du PNB et l'endettement extérieur du pays. Dans la même lignée, l'auteur cite le caractère restrictif du cadre réglementaire. Les éléments utilisés pour évaluer la situation économique et les conditions de production au Cameroun peuvent ainsi également être pris en compte pour dire que qu'ils contribuent à l'appréciation du risque politique de ce pays.

Les déséquilibres de balance de paiement se conjuguent avec l'inflation et la chute des revenus. Le gouvernement camerounais a parfois recouru de façon indirecte ou directe à des limites de transferts des fonds vers l'étranger, bien qu'il existe déjà des restrictions de fait entraînant dans les entreprises le risque de perte de certains actifs et de retard plus ou moins prolongé de certains flux entrants. Aussi avons-nous dénoncé la réglementation de change, de prix et l'emprise de la fiscalité sur les activités des entreprises.

¹ J ;PEYRARD, op. cit, P.182.

A propos du risque politique lié au problème de transfert qui se situe dans le cadre général de l'évasion des capitaux, il faut noter que la zone BEAC est actuellement soumise à ce phénomène d'ou la préoccupation récente du gouverneur de cette institution qui stigmatise l'augmentation des fuites des capitaux¹.

L'état de ces différents paramètres indique donc que le risque politique augmente sur le marché camerounais.

Outre les facteurs économiques plus ou moins quantifiables, l'appréciation du risque politique peut se faire sur la base des facteurs politiques. Ce cadre a d'ailleurs été utile aux experts pour évaluer le risque pays dans l'océan indien: L'Ile Maurice et Madagascar offrent les mêmes conditions de main-d'œuvre; par ailleurs Madagascar est plus peuplé que l'Ile Maurice. Cependant Maurice est plus favori aux investissements français dans l'océan indien ; malgré sa dimension réduite². C'est un pays qui jouit le plus ici d'une stabilité politique. Cette déclaration radiodiffusée d'un membre du conseil des investisseurs français en Afrique illustre que, plus qu'un bon indicateur économique, la stabilité politique garantit contre le risque de perte d'un investissement.

1.3.2 L'approche qualitative

La méthode Delphis utilisée par J. PEYRARD, propose une évaluation du risque politique à partir de l'opinion de plusieurs personnes à laquelle on attache un certain poids. Ces personnes peuvent être des consultants, du personnel de l'entreprise étrangère ou des experts.

A l'instar de beaucoup des pays africains et bien d'autres à travers le monde, le Cameroun est frappé d'une crise politico-économique. Celle-ci ne serait pas sans effet néfaste sur

¹ Cameroun Tribune, n°5271,19..

² Radio France Internationale, « Carrefour », 1993.

l'activité des entreprises si l'on tient compte de certains indices. Les responsables camerounais gouvernementaux ainsi que d'autres observateurs sont conscients de cette situation :

- pour la classe politique et les milieux d'affaires camerounais, l'instabilité politique que connaît le pays en cette période est un blocage aux investissements étrangers en général et particulièrement au partenariat entre étrangers et opérateurs économiques camerounais¹.

- pour l'expert Jean François BAYART (homme politique français) interviewé sur la situation du Cameroun, "la chose la plus grave c'est la situation économique. Le Cameroun est en plein ajustement structurel et l'on aimerait pouvoir dire que, et je n'en suis pas sûr, que le Cameroun s'est donné tous les moyens pour réussir cet ajustement structurel. Les comportements de privation notamment n'incitent pas à la confiance des investisseurs étrangers²".

Il faut aussi remarquer que le risque politique sur le marché camerounais n'est pas récent et semble dater d'avant les mesures de restructuration. C'est ainsi qu'avant la baisse des indicateurs économiques ou l'instabilité de la situation politique, il existait déjà au Cameroun des mesures restrictives telles que la nationalisation (avec indemnisation), la participation locale obligatoire pour certaines catégories d'investissements et l'incorporation exigée de certains produits locaux dans les produits fabriqués au Cameroun. Depuis la fin de l'année 1991, amorce de libéralisation syndicale aidant, on assiste à des grèves prolongées dans certaines entreprises ou au sabotage de certains produits par les consommateurs camerounais pour des raisons économiques (retard des salaires, suppression de certains avantages, menace de compression de l'effectif salarial ou prix de vente non concurrentiels) ou politiques (différence d'obédience politique entre consommateur et producteur).

Il faut relever que les récentes mesures de libéralisation ont eu pour effet la diminution de ces différents risques; il a été levé entre autres, la participation locale obligatoire dans les entreprises créées par les étrangers.

¹ Cameroun Tribune, juillet 1992.

² Radio France Internationale, 8 novembre 1992.

Aucun indice ne nous permet de nous prononcer sur l'alternative du risque politique auquel sont confrontées les entreprises étrangères sur le marché camerounais.

Néanmoins si on tient compte des facteurs économiques, il est évident que le risque politique sur le marché camerounais est élevé. Notre souhait est que l'évolution de la conjoncture économique et politique à la fois sur le plan international et interne soit de nature à pouvoir tempérer ce risque.

Au niveau international, des efforts sont déjà faits dans ce sens. Depuis le début de la décennie 1980, l'acceptation du rôle d'arbitrage du FMI par un pays constitue (surtout dans les milieux financiers internationaux) un élément et en l'occurrence, il joue favorablement à sa baisse¹. Des risques politiques importants peuvent être couverts par des assurances auprès d'organisations semi-gouvernementales : COFACE pour la France, ECGD pour la Grande Bretagne, OPIC pour les Etats-Unis ou auprès d'organisations privées (Loyds,) ces organismes ne couvrant jamais la totalité du risque subi . L'agence multinationale de garantie des investissements (AMGI) ,membre le plus récent du groupe de la banque Mondiale (créée en 1988) a pour objectif d'encourager les investissements privés favorisant le développement économique de ces pays membres en octroyant des garanties aux investissements étrangers contre les pertes résultants des risques non commerciaux; en mettant à la disposition de ces pays membres dont le Cameroun des services de conseil et de promotion pour les aider à créer un climat propice aux investissements et une base d'informations afin d'encourager et orienter les flux de capitaux vers les pays en développement².

Les instruments de couverture de risque offerts par ces organismes procurent plus de sécurité aux usagers malgré le fait que les coûts de leurs services se soient appréciés depuis

¹ FMI, Rapport 1987.

² AGMI, rapport annuel, 1990.

l'effervescence de l'environnement international (guerre du golfe, détérioration de la cohésion sociale en Afrique et ailleurs sur d'autres continents)¹.

¹« L'impact de la crise du GOLF sur le commerce mondial », Problèmes Economiques, n°2207, 9 janvier 1991.

CHAPITRE 2 : L'ENVIRONNEMENT FINANCIER

Sur le marché financier camerounais, l'existence des contraintes structurelles, conjoncturelles et réglementaires n'érigent pas banques, prêteurs et associés en véritables partenaires de l'entreprise comme le préconise la théorie financière. S'agissant des marchés internationaux des capitaux, ils peuvent accroître leurs interventions auprès des entreprises internationales, la politique de libéralisation financière mise en place dans plusieurs pays de L'OCDE depuis la fin de la décennie 1980, ayant largement influencé leurs potentialités.

2.1. Les sources bancaires extérieures de financement

En réalité, deux phénomènes ont contribué à l'essor des marchés financiers étrangers et des marchés internationaux des capitaux et à leur cohésion : la libéralisation financière dans différents pays et la création de nouveaux instruments

2.1.1 Une libéralisation financière favorable à la liquidité et à la sécurité des marchés

Les années 80 connaissent l'émergence des places financières dans certains pays en voie de développement dont les NPI plus précisément. Par ailleurs depuis la moitié des années 80 la libéralisation financière s'est poursuivie dans les pays développés. Les autorités européennes redoutant l'internationalisation des entreprises japonaises, ont adopté des mesures en faveur de la libéralisation des capitaux. Une symbiose des différents marchés financiers nationaux et internationaux va accroître leur efficacité : les coûts d'intermédiation sont réduits, les risques financiers liés à l'instabilité des changes, des taux d'intérêt et des prix sont couverts et la liquidité des marchés s'est accrue .

2.1.1.1 Les cadres réglementaires

Dans les principaux pays où le cadre réglementaire s'est assoupli, la libéralisation a porté essentiellement sur les investissements à l'étranger, les emprunts à l'étranger, les acquisitions des sociétés étrangères cotées ou non et les modes des règlements internationaux.

A- Au Japon, les autorités monétaires ont donné plus de responsabilité aux banques étrangères; elles peuvent implanter des filiales au Japon et peuvent librement opérer sur les marchés des obligations d'Etat. Les conditions d'émission d'obligations en euro yens par les entreprises résidentes ou non ont été assouplies depuis 1984. Au cours de cette période, il a été autorisé aux entreprises ne pouvant remplir les conditions d'émission des obligations non garanties de les émettre sous réserve qu'elles soient assorties d'une caution bancaire¹.

Les nouvelles dispositions réglementaires ont eu pour effet immédiat une rapide extension du marché des obligations en euro yen par rapport au marché Japonais des obligations en yen et au marché des Euro-obligations libellées en d'autres devises importantes (Deutsch mark, Livre sterling).

B- En France, le cadre théorique préconise une approche dynamique de la fonction financière des marchés (Yves SIMON 199...)². Cette démarche permet d'intégrer les différentes évolutions en Europe. Il semblerait que les responsables monétaires français utilisent le contrôle de change comme arme de défense du franc au lieu de s'en servir pour attirer les distributeurs des capitaux disponibles au niveau mondial ouverts aux non résidents et aux opérateurs internationaux comme le font les Japonais et les Anglais.

¹ G. R. KINCAID, « Conséquences sur les politiques de la mutation structurelle des marchés financiers », Finance et Développement, mars 1988.

² op.cit. pp.483-510.

En réalité, une série de mesures a été prise : la banque de France a mis au service des entreprises de négoce international une procédure qui autorise des couvertures sans limitation de durée, que ce soit sur le marché de changes ou le marché à terme des matières premières.

Par ailleurs, certains compartiments du marché financier ont été modernisés.

Les banques peuvent désormais obtenir des ressources en émettent des titres acquis par les investisseurs institutionnels ou des particuliers. Les entreprises quant à elles peuvent grâce au marché des billets de trésorerie satisfaire leur besoin de financement sans s'adresser aux banques; la possibilité pour elles d'émettre des titres à court terme qui sont placés auprès d'investisseurs de toute catégorie _ sans autres intermédiaire – leur permet de bénéficier d'une réduction des coûts de l'intermédiation financière.

C- L'Angleterre malgré sa haute tradition financière, a conservé jusqu'au début de la décennie 1980 des distorsions réglementaires empêchant une libre circulation de flux financiers entre emprunteurs et investisseurs¹. En 1983, le gouvernement signe un accord avec le ministère du commerce et de l'industrie. Celui-ci abolit les commissions fixes de courtage. Depuis 1986, tous les membres de la bourse de Londres peuvent directement acheter et vendre des titres.

2.1.1.2 La liquidité et le risque

Sur les différents marchés, les nouveaux instruments ont créé les liquidités et transféré le risque.

A- Les instruments générateurs de liquidité ou du crédit: le passage du crédit bancaire à l'émission des titres permet aux emprunteurs d'émettre directement des instruments négociables. Les émissions d'obligations internationales se substituent aux crédits syndiqués remis en cause dans les milieux financiers internationaux par les conséquences de la crise de l'endettement extérieur de 1972-1973². Il est également possible d'émettre les effets de commerce en euro devises non garanties par les établissements financiers. Les émissions de ces effets et d'autres genres d'effets bénéficient à cet effet de la garantie de leur liquidité par des crédits – relais

¹ La bourse de Londres a enregistré ses premières échanges d'actions et d'obligations au début du 17^e siècle.

² F. LEROUX, 1988, « Marchés internationaux des capitaux »,Eska.

fournis par les banques. Les crédits bancaires classiques deviennent de moins en moins usuels, rapprochant le marché du crédit bancaire et les marchés obligataires sur les différents marchés nationaux et internationaux.

B- Les instruments de transfert de risque : ces instruments facilitent la gestion des risques des taux de change et des taux d'intérêt par couverture. Autant que la volatilité des cours de changes, celle des taux d'intérêt perturbe les actifs et les passifs libellés en plusieurs devises ou ayant des critères de rémunération hétérogènes. Cependant, l'existence des marchés d'options (option d'achat et option de vente), permet d'améliorer la couverture de tels risques. Certes si ces instruments de couverture n'abolissent pas les fluctuations sur les marchés, ils atténuent leurs effets.

Le marché des euro-crédits a rendu indispensable l'émission des titres négociables domestiques ou internationaux, porteur d'intérêts (Euro obligations et obligations étrangères) : ces dernières permettent aux entreprises d'émettre des dettes de plus en plus acceptées par des investisseurs.

L'émission des titres participatifs et d'actions placées à la fois sur plusieurs marchés (domestiques ou internationaux), favorise une dispersion de l'actionnariat garantissant l'accroissement de la sécurité de l'entreprise en matière d'offre publique d'achat (OPA).

Ces différentes réformes ont accru la sécurité des marchés internationaux des capitaux tel que le montre les Tableaux n° 10 et n°11 et assuré la fluidité de l'euro marché.

Tableau N° 10 : Activités financières des euromarchés (en milliards de USD)

	1975	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	Mie 87
Euro-bonds	18, 7	20, 4	31, 3	50, 3	50, 1	81, 7	135	187	86, 3
Les prêts bancaires internationaux	20,6	81, 0	144	96 0	73, 5	108	110	82, 8	43, 6(2)

Source : Statistical tables Banque mondiale 1988.

Tableau N° 11 : Prêts interbancaires (en milliards de USD).

	1982	1983	1984	1985	1986	Mi 1986	Mi 1987
Prêts aux pays industriels	105	115	154	211	448	82	254
Autres	73	83	119	166	366	67	201
Dépôts des pays industriels	125	110	149	216	467	81	231
Autres	113	70	112	162	360	75	189

Source : *statistical Tables Banque mondiale 1988*

Les euro-bonds ont augmenté sur sept ans sans fléchissement avec des taux d'accroissement avoisinant parfois 45 %. Quant aux prêts bancaires internationaux, ils ont connu presque la même évolution que les euro-bonds avec un fléchissement en 1983.

Sur le marché interbancaire, les prêts et les dépôts ont augmenté. Les pays industriels ont réalisé à eux seuls plus du tiers des opérations. Par ailleurs, il est à noter que les $\frac{3}{4}$ de bons ont été émis par le secteur privé.

Certes nous comprenons que cette évolution n'est en soit entièrement favorable ou défavorable. Certaines entreprises peuvent accéder aux places financières internationales alors d'autres en sont exclues du fait de leur taille ou d'autres caractéristiques structurelles.

2.1.1.3 Quelles opportunités pour les firmes étrangères?

L'essor des marchés des capitaux internationaux offre aux entreprises les possibilités d'accroissement des fonds propres. Au Cameroun, les filiales des multinationales peuvent en tirer un avantage en bénéficiant des transferts tels que les dépôts en compte courant associé, les prêts et les souscriptions d'actions.

En France, les banques financent leurs prêts à long terme à la clientèle non résidente par des emprunts obligataires qui par essence sont des financements à conditions relativement plus favorables.

La liquidité des marchés financiers internationaux et autres avantages qu'ils offrent n'est pas certainement un processus irréversible. Jusqu'en 1991, cette évolution ne s'est pas inversée, mais rien ne garantit leur pérennité. Les effets néfastes de cette réglementation moins restrictives sur les politiques financières nationales peuvent incessamment imposer aux responsables économiques la nécessité d'un resserrement de l'étau autour de la sphère financière et expliquer également qu'ils recherchent en matière de contrôle de la promotion des mouvements des capitaux des instruments plus proches des investisseurs qui déploient leurs activités sur les marchés étrangers.

2.1.2 Les prestations des institutions financières de développement : financer et surtout assainir l'environnement

L'Afrique subsaharienne compte parmi les régions de la planète qui bénéficient du comportement orthodoxe des pays étrangers et des instances internationales à encourager respectivement leurs chefs d'entreprises et les capitaux internationaux à y investir. Il faut bien y exploiter certaines potentialités tant au niveau des ressources que des débouchés. A l'appui de

cette conviction ils ont créé des organismes qui permettent de suppléer partiellement à l'insuffisance des sources locales de financement.

Ces organismes à l'instar des entités entièrement privées, pratiquent des règles de gestion moderne d'entreprise (impératifs de rentabilité et de l'efficacité) dont dépend la dimension de leur contribution. Ils sont nationaux et internationaux.

2.1.2.1 Les institutions internationales

Parmi elles, les plus actives en Afrique sont la SFI et la SIFIDA :

A- La société financière internationale (SFI)¹.

Ses activités dans le secteur privé reposent sur les investissements en capital risque et les prêts dans diverses branches d'activité dont l'industrie lourde, l'industrie légère, l'agriculture et l'agro-industrie. Elle peut étendre son intervention à l'apport des conseils en comptabilité, gestion financière, équipement, commercialisation et administration. Son financement peut suivant le profil du projet se faire sous diverses formes : participation au capital, prêts, organisation de syndicat de financement, garantie d'émission. Cette dernière possibilité favorise l'accès de l'entreprise aux marchés financiers internationaux. Au Cameroun, elle intervient dans plusieurs secteurs d'activités comme peut le montrer le tableau n° 12.

¹C'est une filiale du groupe Banque mondiale. Elle est aujourd'hui classée comme la plus importante source de financement direct du secteur privé dans les PVD. Elle est la seule des institutions à zone de compétence mondiale, à avoir pour rôle le seul financement des projets productifs de caractère privé dans les PVD.

Tableau n°12 : Portefeuille d'investissements de la SFI au Cameroun au 30/03/1990 (en

USA Dollar).

	Exercice d'engagement	Engagement initial SFI (*)	Investissement détenue par la Sté pour son propre cpte	Secteur
ALLUCAM-Cie CAMEROUANISE de l'Aluminium Pechiney Ugine	79	7 932	932	Métaux non ferreux
Cotonnière industrielle du Cameroun (CICAM)	86	2 981	3 531	Textile
Prestige Bohings Compagny	88	3 036	3 292	Industrie agroalimentaire
Société camerounaise de Minoterie	81	1 300	140	Industrie agroalimentaire
Société Camerounaise de verrerie	81	1 802	100	Industrie agroalimentaires
Société des Palmeraies de la Ferme Suisse SA.	85	2 536	1 596	Industrie agroalimentaire
Société des Plantations nouvelle Penja	88	2 250	2 505	Industrie agroalimentaire
Société Industrielle Laitière du Cameroun (SILAC)	87	2 851	3 032	Industrie agroalimentaire
Société Sucrière du	83	1 444	877	

Cameroun (SOSUCAM)				
-----------------------	--	--	--	--

Source : Rapport d'activité SFI, 1990

() y compris solde non versé (prêt + participation)*

Pour les activités de la SFI au Cameroun, on peut donc faire les observations suivantes:

1- Il y a une concentration de ses interventions dans l'agro-industrie. Ces choix prouvent que ce secteur regorge plus d'entreprises répondant mieux à ses critères d'éligibilité,

2 - On peut noter que ni le marché financier extérieur ni les banques locales n'ont formé une syndication de prêt avec la SFI. Qu'est-ce qui peut justifier ce désintérêt quand des projets d'investissement viables manquent de financement¹, si ce n'est une gestion très rigoureuse du risque de la part de cette institution,

3 - Les neuf entreprises qui bénéficient de l'intervention de la SFI sont, soit des filiales, soit des entreprises parapubliques à participation étrangère, soit des entreprises bénéficiant de l'assistance technique étrangère,

4 -l'intervention de la SFI dans une entreprise n'est nullement une panacée à l'inefficacité; des entreprises financées par elles sont aujourd'hui en privatisation, la SILAC a connu un arrêt d'activité avec la vente de son fonds de commerce à une entreprise de la place. Les milieux d'affaire dénoncent le fait que les engagements de la SFI auprès de ces entreprises n'ont pas été accompagnés des mesures favorisant les conditions d'exploitation.

La bonne démarche aurait été de mettre parallèlement un accent sur l'amélioration de l'environnement de l'entreprise et sa participation à la gestion. C'est sans doute dans cette optique que s'inscrit la création par la SFI du FEA, de l' AMSCO et de l' APDF (2). L'association des intérêts de la société à ceux des professionnels que sont les grands groupes lui permettrait de connaître les réalités de l'entreprise africaine et de mieux concevoir et orienter ses services. A cet

¹ Forum industriel CEE-ACP, Marchés Tropicaux et Méditerranéens, septembre 1991.

effet son Directeur Général reconnaît que: " C'est du privé que viendra la vraie dynamique... il nous faut donc accorder une importance particulière aux voies et moyens d'aider ce secteur... pour mettre en place une infrastructure et un service indispensables¹".

Sinon, de manière globale, l'Afrique est parmi les régions les moins favorisées au financement de la S.F.I. En 1986, les investissements cumulés approuvés par la SFI étaient de moins de USD 300 millions en Afrique, plus de USD 400 millions en Asie, presque de USD 500 millions en Amérique Latine. En 1990, ces chiffres sont passés respectivement à environ 1000 millions, 2000 millions, 950 millions et 2995 millions pour la même devise. La faible contribution en Europe et au Moyen Orient serait surtout consécutive à une forte concurrence que s'y livrent les financiers internationaux pour y investir leurs capitaux.

B- La SIFIDA (Société Internationale financière pour les Investissement et le Développement en Afrique). Son objet se résume en prise de participation et accord de prêt à l'équipement à moyen et long terme aux sociétés installées en Afrique. En plus, et contrairement à la SFI dont l'activité principale est le financement, elle aurait une dimension « entrepreneuriale » car en plus du financement elle donne la priorité à d'autres dimensions non sans importance du projet : son évaluation et son pilotage sur les plans technique et commercial. . A cet effet, on peut l'estimer plus proche de l'environnement africain que ses homologues. En Afrique il n'y a pas une réelle culture d'entreprise.

Son intervention est conditionnée essentiellement par l'appréciation du risque pays du pays d'accueil. Neuf ans après sa création, les activités de la SIFIDA étaient concentrées autour de quelques pays et des observateurs ont justifié cette attitude par l'approche ultra libérale de ces pays à l'égard des investissements étrangers. A cet effet, la Côte d'Ivoire et le Kenya bénéficiant à eux seuls de 35 % de ses engagements de USD 25,6 millions sur les 18 pays potentiels allocataires.

¹ Jeune Afrique Economique, n°144, juin 1991.

Les Institutions financières de développement internationales ont brillé plus par leur inefficacité dans le secteur privé africain en général. Ils n'ont pas compris du moins ponctuellement, que les problèmes de l'entreprise africaine ne se limitent pas aux ressources financières. Les besoins de ressources humaines et d'environnement économique viable sont urgents. Leurs interventions profitent le plus aux firmes étrangères. D'abord celles-ci sont en général de grands projets. Par ailleurs, elles anticipent mieux que les firmes domestiques les exigences des organismes internationaux en investissant dans des secteurs classés prioritaires par ces institutions.

2.1.2.2 Les institutions financières de développement nationales

Elles financent les investissements et ont la particularité de garantir les exportations. En effet, les pays industrialisés ont mis en place des structures d'envergure internationale pour faciliter le financement des programmes de leurs entreprises à l'étranger, que ce soit des exportations ou des investissements. Leur contribution pouvant se faire sous forme de décaissement de fonds ou d'accord de garantie protégeant leurs activités sur les marchés étrangers.

A- la CDC

Parallèlement à son financement public, le Commonwealth Développement Corporation (CDC) facilite le financement "des investissements contribuant au développement économique des territoires sous dépendances britanniques". Elle demeure en Afrique selon certaines analyses, la seule banque de développement ayant maintenu la zone historique d'influence de son pays d'origine la Grande Bretagne¹. Au Cameroun elle a participé surtout au financement des entreprises parapubliques sous forme de prise de participation au capital dans le domaine agricole et agro-industriel.

¹ Centre Nord Sud de l'entreprise, « chance et risque du partenariat en Afrique Noire », juin 1989.

B- La DEG

Créée en 1962, la DEG (Deutsche Entwicklung Gesells Chaft) est un organisme allemand. Elle a pour objectif de favoriser l'expansion des PME dans les PVD sous forme d'entreprises conjointes et opérant dans les domaines industriel, touristique et financier. Sa participation toujours minoritaire peut atteindre 20% du capital; elle est ultérieurement rendue à l'entreprise allemande de préférence ou à défaut au partenaire local.

Au Cameroun son intervention s'est faite dans le secteur public essentiellement. Elle a effectué de participation dans les entreprises bancaires, de transport et d'agro-industrie. Dans certains cas, elle est associée à la gestion de l'entreprise.

C- L'OPIC

En Afrique, l'objectif des USA est d'accorder plus de priorité aux investissements privés. Ils créent l'Overseas Private Investment Corporation en 1971. Ce faisant, toute firme aux capitaux en majorité américains désirant s'implanter en Afrique peut prétendre à son aide. Elle peut intervenir directement par des souscriptions à des obligations convertibles de prêts à long terme pouvant atteindre 15 ans ou des offres de garantie aux entreprises qui investissent à l'étranger. Indirectement elle peut effectuer des prises de participation dans des entreprises africaines privatisées ou de forte expansion par l'entremise de la société de capital risque qui est l'Africa Growth Fund.

De 1988 à 1990, le Nigeria a le plus bénéficié de l'investissement de l'OPIC en Afrique dans divers domaines (Banque, Boisson et Electricité).

Jusqu'en 1988, le Cameroun bénéficie au titre d'investissements privés étrangers financés par l'OPIC d'un seul projet par ailleurs sans réelle portée stratégique car il se fait dans l'importation des véhicules.

Toutefois l'OPIIC depuis deux ans, met un accent sur la mise en place d'un environnement propice aux entreprises dans les pays africains; ainsi au Cameroun et au Togo, il intervient dans des zones franches industrielles.

D– La Société Belge de Financement

Elle accorde des concours financiers aux entreprises belges qui investissent dans les différents pays étrangers. Ses réalisations se font rares en Afrique noire.

E– La banque export du Japon

Elle est avec le fonds de coopération économique avec l'étranger et l'institut des économies de développement, les organismes favorisant la diffusion d'informations sur les procédures d'investissement japonais à l'étranger, plus précisément en matière de promotion de marché.

En plus, elle accorde des concours financiers pour les investissements dans le domaine du pétrole et des métaux et pour cela s'avèrent très inadaptées aux réalités des pays africains en général et aux firmes étrangères dans beaucoup de domaines.

F – Les prêts du groupe Caisse Centrale et les autres modalités de financement des investissements français au Cameroun.

Etablissement public industriel et commercial, le groupe caisse centrale est en même temps un établissement de crédit. Deux organismes qui lui sont affiliés dont la CCCE (Caisse Centrale de Coopération Economique) et la filiale PROPARCO (société de Promotion et de Participation pour la Coopération Economique) assurent le financement des investissements français à l'étranger.

Au Cameroun la CCCE a financé par prêt et par prise de participation des entreprises parapubliques. Ses interventions dans les firmes françaises surtout filiales de multinationales se sont souvent faites sous forme de prêts à l'équipement. Quant à la PROPARCO, elle favorise au Cameroun la création et le développement des PME par des fonds propres, ou des prêts à moyen et long.

Contrairement aux instruments de financement des investissements reflétant les politiques économiques nationales, les structures de soutien des exportations sur les marchés étrangers sont réglementées dans un consensus supranational suivant l'accord de la CNUCED et à cet effet, les mécanismes de financement des crédits à l'exportation ne doivent pénaliser ni le système bancaire, ni favoriser le dumping.

On constate que dans l'ensemble les sources bancaires extérieures de financement ont un regain d'intérêt pour l'Afrique. Nous pouvons attribuer cette attitude à l'évolution sur les marchés internationaux des capitaux. Avec leur surliquidité et le développement de leurs activités internationales les banques des pays développés auraient repensé leurs politiques d'intervention en faveur des emprunts privés au tiers-monde. Cette attitude des banques peut se justifier par la baisse de la demande des pays développés sur les marchés internationaux des capitaux. En huit ans leurs demandes de crédit à long terme et d'autres facilités bancaires à long terme ont baissé de moitié¹. Il a donc fallu qu'elles trouvent ailleurs les preneurs de leurs fonds. Malheureusement l'environnement local africain n'a pas souvent été réceptif au déploiement des activités des banques étrangères. Les banques locales n'ont pas suffisamment joué leur rôle d'intermédiaire et les politiques macroéconomiques sont parfois restrictives².

¹ OCDE, Statistiques financières mensuelles, 1987.

² En 1995, la faillite de la Banque Camerounaise de Développement (BCD) a mis fin à son intermédiation avec la CCCE dans le financement des entreprises privées. D'emblée il est devenu difficile à certains promoteurs d'offrir les garanties suffisantes.

2.1.3 La Réglementation camerounaise et les sources de financements extérieurs

Limités essentiellement aux Euro crédits, les financements extérieurs des entreprises en activité au Cameroun sont soumis à une réglementation suivant qu'ils sont en dehors (marché Eurodevises ou marché intérieur des pays étrangers) ou dans la zone franc.

2.1.3.1. Le financement dans la zone franc

Dispensées de toute autorisation préalable et soumis au seul compte rendu (pour besoin de statistiques de change) les firmes étrangères à risque de change nul peuvent s'offrir trois possibilités de financement extérieur (leur arbitrage étant fonction des écarts de taux d'intérieur sur les différents marchés) à savoir: le recours au financement local en FCFA ou en FF, l'endettement en FF intérieur à la zone franc ou en Eurofranc et le choix entre un endettement en FF intérieur sur la base du taux du marché monétaire (TMM) ou du taux de base bancaire en France.

Contrairement aux taux intérieurs du FCFA qui sont relativement stables à terme, la volatilité des taux sur les marchés des FF intérieurs et de l'Eurofranc est beaucoup plus prononcée. L'amplitude des variations du TMM étant la plus marquée et le TBB doit s'y ajuster avec décalage pour tenir compte des conditions de refinancement des banques françaises sur le marché monétaire.

Si les firmes étrangères sont intégralement protégées contre le risque de change du fait de la parité fixe entre le FF et le FCFA, il n'en est pas de même du risque de taux d'intérêt. Ils sont très volatiles (à l'avantage des investisseurs) et sont inférieurs à ceux du FCFA.

2.1.3.2 Les entraves aux emprunts hors zone Franc

Elles relèvent de la réglementation de change au Cameroun. Ainsi, l'attitude du Cameroun à l'égard du financement de ses entreprises hors zone franc (marché Euro et marché intérieur des pays hors zone franc) va d'un accord préalable de l'autorité compétente à un refus catégorique.

Pour des tranches d'emprunts inférieurs à FCFA 50 millions (ou la contre valeur en devise) dont la durée et le taux d'intérêt n'excèdent pas respectivement deux ans et 6% l'an, on est dispensé d'autorisation préalable.

Considérant les emprunts des entreprises en Eurofranc comme un endettement étranger rendant la balance de paiement vulnérable, les autorités locales ont une attitude repoussoir à l'égard de cette forme de financement. Elles obligent les firmes étrangères par des mesures assez dissuasives (longueur de procédure) à renoncer à cette forme de financement, les encourageant à se financer plutôt en FF intérieur à partir du marché bancaire français.

L'interdiction des firmes étrangères à accéder au financement hors zone franc leur impose un manque à gagner : à risque de change nul, leurs emprunts en Eurofranc leur auraient permis d'exploiter les traditionnels écarts de taux d'intérêt entre les marchés du FF à Paris et de l'Eurofranc; ce différentiel étant traditionnellement de l'avis des experts en faveur des marchés Euro.

Les firmes étrangères commerciales auraient été les moins touchées par cette interdiction déguisée n'eut été la limite supérieure des taux d'emprunts fixée à 6 % par les autorités pour la tranche non soumise à autorisation préalable. En effet les firmes étrangères commerciale et dont le crédit à court terme est reconnu mieux adapté à leurs activités – mieux que celles des manufactures– auraient dû recourir au marché Euro du moins dans l'intervalle non soumis à la réglementation dissuasive n'eût été ce seuil du taux d'intérêt à 6 %. Un Euro-crédit à durée de deux ans peut être utile au financement du fonds de roulement, le plafond fixé par la

réglementation peut s'avérer insuffisant aux besoins des entreprises, surtout celles qui ont un niveau de stock élevé.

Il serait donc opportun pour les autorités camerounaises, d'adopter au moins cette mesure à la réalité internationale en supprimant une limite aussi irréaliste du taux d'intérêt. Ceci pourra être possible dans la perspective au sein de la zone BEAC d'un ajustement des taux d'intérêt aux taux étrangers (avec décalage bien évidemment) et d'une création d'un marché interbancaire.

Pour leur financement à moyen ou à court terme sur l'Euromarché, les entreprises pourraient, grâce à la levée de telles mesures, utiliser la monnaie de choix avec pour seule contrainte leur anticipation de l'évolution de son cours et du taux d'intérêt.

Contrairement aux possibilités d'emprunt à l'intérieur de la zone franc qui se fait à risque de change nul, les engagements sur l'Euromarché et le marché intérieur des pays étrangers ne bénéficient d'aucune mesure réglementaire camerounaise de protection contre le risque de change. L'absence de telle possibilité minimise l'utilisation de la convention de clause "multidevises"¹, pourtant très pratique dans la couverture contre le risque de change.

En plus de cette réglementation locale, les firmes en activité au Cameroun doivent répondre aux exigences des emprunteurs.

2.1.4 Les exigences des places financières internationales

Octroyés au taux de l'intérêt du marché fixe ou variable, les crédits euro se sont greffés des coûts dont la structure met en concurrence des éléments qui limitent de fait leur accès aux entreprises des PVD. Ces éléments sont à la fois qualitatifs et quantitatifs et sont basés sur la structure du patrimoine de ces entreprises ou de leur partenaire social qu'est l'Etat. Il comprend le

1

taux d'intérêt de base, le risque de change et la marge des prêteurs. Cette dernière est déterminée non dans la limite de la réglementation mais en fonction de la liquidité du marché et de la bonité de l'emprunteur.

Pour ce qui est de la bonité de l'emprunteur, le risque est apprécié à deux niveaux

A- Le risque du pays hôte de l'emprunteur: il est apprécié à partir de certaines variables de l'environnement dont le taux de croissance économique, le PNB, le revenu par tête, le niveau de l'endettement et la proportion des recettes d'exportation affectée au service de la dette. Les taux d'inflation et de croissance des exportations, le niveau des avoirs extérieurs et l'attitude vis-à-vis de l'investissement étranger ainsi que la stabilité sociale sont également pris en compte¹.

B- Le coût de récupération de la taxe prélevée à la source sur les intérêts: le risque d'incapacité de récupération de cette taxe et le coût de trésorerie bancaire qu'elle entraîne oblige les créanciers internationaux à précompter sur le prêt un montant équivalent à la taxe prélevée par le pays hôte de l'emprunteur. Quand il en est ainsi, les autorités camerounaises augmentent le taux d'imposition, question de pénaliser l'opérateur économique qui, selon elles, a plus ou moins aidé son créancier à mettre en place cette pratique perturbatrice de la politique de change.

De par leurs exigences - qu'elles relèvent du cadre réglementaire ou du fonctionnement des marchés des capitaux étrangers- les différentes sources étrangères de financement sont plus accessibles aux firmes étrangères qu'à leurs homologues camerounais.

2.2 L'environnement financier au Cameroun

La sphère financière de l'économie camerounaise et celle de la zone franc en général est sous l'emprise de la politique monétaire. Celle-ci à travers la réglementation de change impose

¹ J PEYRARD op.cit

des restrictions au financement des entreprises. Au plan structurel les sources de financement sur le marché camerounais sont diverses par leurs natures, leurs pratiques et leurs exigences. L'inadéquation entre le secteur financier informel et les structures des firmes étrangères est évidente. Malgré ses défaillances, le marché des capitaux officiel demeure la source de financement locale la plus ouverte aux firmes étrangères. Au plan de la stratégie, il est le compartiment qui offre une panoplie de financements et de services plus accessible à ces dernières quelle ne l'est aux entreprises appartenant aux nationaux.

2.2.1 La dépendance monétaire dans la zone franc

Comme nombre de pays africains, les pays de la zone franc dont fait partie le Cameroun ont opté à leur indépendance pour le maintien du lien avec une monnaie étrangère. Le FF puisqu'il s'agit de lui, joue un rôle de lien direct au sein de cette zone monétaire (lien indirect pour plusieurs autres pays d'influence française). Ce lien est basé sur une parité fixe entre le FF et le FCFA¹.

2.2.1. Les conséquences du choix monétaire

C'est un accessoire dans le cadre étude, d'analyser les conséquences du lien FF et FCFA pour les états membres de la zone CFA. Quelques études de la finance internationale de ces dernières années se sont assignées un tel objectif. Celle de Robert Julienne vante les possibilités des découverts au compte d'opération auprès du Trésor français qu'offre les principes de fonctionnement de la zone aux pays membre. Olivier Vallée quant à lui reconnaît une telle vertu, mais déplore le préjudice causé par les mécanismes de fonctionnement de la zone – transférabilité illimitée – à l'équilibre extérieur de ces Etats².

¹ 1 FCFA= 0.02FF

² R. JULIENNE, « vingt ans d'institution monétaire Ouest africain 1955-1975 », Marchés Tropicaux et Méditerranéens, n°2265, avril 1986.

Au plan micro économique pourtant, ce lien monétaire offre de la flexibilité à la gestion financière des entreprises, malgré ses effets néfastes sur leurs activités commerciales et industrielles.

A -Une transférabilité illimitée

La garantie de convertibilité du FCFA par la Trésor français permet aux firmes étrangères implantées au Cameroun, de mettre en place des formes de financement extérieur en dehors des contraintes réglementaires et de fait qu'elles connaissent sur ce point dans d'autres pays africains. En effet un tel avantage n'est assuré en Afrique qu'au sein de la zone franc.

B – Une garantie de change

Entre pays des zones monétaires différentes, les engagements en devise d'une entreprise ne sauraient se faire sur des bases rationnelles du fait de la volatilité des taux de change. Ainsi du fait de la parité fixe en FF et FCFA toute opération financière ou commerciale de la firme étrangère localisée dans la zone franc en FF n'est pas sujette au risque de change. Pour les entreprises multinationales ou toute autre entreprise appelée à faire des transferts internationaux, l'existence de change fixe entre monnaies offre la possibilité d'une gestion du risque de change par analogie à celle pratiquée en pays développés. Parallèlement à la résorption des coûts de gestion que génère cette possibilité, l'entreprise réduit ses coûts salariaux; la volatilité de taux de changes exigeant du personnel qualifié en gestion de trésorerie internationale pour les opérations en devises ou des opération du marché.

Néanmoins ces avantages conférés par la nature du lien entre FF et FCFA, ne doivent pas être considérés comme des acquis pour la firme étrangère. Dans la gestion financière internationale, la réglementation de changes entrave à certains points l'exploitation d'une telle opportunité.

2.2.2. Des restrictions réglementaires au financement local des firmes étrangères

La politique monétaire n'entrave pas seulement le financement des firmes étrangères sur le marché des capitaux, mais elle en constitue aussi sur le marché local une restriction.

2.2.2.1. Une indexation des crédits bancaires à la nature de l'opération financée

Le tableau n°13 représente la relation définie par la BEAC entre l'affectation du crédit et la situation des avoirs extérieurs. Cette description qui oriente la politique monétaire nationale de chaque Etat membre de la banque prévoit que la situation des avoirs extérieurs détermine l'orientation au niveau des banques secondaires des encours de crédits suivant des critères particuliers. Ainsi la nature dépressive d'un crédit sur les avoirs extérieurs telle que cataloguée par la BEAC entrave sa mise en place.

Tableau N° 13 : Affectation du crédit et incident sur les avoirs extérieurs

Nature du crédit	Affectation du crédit	Perte de devises
Crédit à CT	Investissement lourd de Production	Très important
	Investissement immobilier	Important
Crédit à CT	Campagne agricole	Faible
	Financement de stockage	Assez important
	Achat extérieur	Très important
	Salaires	Assez important

Source : BEAC

Les firmes étrangères en activité au Cameroun sont, suivant la nature de leurs activités plus ou moins pénalisées par cette mesure. En majorité elles mènent des activités commerciales d'importation. Celles-ci sont pourtant reconnues par la BEAC d'une contribution très importante sur les pertes de devises au sein de la zone d'émission.

A partir 1987 la politique monétaire au Cameroun n'est plus au "financement de l'économie nationale", elle préserve à cet effet l'équilibre extérieur par l'encadrement du crédit, le relèvement des taux d'intérêt et la restriction des actions sur la liquidité des banques. Cette contrainte oblige les autorités monétaires – bien qu'étant dans la logique d'un encouragement des investissements étrangers à accorder plus de rigueur aujourd'hui qu'hier à l'application des mesures relatives au financement des opérations impliquant des transferts internationaux.

2.2.2.2 Une discrimination sectorielle des taux d'intérêt

Elle pénalise les firmes étrangères moins du fait de leur origine que de la nature de leurs activités. La BEAC applique des taux différents suivant le risque particulier attribué à chaque groupe de client. Cette disposition réglementaire ayant pour but de favoriser certaines activités jugées prioritaires a instauré des taux préférentiels inférieurs au taux normal d'intervention de la BEAC ¹.

A cause de cette discrimination, les crédits "bon marché" ne sont pas accessibles aux firmes étrangères. Elles exercent pour la plupart des activités "non prioritaires" (distribution des marchandises importées) et sont à cet effet obligées de recourir aux crédits les plus chers.

Malheureusement, cette disposition contraste avec les mutations internationales et certaines orientations de la politique économique nationale. En effet, dans les pays de l'OCDE et beaucoup et bon nombre de PVP (pays de l'Asie du sud-est), la libéralisation financière est effective bien qu'elle soit redoutée par les monétaristes ; question de donner plus d'opportunités de financement aux entreprises. Par contre dans les pays de la zone franc en général, la sphère financière reste largement influencée par la politique monétaire pourtant sur le plan économique, ces Etats prônent l'attrait des investissements étrangers.

2. 2. 3. La typologie de prêteurs locaux

Au Cameroun, le financement s'inscrit dans un contexte dualiste. Selon la Structure d'activité ou la réglementation dans un secteur d'activité, le financier de l'entreprise peut faire recours à deux secteurs financiers. Suivant que les activités de ces derniers relèvent de la légalité ou de l'informel, il existe des différences de coût au niveau de leurs ressources.

2. 2. 3 . 1 Le marché des capitaux informel

Il est constitué d'un circuit traditionnel et d'un circuit moderne.

¹ Exploitation et transformation des matières premières locales. Voir Les nouvelles conditions de banque au Cameroun.

A – Le circuit traditionnel de l'informel

L'imprégnation des valeurs et pratique illégales dans les comportements en milieu camerounais ne se limite pas à l'aspect commercial. Sur le plan financier, elle est manifeste sur les structures de collecte et de distribution de capitaux. Elle peut se manifester sous la forme de tontines¹.

Les mécanismes de fonctionnement de ce marché des capitaux bien que taxés d'informels, le rapprochent d'un marché des capitaux moderne fonctionnant suivant la loi de l'offre et de la demande dans la mesure où ses taux d'intérêt ne sont pas administrés. Mieux que le marché des capitaux dit formel qui applique plutôt des taux d'intérêt administrés, ce marché informel serait un marché financier élaboré si ses taux d'intérêt étaient alignés sur ceux d'un marché monétaire.

Il est impraticable d'évaluer les coûts du crédit sur le marché des capitaux informel, car il n'existe ici aucune réglementation prévoyant un taux maximum et un taux minimum. L'évidence est que les taux d'intérêt y sont plus élevés que ceux pratiqués par les institutions financières moderne.

B – Le circuit informel moderne

Quand on aborde le crédit interentreprises dans le système des entreprises camerounaises, on constate que celles-ci mettent en place des opérations de face à face dans leur recherche du financement. Ces transaction sont désignées dans le cadre de cette étude comme faisant état d'un circuit informel moderne ; moderne en ce sens qu'elles se font à l'intérieur du système financier et ce suivant deux modalités :

¹ Tontines" ou "associations rotatives d'épargne et de crédit ", sont les expressions désormais consacrées. Elles ont des pratiques originales de collecte et de distribution de capital .Les ressources collectées sont celles des ménages ; elles sont mises aux enchères et octroyées au plus offrant. Des intérêts précomptés dont la valeur dépend du degré de spéculation des adhérents sont supportés par celui qui lève le fond.

Voir : - M. NZEMEN, « La tontine et l'activité bancaire », Le Courrier, n° 117, septembre –octobre 1989.

G. HENAULT et alii, op; cit. pp. 45-62.

- la banque ne joue aucun rôle actif : ses clients virent d'un compte à l'autre une certaine somme. Il y a un crédit direct entre détenteur et utilisateur des capitaux, ce qui conduit à un " marché noir" du crédit autant que dans le secteur informel traditionnel. Le risque est très élevé pour le prêteur, il ne bénéficie d'aucune garantie bancaire. Tout semble reposer sur la confiance que se font les contractants ;

- La banque peut mettre en rapport le prêteur et l'emprunteur dont elle connaît seule l'identité et la situation financière. Cette transaction se fait certainement moyennant une rémunération. L'opération ici ne relève pas du " marché noir".

C – Le coût du crédit informel

Le coût du crédit est particulièrement élevé dans le secteur informel. Beaucoup de raisons expliquent cette situation :

- le taux créditeur reflèterait la vive concurrence qui existe sur ce marché ; le secteur informel accorde le plus souvent le crédit en réponse aux besoins des entreprises dont la bonité a été jugée insuffisante par les prêteurs formels. Cette attitude repoussoir de ces derniers vis – à – vis d'une catégorie d'entreprises crée ailleurs une parfaite élasticité de la demande de crédit; l'emprunteur offrant des garanties insuffisantes sur le marché des capitaux officiel n'a plus que deux alternatives de financement externe : soit il fait recours aux marchés des capitaux étrangers, soit il recherche les capitaux sur le marché informel. Il se vérifie que, sur le marché camerounais il n'existe pas une relation d'exclusion entre nature d'activité (formelle ou informelle) et secteur de financement de l'entreprise. Les emprunteurs peuvent être des inadaptes au marché des capitaux officiel quand bien même leurs activités relèvent du secteur formel.

- Les contraintes de la gestion financière internationale limite l'accès des firmes étrangères au financement informel. En effet, la firme étrangère soumise au service de contrôle de gestion de la société –mère ou de tout autre correspondant étranger, ferait difficilement recours au secteur informel traditionnel de financement. En effet les partenaires étrangers ont besoin des documents périodiques de l'unité située à l'étranger pour effectuer le contrôle de gestion du groupe. Ceci suppose de la transparence dans les informations que fournit celle-ci. Or

l'absence d'une réglementation officielle des différentes formes de marchés informels empêche la réalisation d'une telle condition sans entrave.

Toutefois des opérations entre filiales de même groupe sont autorisées par la maison-mère. Cette pratique demeure interdite par les autorités camerounaises, car disent-elles, elle concurrence illégalement les banques locales.

2.2 3. 2. Les coûts de financement du marché des capitaux officiel

Sur le marché des capitaux relevant du formel le coût des ressources est surtout une structure administrative regroupant : le taux de base bancaire, la rémunération des banques et d'autres éléments de coûts qui sont fonction de la nature du crédit.

Cet arsenal d'éléments de la détermination du taux final de crédit ne signifie pas pour autant que ce dernier coûte plus cher ici que dans le secteur informel. Il pourra davantage coûter moins cher au terme de certaines restructurations au sein de la zone monétaire.

A – Le prix des ressources

L'évolution des taux reflète essentiellement les orientations économiques de l'Etat. Ils demeurent comme le disent les constructeurs des modèles macro-économiques "une variable d'intégration du secteur réel et de la sphère financière " bien que le plus souvent ce mécanisme n'ait pas été efficace¹.

Au cours de la période de 1981 à 1986, les autorités monétaires de la zone BEAC ont fait du taux d'intérêt – à tort – un stimulant des investissements. Elles entendaient ainsi développer l'activité économique nationale. Les taux ont à cet effet atteint leur niveau le plus bas. Les résultats d'une telle mesure n'ont pas été à la mesure des espoirs : Les capitaux se sont enfuis et

¹ C. DE BOISSIER, « Formation et rôle des taux d'intérêt : un essai de mise en perspective », Revue Banque n° 331.

les banques ont financé des investissements peu rentables. On a l'impression que le financement était une donnée à priori qui ne découlait pas de la fiabilité du projet.

Les effets néfastes de cette politique de libéralisation de crédit ont obligé les autorités monétaires à une revue des taux à la hausse depuis 1988. Ceci devrait en effet entre autres avantages, empêcher la fuite des capitaux et protéger les avoirs extérieurs¹.

Des taux d'intérêts élevés se traduisent au niveau du "secteur réel " par une baisse de la consommation de toutes les catégories d'agents économiques. Le marché n'est plus porteur et souvent les entreprises ne se finançant pas sur le marché des capitaux officiel ont des difficultés commerciales (mévente) et industrielle (sous- utilisation des capacités de production). Celles faisant appel au financement extérieur sur le marché formel sont en plus, victimes d'une appréciation des charges financières.

Si on retient l'idée selon laquelle les choix d'investissement à l'étranger ne sont pas éclairés par des critères financiers traditionnels (délai de récupération, valeur actuelle nette et taux interne de rendement)², on se rend compte que des situations de taux d'intérêt bas sont plus commerciales car elles encouragent la consommation.

Cependant dans le cadre des décisions relatives au réinvestissement des bénéfices ou au développement des capacités de production déjà installées, des taux d'intérêt bas permettent d'obtenir grâce à l'endettement un effet de levier considérable.

B- Des réformes favorables

Il est depuis 1990 amorcé la réduction de l'administration du taux d'intérêt au sein de la zone BEAC. En effet un accent est mis sur l'asservissement des taux nationaux aux variables

¹ BEAC, «Le taux d'intervention de la BEAC » juillet 1988.

² J. PEYRARD op. cit
Y. SIMON op. cit.

internationales. Depuis 1989 les niveaux de taux de base débiteur ne sont plus fixés expressément dans l'arrêté mais uniquement par référence au taux correspondant de la banque centrale. Ces mesures de réforme sont des jalons à la création d'un marché interbancaire ou d'une bourse de valeurs au sein de la zone.

En effet, l'inexistence d'un marché boursier au Cameroun constitue un écueil à l'ouverture des capitaux de l'entreprise par appel public à l'épargne. Il est certain que la possibilité d'offrir les titres à la cotation publique multiplie les sources locales de financement. Dans ce cas les firmes étrangères limiteront leurs recours aux financements des partenaires étrangers parfois exposés au risque de changes et au risque de taux d'intérêts.

Limités aujourd'hui à la Réforme du système bancaire, les efforts des Etats au sein de la zone BEAC doivent être orientés vers une diversification du système financier. Cette dernière doit s'étendre à un encouragement des intermédiaires non bancaires (sociétés de crédit – bail, de capital risque et institution d'épargne contractuelle) qui peuvent assurer des financements à plus long terme.

Le système actuel doit multiplier les stratégies pour traîner l'épargne du système informel ; ceci suppose un développement du réseau bancaire. Le Cameroun compte un guichet de banque pour 78496 habitants, et le Gabon un guichet pour 32800 habitants non compris les guichets de la BAEC¹. Par ailleurs les erreurs de la côte D'Ivoire doivent être prises en compte ; la bourse de valeur d'Abidjan a difficilement survécu à l'insuffisance de ressources et à la pléthore d'effectifs.

2.2.4 Les stratégies des prêteurs locaux

L'orientation de la politique des prêteurs est guidée par des considérations stratégiques. Elles sont stratégiques parce qu'elles ne prennent pas essentiellement en compte les variables financières et par ailleurs relèvent de la politique financière internationale.

¹«Annuaire des banques et établissements financiers », 1989-1990, zone d'émission de la BEAC.

2.2.4.1. Une distribution de crédit favorable aux firmes étrangères

Le système financier au Cameroun comme partout en Afrique sub-saharienne se limite en fait aux systèmes bancaires et dans une moindre mesure aux intermédiaires non bancaires. Ses caractéristiques sont diverses.

A –Un système financier ouvert sur l'extérieur

La structure de capitalisation de l'essentiel des organismes financiers au Cameroun révèle que les banques et entreprises étrangères contrôlent largement la distribution de crédits sur le marché camerounais. Les intérêts étrangers représentent des parts importantes du capital social tel que le présentent les tableaux n° 14 et 15.

Tableau N° 14 : Participations étrangère et nationale dans le système bancaire camerounais (1989-1990). (en million de F CFA et en %)

Banque	Capital social	Participation nationale (en %)	Participation étrangère (en %)
Crédit Agricole du Cameroun		86,6	13,4
Société Générale de Banque au Cameroun (S.G.B.C.)	4 500	45	55
Banque internationale pour * L'Afrique occidentale (BIAO – CAM)	4 095	35	65
Banque International pour le commerce et l'industrie du Cameroun (BICIC)	6 500	51	45
Méridien Bank cameroun S.A. *	1 000	35	65

First Investment Bank			
S.C.B Crédit lyonnais Cameroun	6 000	35	65
International bank of Africa Cameroun (I.B.A.C.)	3000	100	-
Standard chartered Bank	1000	34	65
Bank of Credit and Commerce Cameroun (B.C.C.C)	1250	35	65
Caisse commune d'Epargne et D'investissement (C.C.E.I)	425	95	5

Source : - *Annuaire des banques et des établissements financiers 1989-1990; Zone d'émission BEAC,*

- *Fichier des banques et des établissements financiers de banque , Afrique .*

(*) : *fusionnées depuis 1991.*

Les intérêts étrangers sont dominants dans les banques camerounaises. Celles-ci se sont également associées aux firmes étrangères commerciales pour créer des organismes de financement.

Tableau n°15: Participation étrangère et nationale dans les établissements financiers non bancaires. (En million de FCFA)

Institution	Capital Social	Actionnaires *
Société Camerounaise D'équipement (S.C.E)	225	SCOA SEIA

			UNIPAR SPCE
SOGELEASE (société de leasing)	Cameroun	500	SCBC CEAEPARTS SMAC Divers
Société Camerounaise de Bali (SOCABALL)		450	SOCCA RENAULT CREDIT INTERNATIONAL CAMI RENAULT CAMEROUN RV KING SEAC SOCADA CFAO SBO CAMEROUN BIAO SCBAC BICIC Divers
Société camerounais de crédit Automobile (SOCCA)		800	RENAULT CAMEROUN CFAO CAMI SERFIN SCOA (SOCADA) SEO – CAMEROUN RV KING

		RENAULT CREDIT INTERNATIONAL Actionnaire physique divers
--	--	---

() Entreprises étrangères implantées au Cameroun*

Sources: -France -Afrique 1990 – 1991,

Annuaire des banques et établissements financiers, 1989-1990, Zone d'émission de la Banque des Etats de l'Afrique Centrale.

Dans les institutions financières non bancaires, les participations étrangères sont encore plus représentatives. Elles sont des propriétés de grandes entreprises étrangères.

Dans tous les cas, la politique monétaire locale ne joue en fait qu'un rôle de gendarme. En effet, il est certain que les participations étrangères dans le système financier camerounais ne se limitent pas à un droit de regard.

Jusqu'au début des années 1960, le financement des banques coloniales allait vers les sociétés commerciales, les entreprises minières et les plantations qui appartenaient à des étrangers; à cette époque, on a soutenu que c'est parce que le système bancaire national n'était pas en mesure de soutenir par lui-même le processus d'industrialisation et la modernisation de l'agriculture souhaitée par les autorités locales¹.

Aujourd'hui cette idée est encore valable ; les banques et établissements financiers ne se sont pas dérobés de ces objectifs classiques. Bien qu'ils ne soient plus des institutions coloniales, ils ont une forte participation étrangère au capital.

2.2.4.2. Des ressources insuffisamment adaptées aux besoins des entreprises

¹ Voir p 113

Les ressources sont inadaptées aux sollicitations des entreprises du fait de leur nature et des exigences de la politique monétaire

A – Leur nature

La nature des ressources des prêteurs et en l'occurrence celles des banques commerciales constituent une restriction de fait au financement des entreprises. En effet, les banques commerciales camerounaises s'alimentent dans les dépôts, les emprunts extérieurs et le réescompte de la Banque Centrale. Ces différentes sources ont financé 80,73 % et 82,67 % de leurs ressources respectivement en 1982 et en 1990¹. Cette évolution des ressources bancaires s'est faite avec une réduction des emprunts extérieurs de près de 22,66 %. Ceci pourrait traduire la difficulté de financement des banques locales sur le marché des capitaux étranger. La Banque PARIBAS Cameroun a arrêté ses activités, la BNP a retiré sa participation au capital de la BIAO-Cameroun et la BCD qui se finançait essentiellement sur les marchés de capitaux étrangers est en cessation d'activité.

A l'inverse, on a observé un accroissement de la participation des nationaux; entre 1986 et 1992. Trois banques ont été créées au Cameroun avec des intérêts nationaux supérieurs à 80 % du capital. Malgré cette évolution les intérêts étrangers demeurent majoritaires dans le système financier camerounais.

B- L'action de la BEAC sur les liquidités des institutions financières

Outre les procédés qui orientent le crédit suivant la nature de l'opération financée et la nature l'emprunteur et qui par ces faits pénalisent particulièrement la firme étrangère, il existe des mesures de restriction globale. Dans ce cas la Banque Centrale agit sur la liquidité des prêteurs en leur imposant:

¹ BEAC, «Statistiques monétaires », n° 178, janvier 1991.

- un encadrement du crédit : après avoir levé ce procédé jusqu'en 1987, le Cameroun l'applique encore depuis 1988. Dans un système financier tel que celui du Cameroun où il n'existe pas de marché boursier, ce procédé limite le financement des entreprises auprès des banques. Dans la mesure où ces dernières ne seront plus automatiquement refinancées par la BEAC en cas de mobilisation de certains crédits.

- une appréciation des taux d'intérêt : depuis 1983 la BEAC n'a pas interrompu l'augmentation des taux d'intérêt¹.

3- des ratios bancaires : toute banque commerciale doit respecter un certain nombre de coefficients prescrit par la BEAC².

2.2.4.3. Les politiques des institutions de financement

Dans le cadre de leurs activités, les institutions financières autant que les entreprises privées non financières ont des contraintes de solvabilité vis-à-vis de leurs actionnaires et créanciers. Elles ont l'obligation à cet effet de sélectionner des clients solvables et de financer des opérations rentables. Des règles de gestion financière aussi rigoureuses dans un contexte aussi repoussant sont toutefois plus favorables aux firmes étrangères. Contrairement aux entreprises locales appartenant aux nationaux, celles-ci s'imposent plus par leur surface financière.

A – L'appréciation de la solvabilité des clients

¹ BEAC, «Les Statistiques des taux d'intérêt », n°178, janvier 1991.

² a) Le coefficient de liquidité qui varie suivant les pays de la zone (75 % à 80%) impose qu'un rapport soit établi entre le montant des avoirs liquides ou mobilisables d'une part et le total des engagements à vue ou à court terme.

b) Le coefficient d'emploi des dépôts en crédits non réescomptables : il est institué dans la zone BEAC pour limiter le volume des crédits non mobilisables; il ne doit pas dépasser 25 % des dépôts à vue et 50 % des dépôts à terme.

Dans l'appréciation de la bonité du client, les institutions financières considèrent la firme étrangère à deux niveaux. Cette dernière est soit une entité isolée, soit une partie intégrante d'une structure qu'est son groupe d'appartenance.

Dans le premier cas, la firme étrangère même si elle est une filiale, n'est pas vue en tant que telle. L'appréciation de sa solvabilité se limite aux éléments internes perçus à travers le bilan et autres documents comptables.

En cas d'appréciation insuffisante de la bonité de l'emprunteur, les banques peuvent renégocier les conditions par une répercussion de cette défaillance sur le taux d'intérêt et le terme du crédit. Ces deux éléments peuvent être revus à la hausse et à la baisse respectivement. Si de telles négociations ne sont pas possibles, la banque peut soit refuser la demande de l'emprunteur, soit recourir à une appréciation de l'entreprise sur la base de son appartenance à un groupe.

Dans le second cas, il est exigé au préalable une reconnaissance matérielle de l'appartenance de l'entreprise à un groupe. Le client sera d'autant plus privilégié s'il s'avère que sa maison-mère (cas des filiales) ou son correspondant étranger entretient des relations avec la maison-mère de la banque en tant que actionnaire ou client.

B – Les formes de couverture de risque : on en distingue 3 formules :

- les sûretés hypothécaires : cette forme de sûreté est basée sur des actifs hypothécables que sont les terrains le bâtiment et le stockage.

Cependant, les banquiers déplorent l'incapacité des entreprises étrangères à fournir une telle garantie. Les terrains et immeubles que ces dernières occupent ne sont pas le plus souvent leurs propriétés. Par conséquent les stocks font l'essentiel des sûretés qu'elles disposent. Cependant le financier trouve de tels actifs difficilement contrôlables ; ils sont sujets à la disparition pour cause de vol ou d'avarie, d'où sa réticence à accepter de telles sûretés ;

- Le nantissement des actifs circulants: il est question ici pour l'entreprise d'engager comme garantie les stocks et les créances clients matérialisés sous forme d'effet de commerce;

- La contre garantie du partenaire étranger : en cas d'appréciation de la bonité de l'entreprise par référence à son appartenance à un groupe ou à un réseau international, la banque peut exiger deux formes d'engagements:

a) la caution solidaire: cette forme de sûreté offre plus de garantie à la banque car elle représente une prise en charge du "risque client " par le correspondant étranger de l'entreprise locale;

b) La garantie de liquidité: moins astreignante que la caution solidaire elle n'entraîne pas l'obligation du correspondant étranger d'indemniser directement la banque prêteuse en cas de défaillance de l'emprunteur. Ici le correspondant étranger doit assurer la banque du maintien d'une liquidité suffisante de son partenaire local, afin de lui permettre de faire face à ses engagements.

Les correspondants étrangers sont réticents à offrir la caution solidaire. Leur objectif étant de ne pas accroître leur engagement dans un contexte de risque économique et politique élevé. A la rigueur ils accordent les garanties de liquidité et dans ce cas il faut qu'ils aient auparavant été étroitement associés à la gestion du patrimoine de l'emprunteur.

C – Les formes d'interventions auprès des entreprises : il peut s'agir des crédits ou des services :

- les crédits : les crédits des banques camerounaises se limitent essentiellement au financement du fonds de roulement et rarement aux financements des investissements. Cette prééminence du crédit à court terme se justifie par leur structure et la nature de leurs ressources ; ce sont des banques à vocation commerciale qui se financent surtout sur des dépôts à vue. Ces institutions ont des contraintes de solvabilités et ne sauraient utiliser de telles ressources pour faire des placements à long terme.

Les crédits octroyés se font sous forme de financement du fond de roulement ou des investissements.

1- le financement de fonds de roulement : il est assuré par des crédits qui se font à court terme soit sous forme de découvert, soit sous forme de crédit d'escompte¹.

2- le financement des investissements: la déféctuosité du système bancaire camerounais a débouché sur une situation où il est difficile de parler d'une certaine spécialisation des banques. Les banques octroyant des prêts d'investissement ont fait faillite. Les banques commerciales qui ont plus ou moins survécu à la crise économique prennent le risque d'hypothéquer leur solvabilité en accordant de plus d'importance aux prises de participation. L'on se demande si cette aventure dans le capital risque n'est pas très risquée.

Cependant leur financement d'investissements se limite au moyen terme. Il porte essentiellement sur le crédit à l'équipement (installation industrielle) et le crédit immobilier (achat de terrain, immeuble).

- les services

Les banques peuvent accorder des garanties et des cautions indispensables pour la réalisation des projets ou des opérations d'importation. Toute intervention dans les exportations étant encore considérée comme très risquée du fait des entraves économique et culturelle à l'utilisation de certaines techniques de financement des opérations internationales sur le marché camerounais. Ces différentes interventions portent sur :

1- Les engagements par signatures : Les banques apportent de l'aide à la trésorerie des entreprises sans avoir à effectuer de transferts de fonds. Ces engagements portent sur la garantie de la solvabilité ou de la crédibilité de leur client vis-à-vis de l'administration initiatrice d'un appel d'offre. On range dans cette catégorie les cautions en douane et les crédits documentaires².

¹ La différence entre ces deux formes de crédit se situe au niveau de leurs coûts. Les taux de base de la BEAC sont plus élevés pour le premier que pour le second. Et au niveau des entreprises, le découvert est plus flexible que le crédit d'escompte; le niveau d'utilisation du compte varie avec les opérations de débit et crédit de l'entreprise.

² Individuellement, ces différentes formes de services regorgent des particularités soit en terme de coût financier (commission de la banque), soit en terme de leur capacité à minimiser le "risque client" (défaillance de l'importateur) ou le "risque fournisseur" (manquement de l'exportateur à la livraison des marchandises).

2- Les avals et autres opérations : la banque accepte des contre garanties, des avals ou des ducroires à des banques locales ou extérieures. Cependant l'ouverture de ces crédits n'est pas très sollicitée par les entreprises du fait de leur coût élevé (commission d'au moins 2 % l'an du montant de la transaction) et des entraves de la réglementation des changes qui limite les opérations financières internationales.

Malgré les difficultés imposées par la réglementation et les contraintes d'ordre structurel sur l'activité des banques, la firme étrangère est placée dans une situation privilégiée par rapport aux entreprises camerounaises appartenant aux nationaux. La nature de ses rapports avec ses partenaires étrangers peut déjà garantir sa crédibilité et sa solvabilité vis-à-vis du banquier.

Par ailleurs, la firme étrangère a d'autres recours – les plus sollicités d'ailleurs – que les banques pour le financement de ses investissements. Les établissements financiers non bancaires puisqu'il s'agit d'eux, sont le plus souvent la copropriété de leur maison-mère (Tableau n° 15) ou de toute autre entreprise étrangère, cette relation érige les entreprises étrangères sur le marché camerounais en clients privilégiés de ces institutions.

CHAPITRE - 3 LES PROBLEMES STRATEGIQUES MONDIAUX

L'étude de l'environnement de la firme doit prendre en compte les évolutions et les faits mondiaux. Ces derniers en effet, déterminent à l'instar de l'environnement domestique les performances au sein des secteurs d'activité. C'est sur cette conception que les stratèges d'entreprise font le postulat selon lequel la position concurrentielle des entreprises sur un marché dépend de sa stratégie et de son organisation internationale (PORTER 1982). Sur le plan économique, l'évolution des deux variables essentielles (dollar et pétrole) de l'économie mondiale a mis les conditions de production en difficulté, obligeant les entreprises à rechercher des nouveaux vecteurs de compétitivité afin de venir à bout de la compétitivité internationale. Les Etats se sont concertés pour mettre en place des outils d'incitation supranationaux.

3.1 L'extension géographiques de la concurrence internationale

Depuis la décennie 70, les caractéristiques essentielles du système productif mondial sont l'accroissement du potentiel industriel des nouveaux pays industrialisés (NPI) et la lutte acharnée que se livrent les entreprises de L'OCDE pour se tailler des parts sur les marchés étrangers. Les premiers mettent sur le marché des produits substitués à ceux des pays à tradition industrielle. Le second groupe veut bénéficier de l'avantage du premier entrant sur les nouveaux marchés. Divers facteurs ont contribué à cette évolution.

3.1.1. Les facteurs sous jacents

Les chocs et les contre-chocs du pétrole et du dollar des décennies 70 et 80 ont largement influencé l'activité des entreprises.

3.1.1.1 Les fluctuations données essentielles de l'économie mondiale

Depuis la fin des années 1980 nous assistons à des contre-chocs sur ces deux données essentielles de l'économie mondiale que sont le dollar et le pétrole.

L'Économie internationale a connu un déséquilibre marquant dans les années 1970. L'apparition d'un excédent dans les pays de l'OPEP grâce au quadruplement du prix du pétrole avait pour contrepartie le déficit dans les de l'OCDE et un creusement du déficit dans les autres PVD. Il y eut une asthénie de l'économie caractérisée par la baisse du pouvoir d'achat¹. Même sur le marché des matières premières (caoutchouc, coton, laine, caoutchouc et métaux non ferreux) les cours avaient presque doublé.

Par ailleurs l'endettement des entreprises était encouragé par des taux d'intérêt réel très bas permettant d'obtenir un effet de levier considérable. Il marquait un accroissement considérable dans les pays comme le Japon ou la France où les entreprises appliquent sans réserve une croissance rapide poussée par le crédit. En France par exemple, le rapport de l'endettement brut à la valeur ajoutée est passée en moyenne en 1960 et 1974 de 62 à 86% dans les industries d'équipement, de 50 à 69% dans les industries de consommation et de 41 à 57% dans les industries agricoles et alimentaires². Cette situation n'allait pas durer.

3.1.1.2 L'augmentation des coûts de production dans les pays de l'OCDE

Les coûts de production des biens manufacturiers se sont sensiblement alourdis avec la hausse des cours des produits de base et de l'énergie, ainsi que l'appréciation des salaires et des taux d'intérêt. Il s'en est suivi une baisse des ventes matérialisée en France par un taux de marge

¹ L'inflation mesurée par la hausse des prix à la consommation est passée de 11% à plus de 14% en 1973 et 1974 respectivement au rythme annuel pour l'ensemble de l'OCDE. Cf. «la situation économique internationale », Revue Banque, n°340, mai 1975.

²Gabriel François, « La crise économique mondiale est-elle finie ? », Revue Banque, n°469, février 1987.

d'environ 30%¹. La rentabilité déjà touchée par cette baisse de l'activité commerciale a chuté largement pour la seule raison que cette fois l'effet de levier jouerait de façon contraire.

Le second choc pétrolier en 1975, puis la hausse des coûts salariaux en 1981 – 1982 provoquent une nouvelle détérioration de la situation des entreprises dans certains pays européens.

C'est au moment où s'arrêtait l'expansion des pays développés, concrétisée ainsi par les difficultés des entreprises, que l'on prenait conscience d'un bouleversement dans la division du travail. Le cercle des producteurs mondiaux s'agrandissait avec les Nouveaux Pays Industrialisés dans le sillage du Japon qui les avait précédés depuis dix ans, déplaçant géographiquement la concurrence internationale pour certaines catégories d'activités.

3.1.2. L'essor économique des NPI

Le rôle des pays de l'Asie du Sud-Est et de l'Amérique latine dans la reconfiguration du système productif mondial a été déterminant. Leur essor industriel est un long processus fait des mesures d'encouragement et de la dotation en facteurs objectifs (ressources naturelles, localisation, conditions sociales, éducation, coût de la main d'œuvre) qui ont offert un environnement externe favorable à leurs entreprises.

Mais en même temps, il ne faudra pas exagérer de l'importance de ces facteurs. Les politiques économiques – réglementation et législation – sont de plus en plus perçues comme des facteurs de risque pour toute entreprise, surtout celle appelée à faire des transferts internationaux, qu'ils soient physiques ou financiers.

¹ S. PONTHEUX et Y. CHASSARDE, « Les ressources financières des entreprises et leur utilisation depuis 1970 », Problèmes Economiques, n°2209, janvier 1991.

Des dispositions naturelles et des cadres nationaux d'incitation ont permis de disposer d'un tissu industriel dont les performances ont mis à rude épreuve l'activité des firmes étrangères.

3.1.2.1 Une démultiplication géographique des nouveaux producteurs

Dans les analyses économiques, tous les pays concernés par une progression marquée de l'activité industrielle sont désignés les NPI. Certains analystes ont regroupé ces derniers en deux ensembles dont les pays du Sud-Est asiatique (Corée, Taiwan, Hong Kong et Singapour) et les pays latino-américains (Brésil, Argentine et Mexique)¹. D'autres par contre ont élargi ce champ aux anciennes démocraties populaires européennes, à la Chine, à l'Inde et à Israël (BELA BELASSA ; 1986)².

Par ailleurs l'Afrique généralement ignoré dans ces classements semble de plus en plus être un terrain propice à la manufacture. Le Nigeria tire une part importante de ses ressources de l'activité industrielle. En effet, la part de l'industrie dans la production nationale de ce pays est passée de 13 à 36% en 1965 et 1988 respectivement alors qu'au cours de la même période, la contribution de l'activité agricole a chuté de 54% à 34%³. Par ailleurs, ce pays dispose des chaînes de montage dans le cadre de la délocalisation internationales. Peugeot, Volkswagen y ont à cet effet implanté des filiales depuis au moins deux décennies. En plus de l'automobile, d'autres secteurs d'implantation des firmes étrangères sous forme de sous-traitance internationale sont légion ceci est une preuve de l'importance de son marché. Entre autres potentialités, celui-ci bénéficie des coûts moins élevés de la main-d'œuvre que le Cameroun et le Gabon⁴.

1

² BELA BELASSA, 1986, «Les nouveaux pays industrialisés dans l'économie mondiale», Vol 1, Economica.

³ Banque Mondiale, Statistical tables, 1988.

⁴ CCCE, J.P. BARBIER, « Réflexion sur la compétitivité : comparaison Afrique –Asie », n°26, mai 1989.

Le Maroc et la Tunisie ne sont pas du reste dans la disponibilité d'une main d'œuvre qualifiée et peu coûteuse. Les coûts salariaux en Tunisie défont ceux de la Corée du Sud aujourd'hui (Tableau N°26) et attirent les firmes étrangères qui y implantent à cet effet des usines de sous-traitance. Le commerce international tunisien est performant: la part des importations dans la production est passée de 41 à 39% en 24 ans (1965- 1988)¹.

L'Afrique du Sud bien que victime d'un embargo économique très récemment (avril 1992) partiellement levée connaît un décollage industriel réussi.

En général, tous ces pays ont réalisé aujourd'hui ce que les NPI d'Asie et d'Amérique latine ont fait il y a au moins 20 ans, à savoir la première phase de leur industrialisation, soit la substitution des importations par une production domestique des biens de consommation finale. Les NPI ont déjà réalisé la seconde phase du processus en question celle-ci étant l'exportation massive des produits manufacturés. La troisième phase qui consiste à exporter des biens d'équipement connaît déjà un succès au Brésil et en Corée du Sud.

3.1.2.2 Une réglementation et une législation favorables

Les firmes de l'Asie du Sud-Est ont combiné stratégie marchandes et conditions réglementaires favorable pour obliger les firmes étrangères à limiter leurs activités progressivement, mais massivement.

A – Avant le choc pétrolier

Avant la déréglementation consécutive au premier choc pétrolier, les pays du Sud-Est asiatique encourageaient déjà une substitution des importations par une production domestique et en même temps l'exportation, à mesure que celle-ci se heurtait aux limites du marché local.

¹ Banque Mondiale, op. cit.

L'industrie encore naissante a été protégée par un contingentement des importations. Cette dernière par ailleurs bénéficie d'un régime de libre échange qui a élargi le marché les importations.

Les firmes étrangères exportatrices sont libres de choisir entre les intrants domestiques et les intrants importés. Elles sont exemptes des impôts indirects sur la production et la consommation intermédiaire et ne paient aucun droit sur les facteurs de production. Ces privilèges s'étendent aussi aux producteurs locaux des inputs incorporés à la production des exportations.

Les pays de l'Amérique latine, autant que ceux du Sud-Est asiatique encourageaient « les politiques introverties de développement industriel ». Celles-ci encouragent une protection temporaire jusqu'à ce que les industries deviennent compétitives.

Cependant, à la différence des pays de l'Asie, les NPI d'Amérique latine ne se sont pas limités aux mesures souples. Ils ont rehaussé les tarifs douaniers et imposé l'utilisation des ressources locales : indigénisation de la main d'œuvre et utilisation au maximum des matières premières locales.

B – Après le choc pétrolier

Après la crise pétrolière et conscients de ses à-coups sur l'activité des l'entreprises - hausse des coûts de matières premières et perte de débouchés avec la prise des mesures protectionnistes dans les pays industriels – des actions ont été menées dans les NPI pour permettre aux entreprises de mieux supporter les choc internes. A l'intérieur de ces pays, les particularités sont marquantes en matière de réforme.

- En Corée du Sud, les restrictions quantitatives à l'importation furent libéralisées et les droits de douane ont baissé à partir de 1973 à 1977. Il y eu élimination des impôts sur bénéfice

des exportations et de créations de facilités pour les crédits à moyen terme à l'exportation. Depuis le début de la décennie 1980 jusqu'à l'horizon 1993, la République de Corée du Sud a engagé la libéralisation par réduction des tarifs douaniers. Le taux de libéralisation des importations était de 94,8% à la fin de 1988, en 1991, il a atteint environ 97%; le taux moyen des droits de douane sera réduit de 18,1% perçus en 1988 à 7,9%¹. Ce taux équivaut au niveau actuel des droits de douane perçus dans les pays de l'OCDE.

Les débouchés pour les firmes étrangères en Corée du Sud sont de plus en plus importants dans tous les secteurs. L'ouverture des marchés des services arrive actuellement en première place.

- Au Taiwan, la libéralisation des importations fut très rapide et comme Singapour, il y eu ici un engagement des investissements étrangers.

- Dans les NPI de l'Amérique latine, les mesures protectionnistes des autorités locales qui protègent les producteurs nationaux et freinent les importations conduisent fréquemment les entreprises à investir pour sauvegarder ou maintenir un marché déjà existant. Par contre dans les NPI de l'Asie du Sud-Est, la disponibilité des ressources et l'existence d'un environnement économique et institutionnel moins contraignant ont incité les entreprises étrangères à investir, pour répondre à la concurrence d'autres firmes qui étendent leurs activités sur ce marché. A cette occasion, elles produisent pour des exportations dans leurs pays d'origine ou des pays tiers.

De 1973 à 1980, la part des exportations des Etats-Unis, du Japon et de la CEE dans les pays d'Asie du Sud-Est, a largement augmenté alors que ces pays y ont largement perdu leur investissement (Tableau N°19 & 20). Dans les NPI d'Amérique Latine, leurs exportations et leurs investissements ont régressé.

3.1.2.3. La compétitivité des NPI

Les résultats des efforts consentis par les entreprises des NPI peuvent être appréciés sur le marché domestique d'une part et dans le cadre mondial d'autre part.

¹ B. BELASSA op. cit., p. 92.

A – Sur le marché domestique :

La concurrence des entreprises des NPI d'Asie du Sud-Est à l'égard des firmes japonaises, américaines et de la CEE a été assez rude sur leur marché domestique. Depuis le premier choc pétrolier, la part des investissements mondiaux de ces dernières dans les NPI d'Asie du sud-Est n'a cessé de décroître. Les tableaux 16 et 17 retracent cette évolution.

Tableau n°16 : La part des exportations et des investissements mondiaux des Etats-Unis, du Japon et de la CEE dans les NPI D'Asie du Sud-Est (secteur manufacturier en % du total vers le monde).

	Exportations			Investissements		
	1973	1980	1988	1973	1980	1988
Etats-unis	4	6	8	2	1	3
Japon	14	15	19	50	21	10
CEE	2	3	3	18	2	2
Total	20	24	32	60	24	15

Sources : Problèmes économiques N°2.218 Mars 1991.

Les firmes de l'Asie du Sud-est imposent beaucoup de contraintes marchandes et réglementaires aux firmes étrangères qui ont été obligées de limiter leur activité sur ce marché progressivement, mais massivement aussi.

Leurs exportations, même si elles ne sont pas vouées à la baisse, enregistrent néanmoins une faible croissance.

Plus que l'instabilité politique (généralement facteur de désinvestissement des firmes étrangères dans plusieurs pays africains) les conditions relevant des conditions purement marchandes de ventes et de production expliquent cette évolution.

Ainsi, les préoccupations de rentabilité des entreprises étrangères peuvent avoir été confrontées à des problèmes de production (marge brute trop faible) ou des problèmes financiers impossibles à satisfaire, mais cette possibilité est exclue ; les pays de l'Asie du Sud-Est ont largement libéralisé leur politique de change dont le corollaire a été la multiplication des places financières. Leurs banques off-shore offrent assez de possibilités de financement des activités internationales quelque soit l'origine de l'entreprise.

Les firmes japonaises qui ont été désignées favorites aux investissements dans les pays du Sud-Est asiatique de par leur proximité géographique n'ont pas été épargnées par la concurrence des NPI. De surcroît, le Japon a été la plus grande victime (Tableau n° 16).

La part d'investissement mondial du Japon en Asie du sud-est a baissé de 50 à 10% entre 1973 et 1988

Par contre dans les NPI de l'Amérique latine, la baisse d'activité enregistrée par les entreprises originaires des trois régions peut s'expliquer autrement que par les conditions marchandes d'exploitation de l'entreprise (tableau n°17). Du moins celles-ci semblent ne pas être les causes principales comme sur le marché des NPI d'Asie du Sud-Est.

Tableau n°17 : La part des exportations et des investissements mondiaux des Etats-Unis, du Japon et de la CEE dans les NPI d'Amérique latine.

(Secteur manufacturier ; en % du total vers le monde) Sources :

	Exportation			Investissement		
	73	80	88	73	80	88
Etats-unis	15	19	14	15	14	12
Japon	8	7	4	-	21	10
CEE	8	8	5	13	18	11

Total	31	34	23		28	53	33
-------	----	----	----	--	----	----	----

Source: Problèmes Economiques, N°2.218, 27 Mars 1991

Les mesures protectionnistes mises en œuvre – jusqu’à la fin de la décennie précédente par les autorités locales de certains de ces pays – et les changements intervenus dans leur situation sociopolitique et économique sont susceptibles de décourager les investisseurs potentiels ou de phagocyter l’activité des entreprises installées. Les NPI de l’Amérique latine sont lourdement endettés, l’inflation y sévit sérieusement¹. Ce sont là autant d’imperfections qui sont de nature à menacer les activités des entreprises voire à décourager les initiatives d’investissement et d’exportation sur leurs marchés.

On peut tout de même espérer une amélioration avec la libéralisation économique dont une ample libéralisation des régimes commerciaux du Brésil, en Argentine et d’autres pays lourdement endettés mais ce serait ignorer le retournement sur les marchés internationaux des capitaux².

B- Au niveau mondial

Les NPI d’Asie sont classés parmi les 18 premiers exportateurs mondiaux de marchandises en 1985. Ils ont réalisé en onze années, une performance remarquable ; en 1979, ils étaient classés parmi les 32 premiers. En dix ans (1979-1989), HongKong passe de la 117^e à la 27^e place, la République du Corée passe à la 13^{ème} place, Taiwan cède sa 22^{ème} place de 1979 à

¹Problèmes Economiques, n°2207, janvier 1991.

²Déjà en 1989, les pays lourdement endettés ont été frappés de plein fouet par les dérives vers le haut du Libor qui a augmenté en moyenne annuelle de 7,7% en 1988 9,2% en 1990. Cf. « La balance de paiement courant dans le monde » Problèmes Economiques, n°2234, juillet 1991.

l’Autriche et devient 12^{ème} exportateur mondial des marchandises en 1979. Singapour quitte de la 32^{ème} place à la 17^{ème} au cours de cette période.

Pour toute l’Amérique Latine, seuls le Mexique et le Brésil ont été classés parmi les 25 premiers exportateurs occupant respectivement la 20^{ème} et la 21^{ème} place en 1989, contre la 37^{ème} et la 26^{ème} respectivement en 1975. De plus ils ont réalisé en onze années les plus fortes augmentations des exportations soit 383%, 311%, 314% et 214% pour HongKong, Taiwan, république de Corée et Singapour respectivement.

Quant aux pays de l’OCDE, ils ont occupé les 10 premières places de ce classement au cours de cette période. Par ailleurs bien que leurs entreprises s’insèrent difficilement en Asie et eu Amérique latine, elles se battent sur les marchés de l’OCDE.

3.1.3. La concurrence « tripartite »

Nous désignons par « concurrence tripartite » la concurrence que se livrent le Japon, les Etats-Unis et la CEE pour pénétrer les marchés de l’un et l’autre.

3.1.3.1 Le marché américain

Il est plus favorable aux investissements qu’à l’activité commerciale. Surtout pour les firmes européennes. Le tableau n°18 présente cette tendance.

Tableau n°18 : Internationalisation de la CEE (*) au Japon, au Canada et aux Etats –Unis.

	Exportation			Investissement		
	1973	1980	1988	1973	1980	1988
Etats-unis	16	13	19	17	31	60
Japon	3	3	5	-	1	2
Canada	3	2	3	8	6	4

Les investissements directs étrangers dans le secteur manufacturier ont augmenté de manière générale (60% en 1988). La CEE investit aux Etats-Unis plus que ces derniers n'investissent sur son marché (Tableaux N°19).

Tableau n°19 : Internationalisation des Etats –Unis au Japon, Canada et dans la CEE.

	Exportation			Investissement		
	1973	1980	1988	1973	1980	1988
Japon	7	6	9	2	3	6
CEE	23	24	23	42	53	52
Canada						

Cet accroissement de l'internationalisation des firmes européennes et nippones aux U.S.A peut trouver en partie son explication dans la situation économique favorable de ce pays.

A – Les fluctuations du dollar

Entre 1985 et 1987, le dollar s'est déprécié de 50% vis-à-vis du DM et donc des monnaies du système Monétaire Européen et vis-à-vis du Yen jusqu'en 1988. L'implantation locale permettrait ainsi d'éviter les répercussions sur les ventes des à-coups dus aux fluctuations du dollar. Une dépréciation du dollar entraîne une compression de la marge des exportateurs étrangers et la reconstruction de celle des exportateurs américaines. On peut ainsi constater une stabilité des exportations américaines vers le Japon et l'Europe contre une baisse des exportations de ces derniers vers les Etats-Unis. Une compétitivité par les prix expliquerait donc la hausse des parts du marché extérieur américain au détriment de celle des pays européens et surtout du Japon. Cette tendance a persisté au-delà de 1989. Après un léger redressement, Le dollar s'est de nouveau déprécié à partir de 1989 vis-à-vis du DM et du yen.

B- L'augmentation de la marge des entreprises

L'accroissement de la consommation aux Etats-Unis au courant de la décennie 1980 et la détente des taux d'intérêt autant que la dépréciation du dollar américain vis-à-vis des monnaies du système Monétaire Européen¹, sont des évolutions qui augmentent la marge des entreprises sur le marché locale où favorisent les conditions d'investissement.

3.1.3.2. Le marché de la CEE

Le marché européen fait de plus en plus l'objet de pénétration des firmes japonaises et américaines au vu du tableau n° 19 et 20.

Tableau n° 20 : Internationalisation du Japon aux Etats-Unis, au Canada et dans la CEE.

(Secteur manufacturier ; en % du total vers le monde).

	Exportation			Investissement		
	1973	1980	1988	1973	1980	1988
Etats-Unis	27	24	23	25	16	46
CEE	13	14	17	-	7	8
Canada						

Source : voir tableau n°19

Les premières confortent leurs exportations dans la CEE plus que ne le font les firmes européennes au Japon. Quant aux firmes américaines, leur internationalisation se fait surtout dans la CEE et moins au Japon (Tableau n°19).

Démographiquement, la CEE est le marché le plus vaste de l'OCDE. En plus, la croissance du niveau de vie en Europe est perpétuelle. Jusqu'en 1989-1990, le produit intérieur

¹ « Eléments statistiques de comparaison entre les pays de l'OCDE », Problèmes Economiques n°2234, juillet 1991.

brut a augmenté d'au moins 1,6% dans la CEE, un maximum de 412% ayant été réalisé par l'ancienne RFA¹.

Par ailleurs, les firmes étrangères redoutent le protectionnisme européen d'où leur tendance à accorder plus d'importance à l'investissement au sein de la communauté². En France par exemple, le gouvernement de Edith CRESSON s'est opposé aux achats massifs des entreprises françaises par les investissements japonais.

3.1.3.3. Le marché nippon

Contrairement aux Etats-Unis, le Japon connaît une appréciation durable de sa monnaie. Jusqu'à la fin de l'année 1987, les excédents courants du Japon, n'avaient cessé de croître³.

Il existerait des coûts exorbitants à l'implantation comme à l'exportation au Japon. Ce qui expliquerait qu'il n'y ait pas un afflux des investissements étrangers vers le Japon, surtout en ce qui concerne les entreprises de la CEE (Tableau)

Les firmes américaines auraient bénéficié des raisons politiques qui auraient obligé le Japon à ouvrir son marché intérieur aux produits américains, leurs investissements s'étant stabilisés ici depuis 1980⁴. Outre les conditions favorables des marchés d'accueil, l'effort croissant d'internationalisation des firmes nippones aux Etats-Unis et dans la CEE peut s'expliquer par un accroissement constant de l'excédent de leur pays d'origine. Le Japon aurait utilisé ses excédents pour accroître sa capacité de financement des investissements directs, l'appréciation du yen ayant facilité l'achat des firmes étrangères sur le marché des capitaux internationaux. Ce sont ces faits qui semblent justifier les évolutions enregistrées au Tableau

¹ L'observatoire de l'OCDE, juin 1991.

² Afrique Industrie, n° 4

³ Jeune Afrique Economie n° 137, Novembre 1990.

⁴ H. SCHLESINGER, « Les conséquences économiques et monétaires de l'unification allemande », Problèmes Economiques, n° 2212, février 1991.

n°22. En 1988 les investissements des firmes japonaises dans la CEE atteignent déjà 8% du total mondial, leurs activités étant plus importantes en exportation qu'en investissement.

La concurrence des firmes de ces trois espaces géoéconomiques à se tailler des parts de débouchés mutuelles est le fait des facteurs marchands. La réglementation n'a pas joué ici un rôle aussi important que dans les NPI.

Par ailleurs on peut signaler que les flux d'investissements et d'exportations des entreprises en « autre Europe, Afrique et Moyen-Orient » n'a cessé de décroître. Les risques politiques, la pénurie de la main d'œuvre, l'insuffisance d'infrastructures, et le marasme économique sont des facteurs d'explication de la prudence dont font preuve les investisseurs.

3.2. Les nouvelles philosophies de la production

La baisse de rentabilité et la perte de la compétitivité sont les principales caractéristiques de la récession qui ont broyé une partie des industries dans les anciens pays industriels. Elles ont réduit les raisons et les moyens de l'investissement, obligeant les entreprises à innover. Ces innovations portent sur des nouvelles philosophies de production largement répandue dans les secteurs d'activité qui permettent de manière générale de maîtriser les coûts tout en préservant la qualité. Les entreprises à cet effet déplacent leurs sites d'activité et ne produisent plus en série.

3.2.1. La délocalisation

Les entreprises peuvent transférer leur outil de production à l'étranger ou sur un nouveau site domestique pour des raisons commerciales et industrielles.

3.2.1.1 Sa justification

La délocalisation est un transfert géographique du processus de production dont la logique repose sur la capacité de tel pays, telle région ou de telle firme extérieure sous-traitant d'effectuer à moindre coût, la pièce, les sous-ensembles recherchés. La délocalisation s'impose comme une bouée de sauvetage pour les industries en mal de compétitivité. En effet c'est ce qui se dégage de la structure industrielle mondiale depuis que la concurrence de certains pays en voie de développement prend des dimensions importantes.

A : au plan théorique, des travaux de gestion d'entreprises et d'économie industrielle se sont consacrés aux considérations stratégiques de localisation des entreprises (J.A KRIER et alii ; 1971)¹. Les uns ont conclu que toute chose égale par ailleurs ; l'entreprise devrait s'installer au point de coût de transport minimal (matières premières, énergie et produit fini) (A. WEBER 1906). Les autres ont soutenu que seule l'agglomération est l'élément prédominant de la décision de localisation (V. THÜNEN). C'est là que l'on trouve un marché, la plus importante source de main-œuvre et en particulier de main œuvre qualifiée, des réseaux de transport ou des facilités d'affaires diverses (possibilités de procurer une concentration des achats et des ventes). Par ailleurs, ces études mentionnent que, malgré le manque de main d'œuvre, les industries américaines et alpestres ont eu du succès en 1958.

B: Dans un contexte international très compétitif, la compétitivité coût demeure au centre de la localisation certes, mais il s'avère que certains éléments de coût se soient valorisés au détriment d'autres. Plus précisément, la localisation de l'entreprise est de plus en plus orientée par le niveau des coûts industriels réduits à la main-œuvre surtout et à la matière première, aux dépens des coûts d'approvisionnement et de distribution. C'est ce qui explique qu'un chemisier assemblé ou fabriqué en Indonésie par une firme française soit réexporté en France pour être mis à l'exportation sur les marchés africains et américains. Le transfert géographique des processus productifs sous la logique de la main d'œuvre disponible et peu coûteuse ou d'autres

¹ J.A. Krier et alii, 1971, « Gestion de l'entreprise 2 : Activités et politiques », P.U.F., pp 10- 16.

considérations s'est ainsi vulgarisé depuis la décennie 1970 comme moyen de conquête de la compétitivité par les prix.

3.2.1.2 La délocalisation de proximité

L'atteinte des « plafonds » de productivité sur certains sites de production oblige les entreprises engagées dans la course à la compétitivité des prix à concentrer l'outil de production autour de quelques sites domestiques bénéficiant d'investissement de productivité (robotisation) afin de conserver la maîtrise du savoir-faire. En même temps que l'entreprise réduit les coûts, elle préserve également la qualité du produit.

A : la délocalisation allie la compétitivité coût et la compétitivité hors coût. En effet, son objectif à la différence de celui assigné à la délocalisation internationale garantie la qualité du produit. En effet, maîtriser le savoir-faire signifie selon la théorie marketing que l'entreprise peut être plus créative, elle peut assurer une meilleure qualité d'assortiment et une diversification souple à son produit¹. Toutes ces politiques étant de nature à assurer la profitabilité.

On peut donc comprendre qu'à la différence de la délocalisation internationale qui s'appuie essentiellement sur le coût de la main d'œuvre peu exigeant et ipso facto l'élaboration des produits qualitativement peu compétitifs. – coût de non qualité élevé (Tableau n°) -, la délocalisation de proximité recherche à la fois des prix et des qualités compétitifs.

B : La délocalisation de proximité favorise la conservation de l'outil de production sur le marché local. Ceci favoriserait une propension des entreprises à développer sur les marchés étrangers des stratégies commerciales - pour accompagner leurs exportations- que de créer des unités d'assemblage ou de fabrication, limitant à cet effet les transferts de savoir-faire entre pays. La structure économique internationale peut à cet effet connaître un revirement et se confondre à la situation des années 1940 où les échanges étaient plus importants que les investissements. Dans ce cas, il est possible que les firmes étrangères au Cameroun

¹ J. LENDREVIE, op. cit

désinvestissent pour celles qui sont s’y sont déjà installées ou se découragent pour celles qui sont encore candidates à l’entrée.

3.2.1.3 La délocalisation internationale

C’est l’émiettement du cycle de production dans plusieurs pays sous la même logique que celle assignée à la délocalisation de proximité. Elle est de tradition plus ancienne et même plus vulgarisée dans la fabrication des produits banals et intensifs en main-d’œuvre (industrie d’habillement et de jouet)¹. Les industries allemandes par exemple se sont faites les championnes du « finissage passif » – couture et assemblage à forte consommation de main d’œuvre – en Yougoslavie ou dans l’ ex-RDA. Les français s’étant évertués –en vain – à protéger leur emploi ont orienté leurs investissements dans le Sud – Est asiatique: implantation d’une usine de conception en France, transfert de la production vers d’autres usines (assemblage) en Sri Lanka, en Malaisie, à Singapour ou couture d’un atelier en Thaïlande.

La délocalisation internationale garantit de la performance. Le différentiel du prix de revient (matière, façon, approvisionnement, coût d’importation) du même est à la défaveur de la France. Dans ce pays, le coût de main d’œuvre et de matière première est élevé (Tableau N°19). Dans ce classement, l’Indonésie précède la Tunisie et occupe une place de choix².

Tableau n°19: Le prix revient d’un chemisier de femme en polyester en France, Indonésie et Maroc.

Détail des coûts(en Y)	Indonésie	Maroc	France
Prix (matière, façon, approvisionnement, coût d’importation)	46,80	56,80	81,50
Coût de non qualité	4,68	4,52	
Frais financier	1,02	0,60	

¹H. LOIZEAU, « La délocalisation est-elle la clé de réussite dans l’industrie de l’habillement ? », Problèmes Economiques, n°2224, mai 1991.

² *L’usine nouvelle*, Mars 1991.

Coût supplémentaire	3,40	3,38	
Prix révisé	55,90	64,90	81,50
Prix de vente	120	120	120
Marge unitaire	64,10	55,10	38,50

Source : problèmes économiques N° 2224, Mai 1991.

On constate que la délocalisation est un facteur de compétitivité. En effet, la maîtrise des coûts conséquente génère de la rentabilité et crée des écarts de profitabilité absolue (marge unitaire) assez importants entre concurrents. Elle représente par ailleurs une menace non seulement pour de structures domestique mais également sur les marchés étranger ce d'autant que les produits qui en sont issus sont assez représentatifs dans les échanges mondiaux et constitue l'essentiel des exportations de certains pays d'Asie. L'ONU estime en 1988 qu'entre 1/5 et 1/3 des échanges internationaux des principaux développés (France, Grande Bretagne, Japon, Etats-Unis) sont intrafirmes et font l'objet d'une décomposition internationale des processus productifs. Ces échanges sont concentrés dans les produits de haute technologie et les produits manufacturés (automobile, électronique et textile) Pour Hongkong et Singapour, les réexportations vers l'Europe et les Etats-Unis d'Amérique ont représenté respectivement 61% et 37% du total des exportations en 1989. En Europe on peut avoir plus de précision sur le cas de la France à partir du tableau n°20.

Tableau n°20 : Evolution des importations des produits fabriqués à l'étranger (TPP)* en France. (en milliards de francs)

ANNEE	VALEUR
1985	1,05
1986	1,2

1987	1,4
1988	2,5
1989	2,3
1990	2,7

(*) *TPP : Trafic de perfectionnement passif (exportation des produits semi-finis, réimportation de produits finis)*

Source : problèmes économiques N° 2224, Mai 1991.

En cinq ans, le trafic d'importation des produits fabriqués par délocalisation a augmenté d'environ 50% en France. Dans l'ensemble, L'accroissement du TPP peut traduire l'échec des entreprises européennes à vouloir concurrencer leurs homologues des NPI sur le marché des produits de masse. Cependant, il ne faut pas croire que seules les entreprises actives à l'étranger peuvent venir à bout de la compétitivité par les prix. Celles ayant conservé leur outil de production dans le pays d'origine – à coût de production élevé – tendent d'être compétitives avec les pays à bas salaires. Autrement dit pour certaines firmes la compétitivité par les prix n'exige pas nécessairement l'exploitation d'une main-d'œuvre peu coûteuse. A défaut de celle-ci, l'entreprise peut faire recours à un accroissement de la productivité des différents facteurs sur le marché local ou à une réorganisation de sa distribution. C'est du moins la logique sur laquelle se base la délocalisation de proximité.

L'émiettement du circuit de production à travers l'espace réduit les coûts fabrication certes. Mais la réexportation imposée par certains pays d'origine de l'entreprise accroît les coûts commerciaux : les frais de transports augmentent et les délais de livraison s'étalent. A cet effet la délocalisation n'a pas fait le bonheur de tous les secteurs. Par exemple, dans le domaine des biens d'équipement elle a plutôt favorisé l'augmentation des coûts¹. Ce manquement a donc appelé les entreprises à rechercher plus d'efficacité dans une organisation qui réduise les coûts industriel et commerciaux de leurs activités. Ceci est d'autant plus urgent qu'à la fin de la

¹ A. MULLER, «Sous-traitance : vers davantage de partenariat », Problèmes Economiques, n°2223, avril 1991.

décennie 80, l'avantage comparatif des pays de l'Asie du Sud-Est est menacé ; sa réduction est représentée dans le tableau n° 21

Tableau n° 21 : Quelques exemples d'évolution des coûts salariaux en dollar USD

Pays	1980	1990	Evolution
Sri Lanka	0,16	0,24	+ 50 %
Hongrie	NC	1,24	-
Maroc	0,85	1,28	+ 33 %
Portugal	1,68	2,75	+ 64 %
Corée du sud	0,78	3,22	+ 313 %
France	8,87	12,74	+ 48 %

Source : Problèmes Economiques

Entre 1980 et 1990, les coûts salariaux ont augmenté en Srilanka et en Corée du Sud d'au moins 50% ; le Maroc restant le marché le plus compétitif.

3.2.2. La juste-à-temps (JAT) ou la remise en cause du Taylorisme

Le juste à temps est une philosophie de production qui veut supprimer les stocks, les défauts et resserrer les liens entre les entreprises et la leurs partenaires. Il stipule selon les spécialistes de la production le « zéro stocks », le « zéro défaut », la « réduction des délais » et le « partenariat »¹.

¹ S. FARHI, « Le juste-à-temps : comment les entreprises s'adaptent-elles aux à-coups de la demande ? » Problèmes Economiques, n° 2235, juillet 1991.

3.2.2.1 La justification du juste-à-temps

Des situations de marché ont obligé les entreprises à rechercher plus d'efficacité dans l'organisation de leur structure internationale. La concurrence du Japon est très vive dans l'équipement, l'avantage comparatif des NPI d'Asie du Sud-Est s'amenuise et l'évolution des habitudes de consommations sur certains marchés (CEE, USA et Japon) obligent les entreprises à innover.

Le JAT est une fustigation des œuvres de F. TAYLOR sur l'organisation scientifique de la production. En effet la fabrication par et par opération préconisée par le taylorisme fait place à la fabrication en ligne de produit et en cellule de machines. Au plan stratégique le JAT signifie également une substitution des formules: « le besoin du marché » rivalise « la capacité de production »¹. Plus précisément, il ne suffit plus d'offrir uniquement des produits qui peuvent être fabriqués à partir de son savoir-faire, de son opération et de son équipement : (articles de base fabriqué en grande séries ou au contraire gamme importante de produit, sous produit et composants). Il faut rechercher de nouvelles possibilités de répondre aux besoins que l'entreprise satisfait actuellement rechercher aussi les besoins nouveaux ou naissants des clientèles qu'elle dessert.

Au niveau de la compétitivité, le coût de la main d'œuvre, et le prix du produit sont devenus des simples éléments de compétitivité. Les entreprises peuvent désormais compter avec la flexibilité des encours économiques, la qualité des produits et les relations entre les secteurs économiques.

3.2.2.2. Sa portée

Le juste-à-temps signifie un approvisionnement en flux synchrone (la fabrication chez le fournisseur ou le sous-traitant est déclenchée en même temps que la commande du client ou du donneur d'ordre) qui permet de réduire les coûts et de garantir la qualité.

¹ A. CH. MARTINET, op. cit.

A- Ses implications sont de trois ordres :

- l'élimination des délais et des stocks (zéro stocks) pour diminuer les frais financiers,
- l'amélioration de la qualité (zéro défaut) pour vendre durablement.
- l'augmentation de la production (réduction considérable des transferts des pièces) en ramenant les délais de fabrication de plusieurs semaines à une journée.

Dans le JAT, les opérations nécessaires à la fabrication d'un produit (usinage montage, conditionnement) sont effectuées sur des machines regroupées au même endroit, d'où la réduction du cycle de production. Contrairement aux prescriptions du taylorisme engendrant un gonflement des en-cours et des attentes, Le JAT donne de flexibilité au processus de production.

Ceci justifie qu'elle se soit répandue comme pratique dans plusieurs secteurs d'activité. Pratiquée au début des années 1970 par le pionnier TOYOTA au Japon, le JAT apparaît en France en 1984. Les grands groupes (Renault, Xérox et Peugeot) ont commencé à mettre sur pied des livraisons en flux synchrone avec les fournisseurs. En 1987, le système se généralise à travers les filières et fait tâche d'huile dans différents secteurs ; de la sidérurgie à l'électronique (moteur diesel de Bulges), de l'agroalimentaire (yaourt) aux biens d'équipement (bagage Samnite), presque partout ces entreprises ont remis à plat leur organisation pour y introduire le JAT.

On constate qu'à l'instar des marchés européens le marché africain est dans la mouvance du JAT. Au Cameroun on consomme les produits d'origine européens et asiatiques des différents secteurs pratiquant le JAT ? Et il se pourrait que cette philosophie de la production constitue un processus utile pour dynamiser les importations de tels produits au Cameroun. Ce dynamisme peut être un contre-poids d'une part à la concurrence des produits asiatiques (Chine, Taiwan et Asie du Sud-Est), car il est effectif que la main-œuvre bon marché ne leur assure pas nécessairement la nullité des coûts de non qualité. D'autre part, il peut également menacer les produits issus de la contrebande avec les pays limitrophes car la réduction des délais de fabrication ajuste favorablement les échéances d'approvisionnement.

En revanche, Le zéro défaut implique un contrôle de qualité rigoureux, une très sensible amélioration des produits et une adaptation aux différentes conditions d'usage. Il est donc évident que, comme tout processus, le J.A.T a des conséquences parfois difficile à gérer : les effets financiers existent, les effets sur l'organisation du travail et les relation entre les entreprises, des répercussions sur l'emploi existent.

Conclusion partielle

Au plan international et local, on constate que les conditions d'activité des entreprises en général et de firmes opérant sur les marchés étrangers sont complexes et deviennent de plus en plus instables. L'essor industriel d'un bon nombre de pays en voie de développement, la réorganisation de la structure industrielle mondiale et l'augmentation des potentialités sur les marchés internationaux des capitaux sont autant de faits qui posent des défis et problèmes stratégiques aux entreprises sur le marché camerounais. Au plan local, des structures anthropologiques et la situation politico-économique sont des facteurs de fluctuation des risques politiques et commerciaux.

On ne constate dans les éventuels pays d'origine des entreprises étrangères et le Cameroun aucune coordination dans les dispositions visant les activités des entreprises. Certains pays d'origine ont mis en place un environnement institutionnel favorable à l'internationalisation des firmes. D'autres bénéficiant d'une place de choix dans les échanges internationaux utilisent des instruments purement financier et monétaire (fluctuation du taux de change et des taux d'intérêt) comme soutènement à l'activité des entreprises étrangères sur leur marché. Ils ont ainsi pu tirer un avantage concurrentiel pour leurs entreprises internationales.

Le Cameroun quant à lui adopte à l'égard des investissements étrangers un ensemble de dispositions destinées à atteindre des objectifs économiques.

L'étude des conséquences des différentes facettes de l'environnement sur la pénétration du marché camerounais a été faite et met en évidences des opportunités et des poches de

menaces. Par exemple, le lien monétaire FF-FCFA est favorable à une gestion financière internationale facile.

L'analyse des conditions de pénétration du marché camerounais met en évidence des faits justifiant diverses assertions. En effet, on comprend à l'instar de M. GLAIS (19...)¹ que les firmes étrangères peuvent agir sous la pesanteur des facteurs historiques, géographique, économique, financier ou monétaire. Les observations réalisées suggèrent également qu'avant et après la réalisation de l'investissement sur un marché étranger il existe des facteurs de risque.

Cependant, la configuration donnée au risque par D.CAMUS (1983)² ne suffit pas à donner aux analyses de cet auteur un caractère pleinement satisfaisant et ceci pour une raison. La limite vient de ce que les restrictions de caractère réglementaire ne sauraient être considérées comme un risque que si leur introduction intervient après l'investissement. Dans le cas contraire, l'auteur les considère comme des bornes de contrôle de l'activité des entreprises étrangères fixées dans les codes d'investissement locaux.

A plusieurs reprises au cours de cette première partie de notre étude, la comparaison du marché camerounais et des marchés étrangers selon différentes dimensions montre que les explications causales suivant lesquelles les actions des gouvernements et des entreprises créent les imperfections de marché sont satisfaisantes³. Ces dernières peuvent être des forces favorables ou hostiles à l'entreprise; la pénétration du marché étranger peut en quelque sorte constituer une réponse à cette imperfection des marchés. L'étude de processus de pénétration apporte (cf. infra) à cet égard des éléments de réponse. La deuxième partie de la présente étude est consacrée à l'analyse des stratégies de pénétration du marché camerounais par les entreprises étrangères.

¹ M. GLAIS, op. cit.

² D. CAMUS, 1983, «Les finances des multinationales en Afrique », l'Harmattan.

³ J. PEYRARD, op. cit.

DEUXIEME PARTIE : L'évaluation des stratégies de pénétration

La première partie de cette étude a consisté à poser les jalons pour une appréciation des stratégies de pénétration. Elle a ainsi porté sur une analyse de l'environnement. Cette analyse plus ou moins empirique nous a permis de constater que les entreprises qui opèrent au Cameroun ou sont appelées à le faire ont un certain nombre de défis sociopolitiques et techniques à relever. Nous avons évalué le potentiel des différents secteurs de l'économie où intervient l'entreprise et exploré les moyens de réussite.

Toutefois, cette démarche se relève insuffisante du point de vue théorique même pour formuler un véritable diagnostic stratégique¹ ; celui-ci relevant ici de la pénétration des firmes étrangères sur le marché camerounais. Soit parce que la position concurrentielle des entreprises peut occulter des facteurs internes pouvant avoir un effet décisif sur leur devenir (une bonne structure financière par exemple) ; soit parce que le caractère parfois spéculatif de l'analyse précédente ôte de la pertinence à l'appréciation de la situation des entreprises vis-à-vis de l'environnement (cas des sources bancaires de financement extérieures).

Il est dans ces cas là utile que nous analysons les stratégies des firmes étrangères dans leur processus de pénétration du marché camerounais. Il nous revient à cet effet de mettre en relief les différentes conceptions que ces entreprises se font de leurs activités à cette occasion au niveau de leur configuration interne d'une part et au niveau de leur relation avec l'environnement externe d'autre part. A cet effet nous avons considéré l'entreprise comme un tout, malgré que cette représentation n'ait pas été dominante chez certains théoriciens.

Les économistes nous ont habitué à voir la firme comme une « unité technique ». Par exemple pour comprendre comment s'établit « l'équilibre de profit maximum pour une firme donnée, qu'il s'agisse du concurrent le plus parfait ou du monopoleur le plus absolu ou d'un sujet en un point quelconque du vaste secteur de la concurrence imparfaite, il est nécessaire de savoir

¹ A C. MARTINET, op. cit.

comment les coûts marginal et total se rattachent aux autres concepts de coût ainsi qu'à leur dissociation¹.

Les théoriciens du ménagement ont de l'entreprise une conception en terme de flux d'informations ; dans ce cas l'entreprise est une organisation sociale qui rassemble des personnes et des groupes hétérogènes et dont sa gestion consiste à instaurer en son sein un dialogue social assurant une communication efficace et la prise en compte de la pluralité des valeurs, point de vue, objectif et intérêt dont la finalité sociale est de rechercher la « meilleure satisfaction d'ensemble de tous ceux qui sont concernés par la vie de l'entreprise »².

Les sociologues l'étudient aujourd'hui comme un système politique ; proposée par IGOR ANSOFF, cette conception se fonde sur l'idée que la direction générale à une influence limitée sur le choix des finalités et des normes qui régissent le fonctionnement de la firme et qui sont en réalité déterminées à travers un processus politique par lequel les différentes parties prenantes négocient, marchandent et usent de tous leurs moyens disponibles pour faire prévaloir leur point de vue respectif³.

Ces différents lectures de l'entreprise sont importantes les unes que les autres, mais elles sont de nature à séparer divers éléments d'un ensemble. Elles ont été fécondes pour expliquer des phénomènes isolés. La conception du gestionnaire de l'entreprise est plus étendue. Parce que celui-ci considère plusieurs aspects de l'entreprise et leurs interactions. Aussi les stratèges considèrent que la stratégie concerne aussi les relations entreprise- environnement que l'intérieur de l'entreprise et préconise que la cohérence entre les deux aspects est essentielle⁴.

C'est sur cette conception que nous nous basons pour procéder à l'évaluation des stratégies de pénétration des firmes étrangères sur le marché camerounais. Cette évaluation se fera en trois points :

¹ P. A. SAMUELSON, op. cit. p.132.

² M. DARBELET ET J.M. LAUGINIE, op. cit., p 3.13

³ voir revue économie et société

⁴ A. C. MARTINET, op.cit.,

- d'abord une identification des stratégies de pénétration
- ensuite une appréciation de ces stratégies de pénétration ;
- enfin une analyse des différents facteurs d'inflexion.

CHAPITRE 4 : IDENTIFICATION DES STRATEGIES DE PENETRATION AU MARCHE CAMEROUNAIS

En simplifiant un peu, on peut considérer que l'investisseur étranger qui pénètre le marché camerounais a deux choix préalables principaux qui influencent les évolutions ultérieures de ses activités. Il peut choisir d'exporter ou d'investir.

Par ailleurs, pour son développement, il doit choisir son produit, ses partenaires et sa localisation. Ces choix sont ex-anté et constituent des variables de contexte. A cet effet, ils sont difficilement réversibles et déterminent à long terme l'activité de son entreprise.

A l'inverse, de telles décisions peuvent être modifiées car la firme étrangère peut changer de partenaires. Elle peut également se diversifier ou étendre géographiquement son circuit de distribution et dans ce cas ces choix ex-post s'érigent en variables endogènes ; ceux-ci relèvent plutôt de l'entrepreneur confronté aux réalités du marché d'accueil que d'une simple anticipation sur les caractéristiques de l'environnement de celui-ci ou d'un éventuel contractant ou de du pays d'accueil.

Aussi dans le cadre de ce chapitre seront identifiés les choix fondamentaux et les stratégies de croissances des firmes étrangères. Les stratégies de financement de leur développement compte tenu de l'importance qu'elles revêtent sont traitées dans un troisième paragraphe.

4.2. Les choix fondamentaux

Les analyses en économie internationale ont souvent limité l'activité des entreprises sur le marché étranger à deux schémas principaux à savoir : les investissements de portefeuille et les investissements directs. Pour cette deuxième catégorie, les analyses ont pris exclusivement les

investissements des agents économiques en tant que nation ou entreprise et dans ce cas elles ont donné la priorité aux multinationales¹. De plus en plus il existe des investisseurs « isolés » qui ne relèvent pas de cette catégorie d'où la possibilité de présenter une typologie plus structurée des entreprises étrangères

4.2.1. La typologie de pénétration

Sur le marché camerounais on peut identifier deux types de pénétration : la première en émergence est initiée par un particulier qui détient une autonomie totale de la gestion de son entreprise. La deuxième, la plus répandue est initiée par un investisseur sous la tutelle d'une firme internationale qui en détient un pouvoir de contrôle.

4211 : la pénétration « isolée »

En « pénétration isolée », l'investisseur étranger crée une ou des entreprises qui ne relèvent pas du réseau d'une entreprise internationale. Le plus souvent, il est à sa première expérience sur le marché étranger et son activité ne se situe pas dans la mouvance internationale d'une entreprise.

Pour cette catégorie de pénétration, les entreprises généralement sont relativement de petite taille ; l'observation de la structure de leur capital ayant révélé qu'il est souvent détenu par un individu ou les membres d'une famille.

La présence des entreprises étrangères ayant réalisé ce mode de pénétration est si importante aujourd'hui au Cameroun qu'elles imposent beaucoup de contraintes dans plusieurs secteurs d'activités. Par ailleurs, elles sont des entreprises qui ont des originalités heuristiques qui ne doivent pas laisser indifférente la théorie financière internationale de l'entreprise. En effet, elles utilisent à l'instar des multinationales des outils de la finance internationale et leur gestion

¹ G. PELLETIER, « Un survol des théories explicatives des mouvements d'investissements directs », Problème Economique, n° 354, septembre 1976.

s'imprègne des mécanismes du commerce international. Plus précisément, elles sont confrontées à la gestion des changes et se préoccupent de la rentabilité de leurs investissements. Elles souhaitent également minimiser les risques de non transfert de fonds vers leurs pays d'origine.

4.2.1.1. La pénétration "sous contrainte"

Elle est provoquée par une décision externe à l'unité locale : cette décision peut relever de la maison-mère ou de tout autre correspondant étranger. Pour différentes considérations, l'une ou l'autre crée une unité à l'étranger et dispose à cet effet sur celle-ci d'un certain pouvoir de contrôle. D'une manière synthétique, on dira qu'en pénétration "sous contrainte", l'unité locale se trouve dans la mouvance internationale d'une firme située à l'étranger.

Les entreprises de ce groupe sont les plus capitalisées et par conséquent sont de plus grande taille que celles de la pénétration « isolée ». Les deux formes de pénétration offrent l'une et l'autre des avantages à la firme étrangère. En pénétration "sous contrainte" la firme étrangère accroît relativement sa surface financière du fait de sa filiation avec une maison mère. En effet, les banques locales accordent de l'importance à la contre garanties d'un partenaire étranger première adresse dans l'octroi du financement.

Quant à la pénétration « isolée » elle peut être mieux indiquée toute chose égale par ailleurs sur les marchés de petite dimension. Surtout si la production n'est pas en majorité destinée à l'exportation. Ce d'autant qu'elle mobilise peu de ressources et fait courir peu de risques.

De plus en plus, les entreprises internationales optent pour une forme de pénétration plus ou moins proche de la pénétration « isolée ». En effet, tout en conservant leur droit de contrôle, elles gèrent d'une façon très décentralisée leur filiale camerounaise. Celle-ci doit se battre « seule » sur le marché camerounais sans pouvoir tirer un avantage de son appartenance à une

mouvance internationale ; cette approche s'appliquant également à d'autres filiales du groupe. Cette indépendance de chaque unité étrangère tient à la nécessité pour l'entreprise fédératrice de considérer chaque pays d'accueil dans sa spécificité.

4.2.2. Les considérations de la localisation : une priorité au marché domestique

Les raisons de la pénétration du marché camerounais peuvent être identifiées selon qu'il s'agisse de la décision de conquérir celui-ci parmi plusieurs pays étrangers (localisation internationale) ou de choisir un site d'activité parmi tant d'autres espaces sur le marché camerounais même (localisation interne).

4.2.2.1 Les facteurs de la localisation internationale : la primauté des considérations commerciales.

En finance internationale d'entreprise, les facteurs déterminants la localisation de l'entreprise sur un marché étranger sont assimilables aux considérations stratégiques à la base de la décision de l'investissement à l'étranger. Celles-ci sont d'ordre financier, commercial et industriel. Pour identifier ces facteurs guidant la localisation des entreprises, nous avons fait recours :

- aux motivations de l'implantation de la firme étrangère au Cameroun.
- au marché visé par l'entreprise;
- à la nature de l'activité de la firme étrangère et celle de son correspondant à l'étranger.

A – L'existence d'une demande locale est la motivation principale : "le Cameroun étant l'un des premiers pays amorçant le développement, doté d'une richesse en ressources naturelles ainsi que d'une autosuffisance alimentaire, offre un marché à large spectre aux produits

pharmaceutique et autre accessoires médicaux . Avec la libéralisation politique et économique, la population connaîtra un grand avantage quant aux choix qui seront guidés par la qualité et la compétitivité prix pour les produits made in Cameroun ". "Le marché de l'accumulateur est lié a celui des véhicule ; or le taux d'importation du marché de l'automobile au Cameroun est de 20% en moyenne selon Automobile Internationale "¹.

Ces affirmations sont faites par deux firmes étrangères installées à Douala. Dans cadre du montage de leur dossier de demande protection de leur marché, elles doivent en effet présenter un argument d'exploitation. Elles ont été choisies parmi tant d'autres (soit 35 sur 45 évoquant des raisons similaires) pour illustrer le fait que les entreprises étrangères en s'implantant au Cameroun veulent satisfaire la demande nationale en exploitant les interstices de marché laissés vacants par la concurrence ou jamais exploités.

Cette opportunité est consécutive d'une part à l'amélioration de l'environnement institutionnel et d'autre part aux effets d'entraînement de la croissance de la consommation dans d'autres secteurs.

Peu d'entreprises soit 5 parmi les 45 évoquent la volonté de valoriser une matière première locale. Malheureusement cette valorisation est de faible impact. En effet, les consommations des matières premières locales de ces entreprises s'évaluent à 20% en moyenne du coût des "matières et produits consommés" (La proportion résiduelle provenant de l'extérieur) et la vente de leurs productions se fait essentiellement sur le marché camerounais et pour peu (soit en moyenne 1/5 du chiffre d'affaires) dans l'UDEAC.

Aucune entreprise ne mentionne l'existence d'une main-d'œuvre locale qualifiée ou bon marché comme raison de son implantation.

¹Chambre de commerce et d'industrie du Cameroun : dossier de demande de protection. Seules les entreprises industrielles peuvent accéder à cette procédure ;

B – Le marché visé est essentiellement national : si pour la majorité des entreprises européennes, japonaises et américaines, investir dans les NPI ou dans l'Océan Indien permet de produire ou de procéder à des assemblages pour exporter dans leurs pays d'origine ou dans des pays tiers, il n'en n'est pas de même pour ces entreprises lorsqu'elles s'implantent au Cameroun. En effet, elles comptent surtout vendre leur production au Cameroun et dans une moindre mesure l'exporter sur le marché sous-régional (UDEAC).

C – L'activité consiste essentiellement à développer les exportations du correspondant étranger: la comparaison des produits fabriqués ou commercialisés par l'unité locale et les produits du correspondant étranger nous a permis de constater que les firmes étrangères locales en pénétration "sous contrainte" vend ou fabrique les mêmes produits que leurs correspondants étrangers. En plus elles bénéficient des servitudes : financement de l'importation (crédit-fournisseur), assistance technique et de gestion (ressources humaines). Ces faits témoignent de l'objectif de l'unité locale à développer les exportations de la maison-mère ou celles de tout autre partenaire sur le marché camerounais.

On peut émettre un constat général selon lequel l'existence d'une demande locale ou sous-régionale et la raison principale d'implantation des firmes étrangères. Elles sont de taille moyenne. Elles veulent minimiser le risque commercial. Pour cela les entreprises qui ont investi dans la manufacture préfèrent des implantations légères. Celles-ci sans faire de la véritable transformation procèdent essentiellement à des assemblages des composants importés ou réalisent juste le conditionnement des produits dont elle assure la vente.

Cette adjonction de la pseudo production et de la distribution par la même entreprise pouvant davantage témoigner de la possibilité de vendre au Cameroun comme raison principale de leur implantation.

4.2.2.1. Les facteurs de la localisation intérieure : une priorité à l'agglomération

La majorité des entreprises étudiées (quatre-vingt-deux soit environ 90% de l'échantillon) sont installées à Douala. Douala est le plus grand centre de consommation et de production au Cameroun. Cette métropole enregistre la plus forte concentration de la population urbaine au Cameroun. En plus Elle a le plus bénéficié de l'amélioration de l'environnement des entreprises. En effet, c'est la ville qui abrite le plus grand port et le plus grand aéroport, tous étant des infrastructures très sollicitées par les entreprises actives à l'étranger. Cette ville dispose également des aires aménagées telles les zones industrielles et les zones d'entrepôts.

Malheureusement, cette mauvaise répartition géographique des infrastructures rend impossible une occupation spatiale concurrentielle du marché.

Même les entreprises qui prétendent valoriser les matières premières locales bien qu'elles s'installent à la source des matières, localisent leur administration et une partie de leurs ateliers à Douala. De même, dans la stratégie d'occupation du marché, le marché demeure la motivation principale des firmes étrangères. Elles étendent leur appareil commercial dans les villes peuplées (après Douala, Yaoundé et Garoua... etc).

Au total, il y a une préférence pour les centres de consommation chez l'entreprise qui s'implante au Cameroun. Pour des entreprises qui ont des considérations purement commerciales à leur localisation, il est logique que l'occupation géographique sur le marché local tienne compte de l'agglomération comme élément de localisation.

Dans ce cas il est évident que d'une part les exigences réglementaires ne sont nullement des entraves. D'autre part, l'intervention des pouvoirs publics représente une limitation à leur liberté ; ce qui les empêche de se laisser emporter par certains avantages (peut-être superficiels) comme l'abattement des salaires par zone par exemple.

4.2.3. Les modes de pénétration du marché camerounais: une préférence pour la pénétration "indirecte"

La filiale camerounaise peut se situer sous la tutelle de la maison mère ou dépendre d'une filiale concurrente. Dans le premier cas il s'agit d'une pénétration directe alors que le deuxième cas relève de la pénétration indirecte.

A – La pénétration indirecte

L'observation de l'environnement local met en évidence une taille de marché assez limitée. Une possibilité pour les firmes étrangères en activité à l'étranger de contourner un tel obstacle consiste à procéder à une pénétration indirecte. C'est-à-dire que la maison mère ou le correspondant principal à l'étranger choisit de placer l'unité camerounaise non sous son autorité, mais sous celle d'une de ses filiales étrangères. Par exemple l'entreprise SINGER au Cameroun n'a pas pour maison mère la firme SINGER en Angleterre, mais la filiale SINGER en Amérique Latine. Toyota est la filiale d'une entreprise française et non celle de la maison mère japonaise. Le tableau n° montre que ces exemples sont légion. Les contrats de franchise très représentatifs dans les systèmes contractuels de transfert de savoir-faire facilitent une telle procédure¹.

Les exemples rencontrés ici ne sont légions et ne sont pas nécessairement français (tableau n°30): DHL Cameroun est une sous-filiale de DHL Internationale (firme américaine) pourtant cette unité camerounaise a été créée par une entreprise hollandaise.

La pénétration du marché camerounais par la France permet aux firmes étrangères de bénéficier d'un risque de change et d'autres avantages liés à la parité fixe entre le FF et FCFA. Quand il s'agit des pays autres que ceux de la zone franc la maison mère voudrait tout simplement limiter sa croissance internationale.

¹ Il s'agit ici d'une forme de licence dans laquelle le franchisé dirige la société sous le nom du franchiseur, en suivant les politiques et procédures définies par ce dernier.

B – La pénétration directe

Par contre, des firmes étrangères ont réalisé des implantations directes sur le marché camerounais. Ceci ne suppose pas pour autant que soient abandonnés les contrats définis précédemment; tout au contraire ,dans les cas qui ont été observés, l'implantation directe s'accompagne toujours d'une vente de licence voire d'un accord de contrat de franchise avec la filiale .

Qu'il s'agisse de la pénétration directe ou indirecte il en existe des degrés différents allant des implantations légères à la création des filiales à 100% étranger, en passant par les créations des co-entreprises. Le tableau n° 30 présente une structure de capitalisation et de l'actionnariat de quelques entreprises étrangères.

-Les implantions légères : elles sont légion dans la distribution des produits pharmaceutiques. A cet effet, les laboratoires européens et américains sont présents par la mise en place d'une force de vente au Cameroun. Ils recrutent des équipes technico-économiques qui s'occupent de l'administration, de la vente de leurs produits, de la comptabilité, des relations avec les transitaires, de la douane et les autorités fiscales ;

-La co-entreprise: un partenaire camerounais s'associe à une firme étrangère. Elle doit être bipartite, c'est-à-dire qu'elle se noue entre deux entreprises ou multipartites (consortium). Les entreprises ayant choisi cette modalité sont manufacturières et peu nombreux (deux cas sur cinquante-un soit environ 4%). Dans ces associations, la firme étrangère veut surtout minimiser les risques. Le partenaire local chef d'entreprise, apporte un circuit de distribution fonctionnel. Elle veut également éviter la dilution de son pouvoir de contrôle sur la coentreprise. Ainsi la part du partenaire camerounais n'excède pas généralement 20% du capital social.

Tableau N° 30 : structure du capital social des firmes étrangères européennes*

Tableau N° 30

Raison sociale de l'entreprise	Participation étrangère		Participation des nationaux	
	%	Propriétaire	%	Propriétaire Statut juridique
CKPCAM	77	CKP Paris	23	Particuliers
General import	99,4	CPAO	0,6	- -
SOGEPRO	100	British American Tobacco Company	0	-
BASSA BOIS	100	- SATOM La DEFENSE (95%) - SOGEA France (05%)	0	
DIVERSEY WYAN D CAMEROON	89.4	- DIVERSEY France (33.4%) - AFRICA CHEMICAL (56%)	0	
MOORE PARAGO	84	- MOORE PARAGO France	10	Sans précision
SCIMPOS	99.9 6	- RHONE POULENG	0.0 4	
CAMOA	100	- Air Liquide Parix Cedex	00	
CAMER INDUSTRIEL	99.0 5	BATCO LTD LONDRE	00	
SCE	100	- Sté française des explosifs - Sté DANKY-BICKFORD SMITH Rouen (18%) - Sté BARBIER – Paris - Sté de Poudre de pureté	00	
LAFARGE		- LAFARGE COPPEE LAVALIN	00	

COPPEE		99.7%		
LAVALIE		Paris Cedex		
CAMEROORN				
ICRAFON	50.4	- CFAO	45	particulier
SOPRAL	49	- NESTLE S.A.	00	
Ducros	100	- Ets Ducros et Fils France (99%)	00	
CAMEROUN		- Particuliers étrangers (01%)		
BASTOS LEAF	99.6	- BRITISH AMERICAN	00	
TOBOCO		TOBACO Co. LTD		
PARMING Co.				
UCODIS	100	- SCOA Paris	00	
BASTOS	99.6	- SOFICAL (groupe Bastos) Paris	00	
CEP	99	- La SEIGNEURIE	00	
		- UNIPAR		
		- CFAO		
GUINNESS	100	- GUINNESS OVERSEAS	00	
Sté camerounaise	100	- Compagnie Financière	00	
MICHELIN		MICHELIN		
SCOA-CAM	91.6	- SCOA S.A. Paris	00	
	6			
UNILEX CAM.	90.9	- UNILEVER EXPORT France	00	
	0			
SHO	99.9	- Compagnie OPTORG France	00	
CAMEROUN	9			
CAMAD NESTLE	98.1	- NESTLE S.A.	00	
BORDAS CAM	100	- BORDAS Paris	00	
CFAO CAM	90	- CFAO Paris	00	

SODIACAM	100	<ul style="list-style-type: none"> - SIMONE Josette (50%) - ASQUINI Jean - RAMELLE Waltar - ASQUINI Patrick - ASQUINI Christian 	00	
----------	-----	--	----	--

*: échantillon réduit

Source : notre enquête

La filiales quasi 100% est la forme de pénétration directe la plus représentée. 100% des firmes étrangères de la distribution y ont fait recours. Le capital social appartient à 85% au moins la maison mère. Le reste des parts soit moins de 6% est réparti entre plusieurs particuliers. Le plus souvent, ces derniers sont originaires du pays de la maison mère, font partie du personnel dirigeant ou des particuliers nationaux.

Le passage d'un niveau d'implantation à l'autre a été constatées chez certaines entreprises. Par exemple, face à la prolifération des installations légères étrangères et la création usines pharmaceutiques appartenant aux nationaux la filiale locale de RHÔNE POLENG jadis distributrice a implanté une unité de production. Des évolutions symétriques ont également été constatées. De l'implantation en filiale d'importation, certaines firmes étrangères n'ont établi que des contrats de franchise avec des entreprises appartenant aux nationaux. Depuis 1991, RENAULT Cameroun filiale de Renault France est devenue RENAULT - SODAC. Dans le cadre de ce désinvestissement, la majorité des titres ont été rachetés par le personnel local. La filiale CFAO a également allégé son réseau de distribution en cessant la vente des biens de consommation.

Ces évolutions confirment la thèse selon laquelle, l'implantation directe par création d'une usine de production est l'aboutissement d'un processus¹.Elles montrent également que cette assertion peut se vérifier pour les autres mode de pénétration du marché étranger.

¹ J. PEYRARD, op. cit. p 103.

4.2 LES STRATEGIES DE CROISSANCE

L'identification des politiques mises en place par les firmes étrangères pour développer leurs activités sur le marché camerounais se fera par une analyse de leur champ d'activité. Celui-ci se mesure principalement par l'objectif, l'activité, les formules d'exploitation et les vecteurs de développement de l'entreprise. Cette conception s'apparente à celle développée dans la littérature stratégique et selon laquelle le champ d'activité est l'élément clé sur lequel fonde le potentiel de l'organisation (PORTER ; 1982, MARTINET; 1987, CHARREAUX;1989) ¹.

4.2.1 L'objectif d'internationalisation

Les finalités majeures qui orientent la gestion de l'entreprise donnent lieu à des formulations divergentes dans la littérature financière. Les propositions à caractère opérationnel s'accommodent d'un point de vue qui conduit à admettre la réalité d'une pratique à but multiple. Des orientations univoques privilégient la prise en compte d'un objectif jugé majeure et considèrent à cet effet la performance comme l'expression de la finalité que l'entreprise se fixe. Cet objectif pouvant s'exprimer sous une variété de termes : croissance du chiffre d'affaires, croissance du bénéfice, rentabilité des capitaux propres etc...

La recherche empirique a approuvé cette nature univoque de l'objectif de entreprise en reconnaissant que si la multinationale se distingue des autres entreprises, ce n'est pas par la nature de ses buts mais par la solution particulière que lui dicte le cadre international de son activité (C. FRED BERGSTEN et alii ; 1983)².

¹ Op. cit.

² op. cit.

En motivant sa pénétration essentiellement par l'existence d'une demande locale la firme étrangère axe à priori son objectif sur la croissance du chiffre d'affaires. C'est cet objectif qui rend possibles les différents transferts (dividendes, bénéfice, redevances, commission, intérêts, frais de siège etc ...) déterminant sa survie sur le marché d'accueil.

4.2.2 Un métier à base réduite

La notion du métier revêt une importance particulière dans le diagnostic stratégique de l'entreprise. En effet, elle permet d'identifier l'activité ou les activités dans lesquelles l'entreprise possède une compétence distincte en lui conférant un avantage concurrentiel. Elle a ainsi été analysée en tant qu' "activité, savoir-faire et façon de faire " (PORTER 1982)¹. Ceci a ainsi permis d'insister sur l'erreur fréquente qui consiste pour une entreprise à définir son rôle en fonction du produit fabriqué et non en fonction du besoin satisfait. Certains critères se sont révélés utilisables dans cette optique à savoir le nom de l'entreprise et les domaines de compétence distinctive ont été utilement étudiés (MARTINET ; 1987)².

A – Une base d'activité réduite

Le nom des entreprises étrangères (tableau n°30) tant du secteur commercial que du secteur manufacturier montrent qu'elles définissent leur activité en fonction de trois critères principaux à savoir: le produit spécifique, le produit générique et l'activité générique :

-à partir d'un produit spécifique qui traduit leur métier ; par exemple Accumulateur du Cameroun (ACCAM). Les entreprises concernées par cette approche sont toutes manufacturière ; elles fabriquent les biens industriels (qui servent à la fabrication d'autres biens).

-à partir d'un produit générique et à travers lui par référence à un métier (peinture, émaillerie, parfumerie, imprimerie); cette approche est répandue chez les firmes étrangères productrices du petit équipement. Autant que ceux du groupe précédent leurs produits et leurs concurrents sont directement mis en évidence par leur raison sociale.

¹ op. cit.

² op. cit.

-à partir d'une activité générique qui leur confèrent un métier: distribution, négoce, importation, exportation, commerce général etc... A la différence de leurs homologues de la manufacture, les entreprises concernées par cette approche ne mettent en évidence ni leur métier, ni leurs concurrents. Elles se définissent de façon plus large. Elles exercent en fait plusieurs métiers organisés dans des filiales ou des départements spécifiques. Ce sont les exemples de UNILEX CAMEROUN, UCODIS, TSEKENIS, STAMATIADES, ARNO, BERNABE Cameroun (tableau n° 30). La lecture de leur nom ne révèle pas leurs domaines de compétences. Elles sont toutes distributrices et peuvent travailler dans les biens d'équipement, les produits alimentaires, la parfumerie et/ ou la droguerie.

La firme étrangère à en terme de définition de sa compétence une approche largement influencée par la raison principale de sa pénétration du marché camerounais. Elle est essentiellement motivée par l'existence d'une demande locale reconnue de faible capacité de consommation. Ceci explique qu'elles n'élargissent pas ses compétences en se définissant plutôt par apport à un besoin générique. Ceci pourrait également expliquer la stabilité qui caractérise l'ancrage de ses compétences autour des produits traditionnels.

B – Une construction de l'identité autour du produit

La dénomination de l'entreprise (raison sociale) n'est pas un choix nécessairement irréversible, elle n'est pas non plus appelée à être indéfiniment modifiée. Aussi peut-il être fécond de se demander combien de fois la firme étrangères a changé sa dénomination depuis son implantation sur le marché camerounais et par ce une modification de sa configuration réelle .En effet aucune évolution de ce genre n'a été constatée sur notre échantillon .Toute les entreprises ont conservé leurs raisons sociales depuis leur date de création, même celles implantées depuis plus de quarante ans (SHO Cameroun).

Par ailleurs les entreprises étrangères depuis leur création, offrent relativement les mêmes produits ; la ressemblance entre produits étant définie par leur nature à se substituer réciproquement : les réfrigérateurs à absorption commercialisés aujourd'hui par la SHO

Cameroun est un produit semblable à un réfrigérateur à compresseur commercialisé dans les années 1960. De même pour la filiale camerounaise de BRITISH AMERICAN TOBACCO, J. Bastos Afrique Centrale, spécialisée dans la fabrication et vente de cigarettes et tabac, la cigarette "GOLD-TOBACO" produit dans les années antérieures est semblable au "Red Club" et au "Trésor" produits en 1991. Toutes ont construit leur identité autour du produit.

Toutefois, elles ont recherché de nouveaux segments de marché et de nouveaux secteurs géographiques où existe un besoin de leurs produits. Elles ont également recherché des moyens d'améliorer ou de développer leurs produits. A cet effet, elles ont créé des succursales ou des agences.

4.2.3 Un processus de production peu intégré:

Les entreprises étrangères manufacturières dans l'ensemble ne sont pas des producteurs au sens traditionnel du terme. Leur activité de production se situe au dernier stade de conditionnement d'un produit. A la différence des grands constructeurs étrangers (RENAULT, THOMSON, SINGER etc...) qui sont devenus par la sous-traitance des gestionnaires des marques, des concepteurs et des maîtres d'ouvrage, elles sont des assembleurs représentants de marques. A cet effet, elles s'insèrent dans une sous-traitance internationale qui peut revêtir deux modalités à savoir la sous-traitance de marché et la sous-traitance industrielle.

A- Une sous-traitance de marché : ici la firme étrangère acquiert d'un fournisseur étranger des matériaux ou tout autre intrant industriel entrant dans la fabrication de son produit. Dans ce cas et à la différence d'une sous-traitance industrielle, elle ne produit nullement suivant le cahier des charges du fournisseur. Il s'agit d'un approvisionnement pur et simple.

B- Une sous-traitance industrielle coercitive au contrat de franchise ou à l'achat de la licence: la sous-traitance industrielle se caractérise par la commande que passe le fabricant camerounais à un gestionnaire de marque ; à cet effet, il doit travailler selon les instructions de ce dernier. Dans cette optique, la firme étrangère se trouve dans un état de dépendance économique à l'égard du fournisseur étranger. Elle doit réaliser le produit complet dans les conditions de qualité exigée par ce dernier qui est en même temps gestionnaire des marques. Parmi ces entreprises produisant en sous-traitance industrielle on note en plus de celles assemblant matériel d'équipement (INDUCAM pour l'assemblage de télévision Goldstar et CAMI TOYOTA pour le montage des poids lourds), la présence de celles qui importent des produits chimiques très peu pondéreux comme l'encre, les breuvages à base d'eau ou du gaz : CAVINEX (mise en bouteille de vin), GUINNESS (brasserie), CAMOA (gaz), Compagnie Equatoriale de peinture, etc...

4.3 Les vecteurs de croissance externe

L'entreprise peut croître en étendant la capacité de ses différentes fonctions. Elle peut également le faire en acquérant le contrôle de la production. Dans ce cas les firmes étrangères ont choisi d'intégrer leurs activités ou de les diversifier¹. Le "pouvoir vertical" dont elles se sont ainsi dotées repose à la fois sur le processus de croissance interne (importation et distribution) ou de croissance externe au prix d'appropriation partielle dans les sociétés de financement ou de création de filiale.

4.3.1 Une intégration des activités

Elle permet la mise en place effective d'une filière de distribution maîtrisée par les firmes européennes. Pour identifier les stratégies d'intégration, nous avons dans un premier temps observé la couverture des différents stades de la production d'un bien. Ensuite nous avons abordé l'intégration comme un processus en étudiant les rapports économiques entre activités

¹ Avant d'aborder cette recherche, il est important de signaler qu'il s'agit d'une étude dont la portée est limitée. Une analyse chiffrée s'est avérée impossible du fait des difficultés d'application des indices proposés par les économistes industriels. De même, ces derniers ont déploré la délicatesse d'une telle démarche qui le plus souvent a été la cause de l'inusité de la mesure chiffrée de ces concepts.

d'une même entreprise. Ce volet va ainsi permettre de repérer des phénomènes de "filiarsation" et de domination.

A- La couverture de différentes stades de la production: en mesurant les différentes stades couverts par la fabrication des produits, nous avons constaté que cette stratégie n'est pas populaire chez les firmes étrangères manufacturières dans leur mode de pénétration sur le marché camerounais. En effet, un seul cas d'intégration suivant cette optique a été observé; il s'agit de la S.A.R.L. ALPI PIETRO Cameroun (ALPICAM). Celle -ci produit des placages et des contreplaqués en opérant une maîtrise générale d'opérations localisées sur plusieurs sites d'activités: elle réalise l'exploitation forestière à Batouri (région Est du Cameroun) et fabrique des placages, déroulés et contreplaqués et dérivés du bois dans son usine à Bonabéri (Douala).

Pourtant il a été possible à plusieurs entreprises commerciales de se doter d'un pouvoir vertical. A cet effet, elles se déterminent par rapport à un tout et gèrent un ensemble en considérant la totalité des éléments qui la composent au lieu de se définir par rapport à un produit, une opération ou un marché. Elles ont à cet effet réalisé leur croissance en développant une sorte de "pouvoir vertical" grâce à un ensemble de procédures. Elles contrôlent des filiales et maîtrisent les activités situées en amont ou en aval de leur base principale. (RENAULT, CFAO, CAMI TOYOTA).

*En amont, leurs importations proviennent en majorité des fournisseurs étrangers auxquels ils sont liés par des contrats de distribution (franchise ou concession). Entre la maison -mère et ces grandes sociétés camerounaises de négoce, la coopération est fondée sur des contrats pluriannuels de livraison et les servitudes diverses.

*en aval, ils distribuent et financent leur ventes par des crédits clients et des crédits à la consommation. Cette facilité commerciale leur est conférée par leur surface financière. En effet, la majorité des grandes entreprises de distribution au Cameroun (RENAULT, CFAO, SCOA, CAMI TOYOTA) sont porteurs des parts et non des moindres dans des institutions financières. Celles-ci sont spécialisées dans le financement d'achat de biens d'équipement. Des

sociétés telles que SOCABAIL (société camerounaise de bail), SCE (société camerounaise d'équipement) et SOCCA (société camerounaise crédit automobile) pour ne citer que celle-là ont de telles vocations (Tableau n° 18).

A partir de 1988, certains distributeurs des biens d'équipement ont renforcé leur maîtrise de la filière par la vente des accessoires de leurs produits. En effet, ils accusent la concurrence des grands commerçants nationaux spécialisés dans l'importation des produits de seconde main et la baisse généralisée du pouvoir d'achat. A cet effet, Le directeur d'exploitation outre-mer de la multinationale SCOA relève que : "nous avons constaté depuis des années que le volume des opérations commerciales en matériel neuf est en baisse constante sur tous les territoires d'Afrique ; jusqu'à devoir nous retirer de certains pays... Bref, notre intérêt est que le parc qui ne se développe plus, soit bien entretenu, afin que les pièces détachées compensent la baisse des ventes de matériel neuf"¹.

Il existe un autre groupe de firmes étrangères de la grande distribution (UNILEX Cameroun; HOLLANDO , DISTRICAM, CAMER INDUSTRIEL, CARIC, ERNABE, STAMATIADES, SAPROC) lequel, sans détenir un contrôle direct des organisme de financement sus cités, maîtrisent tout de même la distribution. Elles développent les ventes par la vente à terme sans réellement en détenir une maîtrise autant que leurs congénères qui ont investi dans le secteur financier. Toutefois elles maîtrisent leurs importations par des coopérations avec leurs fournisseurs étrangers sous des formes assez diverses que celles des autres groupes.

B- l'établissement des rapports économiques : une firme étrangère manufacturière a passé des contrats sur le marché camerounais et d'ailleurs avec des "sociétés sœurs" (groupe ALUCAM au Cameroun, SOTRALGO au Gabon, ALU Congo et COLALE en Centrafrique) pour couvrir ses besoins. Cette coopération interentreprises permet "de bénéficier de l'expérience de ses partenaires " dans la sous région UDEAC. Elle déclare à cet effet qu'elle lui a permis d'acquérir

¹ Marché tropicaux et Méditerranéens, n° 2277, juin 1989.

50% du marché de la menuiserie métallique au Cameroun et prévoit grâce à une protection contre les importations de l'extrême orient "fournir à terme 60% des besoins du marché Camerounais et exporter dans les pays de l'UDEAC plus de 50% de sa production ".

Si les différentes politiques d'intégration ont été analysées de façon globalisante, ceci ne signifie pas pour autant que les firmes intégrantes ont les mêmes aptitudes à imposer leur pouvoir. Tout dépend ici des dimensions économiques (ressources internes et relations avec les fournisseurs étrangers) et sociales (relations avec les banques et les autorités politiques locales).

4.3.2 Une diversification horizontale : les distributeurs de petite taille et les entreprises manufacturières contraints par leurs ressources ou leurs objectifs sans doute ont opté pour la diversification horizontale.

Contrairement au premier cas de diversification où le processus relève de la volonté des entreprises à maîtriser des activités en amont et en aval de la base d'activités principale, la diversification horizontale est un phénomène qui porte sur la faculté de l'entreprise à commercialiser ou à fabriquer des produits qui ne s'inscrivent pas dans la ligne de la production principale. Il peut également se manifester par le changement d'un seul élément (produit ou technique) du processus de production ou de commercialisation qui entraîne une diversification de la clientèle.

A- La diversification du produit : nous constatons que 100% des firmes étrangères du secteur manufacturier ont diversifié leurs produits :

*certains l'ont fait pour satisfaire les besoins complémentaires d'une clientèle connue ; ce sont les exemples de maison du Cycle, de CAMSTEEL. La première fabrique les cycles, les motocycles et les mobiliers métalliques et la seconde fabrique les tubes, les tôles, le métal et les matériaux de construction, pour ne citer que ceux là.

*d'autres par contre l'ont fait pour étendre la gamme de leurs modèles : c'est le cas de SCIMPOS (filiale de RHÔNE Pouleng) fabricant la mousse de polyurethane souple et de la mousse de polyurethane rigide ; c'est aussi le cas de ICRAFON (filiale commune de CFAO)

fabricant du plastique industriel et ménager ou de CAMOA produisant du gaz industriel et médical. Dans le secteur commercial, les cas de diversification des produits sont légion : CAMAD NESTLE vend les produits alimentaires et cosmétiques.

Les différentes formes de diversification (horizontale ou verticale) ont imposé un renouvellement de la structure organisationnelle: création des départements et filiales. SHO Cameroun vend des fournitures industriels et des matériaux de construction dans trois départements (TRACTAFRIC, SHO plus, et INTELEC). Le groupe SCOA gère trois filiales: SCOA technologie système (vente de matériel et logiciel informatique); SCOA SOCADA (vente de véhicules et pièces détachées) et SCOA CAMEROUN SCORE (supermarché); UCODIS représentation de marque et négoce).

Pour les grandes entreprises on peut comprendre que leur diversification soit plus poussée et parfois s'apparente à une stratégie de la filière, leurs activités se rapprochant à différents points.

B- la diversification technique : des firmes étrangères manufacturières ont réalisé leur diversification à partir des bases de produits et de techniques différentes. RHÔNE POULENG distribue au Cameroun par sa filiale d'importation de produits pharmaceutiques (SOCAPHARM). De même par sa filiale de transformation, elle fabrique les colles industrielles depuis 1967. Sa troisième filiale RHÔNE Pouleng Afrique Centrale créée depuis 1981 importe et distribue des produits chimiques pour l'industrie et l'agriculture. Enfin en 1989 elle a réalisé une implantation de fabrication des produits pharmaceutiques. Quant à SAPROC (vente de quincaillerie et matériaux de construction) implantée sur le marché camerounais en 1963, elle a créé une filiale industrielle en 1984. « La manufacture de lames de scie" puisqu'il s'agit d'elle produit les lames de scie, les articles ménagers (cuillères et fourchettes), les caisses à grume et l'affûtage respectivement pour 60%, 21%, 11% et 8% du portefeuille de son activité.

4.4 LES STRATEGIES DE FINANCEMENT

Dans la conquête du marché camerounais, le comportement financier des firmes étrangères se situe dans une optique de dépassement des carcans structurels et conjoncturels dont est fait l'environnement. Parmi ceux-ci un problème majeur : trouver du financement au moindre coût. Le résoudre implique de la part de ces entreprises une conjonction des moyens directs et des moyens occultes. Elles font du financement l'un des principaux leviers de la réalisation de leurs objectif de croissance et de respect de leurs engagements internationaux.

4.4.1. La Structure du bilan

Elle ne dégage pas de spécificité selon l'appartenance sectorielle des entreprises.

4.4.1.1 – Entreprises étrangères commerciales

Le tableau n°32 permet de comparer l'importance respective de l'endettement à court terme et des capitaux propres dans la structure financière d'un échantillon de trente cinq entreprises commerciales.

La notion de dette à court terme sera entendue dans son sens le plus large, c'est à dire qu'elle regroupera toute dette à moins d'un an (comptes des tiers et comptes financiers).

Tableau N° 32 : Evolution des composantes du bilan des firmes étrangères du négoce et commerce (les pourcentages sont exprimés en moyenne sectorielle)

	1987	1988	1989	1990
Dette à court terme en % total du bilan	-	75%	57%	50%
Capitaux propres en % total du passif	-	18%	20%	43%

Source : notre enquête

Avec le temps, les entreprises financières veulent se doter d'une autonomie financière. La part des capitaux propres se renforce et par conséquent, le financement de l'exploitation dépend de moins en moins des prêts des partenaires.

4.4.1.2 Entreprises étrangères manufacturières

Le tableau N° 33 recense trois postes du bilan dont les capitaux propres, les dettes à court terme et les dettes à long terme. Ici les dettes à court terme regroupent les mêmes composantes que celles des entreprises commerciales. Les dettes à long terme sont essentiellement des dépôts en compte courant effectués par les associés soit environ 35%. Les emprunts bancaires sont rares, soit au total 18% des capitaux permanents.

Tableau N° 33 : Evolution des composantes du bilan des firmes étrangères manufacturières.

	1987	1988	1989	1990
Dette à court terme en % total du bilan	42.5%	52.8%	39.5%	56.75%
Capitaux propres en % total du passif	40.5%	43%	55%	23.99%
Dettes à long et moyen terme en % total du passif	15%	05.15 %	06.025 %	08.70%

Source : notre enquête

Les dette à court terme sont aussi importantes que chez les entreprises commerciales.

4.4.1.3 Une politique de financement prudentielle

La politique de financement des firmes étrangères se structure autour de trois variables : les dettes à court terme, les fonds propres et les endettements à moyen et long terme.

A – Les dettes à court terme

Il semble tout d'abord visible dans les tableaux n°32 et n°33 que les entreprises n'ont pas un comportement sectoriel en ce qui concerne l'importance des dettes à court terme dans leur structure financière.

Les entreprises commerciales se caractérisent par un recours relativement important aux dettes à court terme. Ce qui se justifie par la nature de leur activité : 53% en moyenne de ces dettes proviennent des fournisseurs, 37% des associés et sociétés apparentées et 10% des banques locales. L'importance relative des dettes à court terme dans la structure de bilan des entreprises manufacturières s'explique par des facteurs structurels :

- Premièrement dans leur totalité, les entreprises manufacturières, tout comme leurs homologues commerciales, distribuent et à cet effet ont autant qu'elles besoin des crédits à court terme pour financer leurs besoins d'exploitation.

En second lieu le marché des capitaux camerounais est constitué des banques reconnues peu aptes à octroyer des prêts à long et moyen terme.

B – Les fonds propres

A l'opposé, on peut montrer que les entreprises présentent des différences selon la nature de leur activité (commerce ou manufacture) quand on examine l'évolution de leur fonds propres: ils ont sensiblement augmenté dans les entreprises commerciales et ont évolué en sens contraire dans les entreprises manufacturières. Il a été constaté que les réserves sont sous-estimées dans les entreprises commerciales de façon systématique sans que l'on puisse savoir quels postes de l'actif sont sous-estimés. La part réelle des fonds propres par rapport au financement externe est vraisemblablement plus élevée qu'elle ne le paraît.

Ces différences somme toute importantes qui existent d'une part entre les deux catégories d'entreprises et d'autre part au sein du même groupe pour les trois années peuvent tenir à des différences de rentabilité.

C – L'endettement à moyen et long terme

L'observation du tableau N° 33 met évidence une caractéristique des firmes étrangères manufacturières portant sur un appel très insignifiant au financement de long terme. Elles semblent naturellement se financer un peu plus sur leurs fonds propres que les entreprises commerciales.

On peut soutenir que les entreprises présentent des différences importantes selon leur taille quand on examine l'importance relative de leur endettement. Pour la tranche de chiffre d'affaires comprise entre 10 milliards, le taux d'endettement a avoisiné 09% du passif en moyenne et 25% dans la tranche inférieure. Cette variation semble s'expliquer par des différences qui ont existé entre 1987 et 1990 au niveau de leurs investissements. En comparant le taux d'endettement aux investissements au cours de cette période, la corrélation est faible.

Les firmes étrangères de la manufacture qui ont les taux d'endettement les plus élevés, sont en même temps celles où la part des capitaux permanents dans le total du passif était aussi la plus élevée. Ceci vérifie l'assertion suivant laquelle l'importance des capitaux propres joue en faveur d'une bonité de l'entreprise auprès des prêteurs.

L'on peut penser à cet effet qu'il n'existerait pas d'opposition fonds propres / fonds d'emprunt à long terme au niveau du financement des entreprises manufacturières. Des différents degrés d'endettement à plus de deux ans reposerait plus sur une opposition entre endettement à long terme et endettement à court terme.

Des entreprises à taux d'endettement élevé à long terme ont également un taux de fonds propres plus élevés mais des besoins en capitaux à court terme moins élevés.

Des entreprises à faible taux d'endettement n'ont pas nécessairement de taux de capitaux propres plus élevés que les autres mais des besoins en capitaux à court terme plus élevés. Cette configuration semble donc exclure toute possibilité de relation de substitution entre les capitaux propres et les dettes à moyen et long terme.

On peut résumer en disant que :

- Les firmes étrangères ont comme derniers recours au financement les emprunts à long et moyen terme ;

- il n'existe pas de possibilité de substitution entre capitaux propres et dettes à moyen et long terme dans la composition de leurs capitaux permanents;

- les besoins en capitaux à court terme sont en toute circonstance relativement les plus importants et permet de construire une structure type de bilan des entreprises étudiées au tableau n° 34

Tableau N° 34 : Structure type de bilan firme étrangère.

structure	1(a)	2	3	4(b)
Forme de financement				
Capitaux propres	50	30	40	55
Dette à moyen et long termes	-	20	10	5
Dettes à court terme	50	50	50	40
TOTAL	100	100	100	100

(a) Caractéristiques propres des entreprises commerciales

(b) Caractéristique propre des entreprises manufacturières

Source : notre enquête

Quelles sont les raisons qui expliquent le choix de l'une ou l'autre de ces structures?

4.4.2. La justification de la politique de financement

Les hypothèses sur lesquelles nous basons notre analyse sont les suivantes:

- les structures de bilan des firmes étrangères n'ont pas été adoptées pour un environnement spécifique, celui de 1987 à 1990. Les formules de financement relèvent beaucoup plus de la stratégie de leurs correspondants étrangers que de leurs initiatives propres.

4.4.2.1. Les engagements des actionnaires

Le choix d'une structure financière pour une firme étrangère sur le marché camerounais résulte de la confrontation des données de plusieurs ordres :

- l'appréciation comparée des risques et coût associés aux différentes formes de financement;
- la fiscalité et les exigences légales en vigueur;
- la politique d'ensemble du partenaire étranger en matière de financement de ces implantations dans les pays à risques élevés.

A- Les apports en capital sont limités : l'apport initial en devise sur le marché camerounais est maintenu à un minimum. Les entreprises obligées du fait de la réglementation d'associer les nationaux à leurs projets (soit le minimum de 35%) limitent leur engagement en capital à la création à 30% de l'investissement soit l'équivalent du montant minimum de financement de l'investissement de départ exigé par la législation camerounaise. Toutefois, les entreprises intervenant dans des domaines économiques reconnus stratégiques dans la réalisation du plan de développement national se caractérisent par un apport initial dont la moyenne se situe à 55% des fonds propres.

Ceux-ci expliquent cette démarcation moins par un besoin d'indépendance vis-à-vis des contraintes financières locales, parfois facteur d'échec de certains projets d'investissement, que par le fait qu'ils bénéficient en raison de la portée économique de leurs secteurs, des avantages sur le plan fiscal (exonération d'impôt au cours des trois années de démarrage) ainsi que d'une éligibilité aux crédits bancaires privilégiée. En effet de tels avantages en l'occurrence le premier, limitent le risque couru par leurs engagements en capitaux propres.

B- Une approche statique et coercitive de l'engagement en capital: de par leur appartenance à un groupe, les correspondants étrangers adoptent pour leur unité locale une structure financière standard transposée d'une filiale à l'autre. Une telle stratégie peut être adoptée pour des filiales situées dans des pays différents ou sur un même marché. Dans ce dernier cas, les exemples des groupes CFAO et SCOA sont assez illustratifs. Les différentes filiales du groupe SCOA au Cameroun (SCOA SOCADA concessionnaire automobiles, SCOA technologie et Système et UCODIS) ont dans leur structure financière des apports initiaux des associés au strict plancher réglementaire soit 30% des investissements de départ.

Cette tendance s'est également vérifiée pour des firmes étrangères gérant à la fois des filiales commerciale et manufacturière. C'est le cas de RHÔNE POULENG pour ces deux filiale camerounaises SCIMPOS (fabrication de tissus synthétique et colle industrielle) et

SOCAPHARM (distribution des produits pharmaceutiques). Cette démarche normative en matière de capitalisation de leur filiale situe la stratégie financière de firme étrangère dans une logique excluant les règles financement classiques.

Tout en reconnaissant qu'une telle approche permettrait d'éviter une dégradation de la structure du bilan consolidé du groupe et ce jusqu'à l'échelle mondiale, nous pensons par ailleurs qu'elle est quelque peu biaisée et mal adaptée à la diversité de l'environnement au sein des secteurs d'activité. En effet il est évident que pour des raisons de structure de marché, de taille d'entreprise et de potentiel économique, le niveau de capitalisation ne s'inscrive pas dans une logique normative.

C- Une approche dynamique de l'engagement en capital : résoudre le problème de financement sur le marché camerounais en réduisant l'apport en capital-devises au strict minimum n'est pas seulement considérer la solvabilité comme un acquis, toute filiale créée pouvant de fait réussir à financer ses activités. Mais c'est surtout placer l'évolution, voire la croissance de l'entreprise en statistique ex-ante.

Dans leur phase d'expansion, les firmes étrangères qu'elles soient en pénétration "volontaire" ou en pénétration "sous-contrainte", définissent un concept plutôt dynamique qui leur permet de procéder à une satisfaction autonome de leurs besoins de financement. Celui-ci consiste à renforcer leur capitaux propres par le surplus dégagé de leurs activités (tableau n° 35). En même temps qu'une telle stratégie améliore leur bonité auprès des prêteurs locaux (relation capitaux propres/dette) elle permet à l'actionnaire étranger de limiter ses engagements sur un marché local où les transferts des droits des partenaires étrangers sont sujets aux risques.

Tableau n°35 : Plan quinquennal de financement type de la firme étrangère (enFrfs CFA).

Année	1990	1991	1992	1993	1994
Source de financement					
Cash-Flow	12 300	536 779	1 291 807	1 583 939	1 777 896
Apport associé	2 502 000	-	-	-	-
Total financement propre	2 489 700	536 779	1 291 807	1 583 939	1 777 896
Emprunt acheteur (15 ans)	1 000 000	700 000	-	-	-
Emprunt local	150 000	400 000	150 000	-	-
Total financement extérieur	1 150 000	1 100 000	100 000	-	-
Total financement	3 639 700	1 636 779	1 391 887	1 583 939	1 777 896

Source: notre enquête

En effet, l'observation du plan de financement à des périodes quinquennales différentes de 48 entreprises de notre échantillon a permis de constater qu'indifféremment de leur secteur d'activité, ces entreprises financent, ou du moins manifestent le souci de financer leur croissance sur fonds propres.

En cette circonstance, elles privilégient les bénéfices dégagés par leurs activités aux apports des associés. Les prévisions de Cash Flow passent de 32,80% à 100% du financement total. Par ailleurs, la part du financement externe tend vers zéro à moyen terme.

Cette importance de la variable temps dans le financement des firmes étrangères sur fond propre traduirait-il le fait que, leur capacité à dépasser les contraintes locales de financement est essentiellement fonction de leur durée d'implantation. Cette approche recherche une relation capitaux propres endettement telle qu'elle puisse permettre aux unités locales de

financer leur expansion sans autres assistances des partenaires étrangers- prêts d'associés, crédits fournisseurs, caution- que leur dotation initiale en capital. Si dans les premières années d'activité de la firme étrangère cette stratégie se concrétise difficilement, la génération des bénéfices non distribués contribue à renforcer progressivement ses capitaux propres et partant sa bonité auprès des prêteurs locaux.

D– Des apports qui financent surtout les investissements physiques: en contrepartie des différents sources de financements inscrites au plan de financement, les plans d'investissement des firmes étrangères financent les frais d'établissement et les investissements matériels: acquisition d'un terrain et construction des bâtiments administratifs et de stockage tant pour les firmes étrangères commerciales que manufacturières. Pour ce dernier groupe, les matériels de production de transport sont financés par les apports du partenaire étranger. A la base de ces comportements il existe plusieurs raisons:

- il propose des matériels de production dans le montage des projets; le plus souvent ces matériels sont oisifs pour des raisons industrielle (obsolescence) ou commerciale (baisse ou arrêt d'activité) dans les pays d'origine du partenaire étranger et l'implantation locale s'érige ainsi en une opportunité pour l'exporter;
- Ces matériels sont des actifs amortissables au droit commun. Le régime d'amortissement privilégié leur est aussi accessible;
- Ces actifs physiques bénéficient d'un taux préférentiel de droits de douane à l'importation.

Les besoins en fonds déroulement évalués dans la majorité des firmes étrangères manufacturières à 33% en moyenne des investissements de démarrage, sont financés par les crédits obtenus auprès des banques locales.

4.4.2.2. Les stratégies de renforcement des fonds propres : refus de l'autofinancement spontané

Bien que confrontées à un coût élevé du capital, les firmes ont l'obligation de financer les besoins nés du cycle d'exploitation. Cette obligation ne les contraint pas toutefois de se détourner de leurs politiques de financement coercitives. En effet plusieurs voies permettent aux actionnaires étrangers de maintenir au minimum leurs apports en numéraires dans leurs unités en activité au Cameroun.

A – L'accès aux régimes privilégiés

Le législateur Camerounais offre des possibilités d'autofinancement allant des plus restrictives aux plus souples :

- Les restrictions en matière de distribution de bénéfice : 5% de bénéfice doit être retenu au titre de réserve réglementaire par toute entreprise. Ce pourcentage s'applique en tant que plafond et sur la même base en cas de paiement de frais au titre des frais généraux de siège et les rémunérations de certains services (étude, assistance technique, financière ou comptables) rendus par le partenaire étranger à l'entreprise locale.

- Le code des investissements offre des régimes privilégiés qui permettent aux entreprises si ce n'est d'éviter du moins de différer leurs impôts. Toutes les entreprises manufacturières de notre échantillon réunissant les conditions requises pour l'accès à un régime privilégié se sont déjà manifestées en adressant une demande d'agrément aux autorités compétentes et dans 100% des cas, l'avis de la commission a été favorable¹. Ainsi, en fonction de leur durée de vie, de leur niveau d'investissements cumulés, les firmes étrangères développent progressivement leur autonomie financière à l'égard de leur partenaire étranger et système bancaire locale. De tels avantages assurant l'autofinancement de la firme étrangère sont mis en évidence dans les tableaux 36A & 36B.

L'exemple est celui d'une filiale de manufacture de produits pharmaceutiques qui demande un agrément au régime A du code d'investissement et à un régime privilégié d'amortissement pour un niveau d'investissement cumulé donné.

¹ Chambre de commerce 'd'industrie et des mines du Cameroun

Tableau N°36A: Amortissement en Régime de droit commun d'une firme étrangère.

Description	Valeur	Taux %	Durée (ans)	Amortissement				
				An 1	An 2	An 3	An 4	An 5
Frais d'établissement	10	25	4	02.50	02.50	02.50	02.50	0
Construction	139.95	5	20	07.00	07.00	07.00	07.00	08.30
Matériel de production	189.87	20	5	37.97	37.97	37.97	37.97	47.97
Transport	38.20	25	4	09.55	09.55	09.55	09.55	0
Mobilier de bureau	07.75	15	7	01.37	01.37	01.37	01.37	02.27
Fonds de roulement	109.30	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	494.47	-	-	58.39	58.39	58.39	58.39	58.54

Source : Chambre de commerce d'Industrie et de Mine du Cameroun.

Tableau N°36B : Amortissement en régime privilégié d'une firme étrangère.

Description	Valeur	Taux %	Durée (ans)	Amortissement				
				An 1	An 2	An 3	An 4	An 5
Frais d'établissement	10	25	4	02.50	02.50	02.50	02.50	0
Construction	139.95	5	20	07.00	07.00	07.00	07.00	08.30
Matériel de production	166.00	20	5	33.20	33.20	33.20	33.20	41.60
Transport	25.20	25	4	06.30	06.30	06.30	06.30	0
Mobilier de bureau	06.80	15	7	01.20	01.20	01.20	01.20	02.00
Fonds de roulement	109.30	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	456	-	-	50.20	50.20	50.20	50.20	51.90

Sous deux régimes différents dont le régime de droit commun (Tableau n°36A) et le régime privilégié (Tableau n°36B), l'amortissement des mêmes actifs fait constater une économie d'amortissement d'environ 8 millions 40 millions X 50% par exercice soit 40 millions au cours du plan quinquennal d'investissement. Sur le plan fiscal l'entreprise aura réalisé à terme 20 millions d'économie d'impôt, soit 40 millions * 50%¹. Ce montant correspond à la moyenne des prévisions de variation annuelle du fonds de roulement figurant au plan quinquennal de financement de cette entreprise.

Ces facilités pourraient constituer une mesure de substitution aux prêts bancaires qui s'avèrent suivant nos observations, être les principales ressources de financement de leur fonds de roulement.

B – Les prêts des actionnaires enrichissent la trésorerie et valorisent la capacité d'endettement : autant que les différentes approches déjà décrites, les prêts des actionnaires se situent dans la logique de limiter leurs engagements, d'améliorer la structure financière de la firme étrangère dans la stricte limite du risque. Ce sont des transferts qui en fait ne se substituent pas à un apport en capital si ce n'est qu'ils permettent de retarder ce dernier jusqu'à leur capitalisation éventuelle.

Suivant que ces prêts proviennent de la zone du FCFA ou d'un pays extérieur à cet espace monétaire, les autorités locales doivent décider de la modalité de leur mise en place. Sinon pour toute origine, les intérêts servis au titre de ces prêts sont calculés aux taux de base de la BEAC majoré de deux points.

En raison du risque de change nul pour des transferts au sein de la zone franc et de la garantie de transfert des intérêts et du principal donnée par les autorités monétaires aux firmes

¹ Taux de l'impôt sur les sociétés en vigueur au Cameroun.

étrangères, ces dernières reconnaissent que les prêts des actionnaires limitent relativement plus le risque de non transfert que l'augmentation de capital.

Toutefois des divergences existent sur le marché camerounais quant à ce qui concerne la reconnaissance de ces prêts comme des substituts aux apports de fonds propres. Ils sont reconnus par les autorités monétaires locales comme une fraction des capitaux permanents différents des fonds propres et ne prêtent pas à équivoque. Par contre les banques privées et autres institutions financières reconnaissent ces prêts tels que le veulent et le présentent – fonds propres – les firmes étrangères. A cet effet les prêts des actionnaires n'ont pas seulement leur effet direct qu'est l'amélioration de la situation de trésorerie mais ils améliorent la bonité de l'entreprise étrangère auprès de ces emprunteurs locaux¹.

C - La consolidation des créances nées du cycle d'exploitation: pour limiter les risques, les actionnaires mettent en place des prêts sans avoir à réaliser un apport effectif en devise. Les avances d'associés ainsi constituées peuvent être des créances irrécouvrables du fait de manque de liquidité par la firme ou des problèmes de devise comme c'est le cas au Cameroun depuis 1986².

Cependant les entreprises dont l'encours des engagements vis-à-vis des actionnaires n'ont cessé de croître et ce malgré la mise en place de différentes mesures de restructuration, ont vu leurs partenaires renoncer à la transformation de nouvelles créances irrécouvrables en "avance associées". Ce refus de consolidation est le résultat d'une approche du risque politique basée sur l'élaboration de plusieurs scénarios d'évolution néfastes possibles des facteurs économiques et politique sur le marché camerounais.

¹ Pour des prêts originaire de l'extérieur de la zone franc -cas moins fréquents – l'actionnaire impose à la firme étrangère un libellé dans la devise de refinancement, l'obligeant ainsi à supporter le risque de change. Cependant si ce procédé décharge l'actionnaire de ce risque, il court la totalité du risque de non transfert des intérêts et du principal ; la réglementation de change n'acceptent pas la présentation du prêt au nom d'une banque , empêchant ainsi l'intervention d'un éventuel intermédiaire financier pouvant partager le risque de non transfert.

² Ces créances irrécouvrables peuvent aussi être des redevances des dividendes, des frais d'assistance technique ou financier, des produits de cession des actifs ou des créances commerciales issues des livraisons de l'actionnaire étranger à la firme locale.

4.4.2.3. Le financement de l'actif circulant par la distorsion des prix de transfert

Le problème de financement des firmes étrangères ne se limite pas à la constitution des capitaux nécessaires à leur développement. En fait, elles doivent également rechercher des formes de financement adéquates au financement de leurs actifs courts, en l'occurrence les valeurs d'exploitation. Dans ce cas elles font appel à des tiers divers.

A – Le crédit fournisseur

Il est reconnu à travers l'analyse des caractéristiques du bilan des firmes étrangères que les crédits – fournisseurs constituent si ce n'est l'essentiel de l'actif, du moins le poste le plus important des comptes des tiers peu importe la nature de leurs activités. Les fonctions du crédit commercial dans la stratégie des fournisseurs étrangers et de leurs clients locaux sont à la fois réglementaire (couverture des besoins de financement) et informel (moyen illicite de rapatriement de leur Cash-flows). Dans le premiers cas elle est un moyen de financement alternatif aux crédits bancaires locaux, tandis que dans le second cas elle est un moyen de gérer les différents risques auxquels sont sujets leurs transferts. A cet effet, les firmes étrangères utilisent et refusent toutefois de les reconnaître, des voies directes et des voies indirectes (dénoncées par leurs concurrents et l'administration locale) pour assurer leurs engagements vis-à-vis de leurs partenaires:

- la sous- facturation : pour toute marchandise commandée, la firme étrangère locale demande au fournisseur d'établir la facture sur une base inférieure au prix d'achat réel. le consentement du fournisseur dans une telle transaction dépend de ses relations avec la firme locale :

- son avis est favorable et non soumis à aucune condition si elle participe à la gestion de l'entreprise locale : prise de participation ou prestation des services.

- Dans le cas où le fournisseur étranger ne partage en dehors du contrat d'approvisionnement aucun intérêt financier ou commercial avec la firme étrangère locale – cas des firmes étrangères en pénétration "volontaire" -, il ne peut donner un avis favorable que si et seulement si l'importateur en question paie la marchandise au comptant et cash.

Par ailleurs, au niveau de la gestion interne des firmes étrangères locale, la sous-facturation se justifie lorsque les droits de douane ainsi évités leur assurent une grande rotation des stocks. Dès lors elles jouent sur la quantité vendue. En se contentant d'une marge bénéficiaire faible. Cette situation est entretenue par l'environnement¹.

En général, les entreprises le livrant à de telles pratiques ont auparavant pris des dispositions pour réduire leur charge d'exploitation : exploitation commerciale sur de petites surfaces réduisant frais de loyer et éclairage, faibles appointements du personnel etc. Concrètement elles mettent en place un Dumping, en pratiquant ainsi des prix défiant toute concurrence.

Cet avantage concurrentiel concédé par des prix de vente très bas chez certaines firmes étrangères et plus précisément celles d'origine Sud-Est asiatique a réveillé la curiosité des concurrents. Ceux-ci déclarent que l'établissement de fausses factures à l'importation avec la complicité des fournisseurs de Hong Kong, Taïwan, Chine, République de Corée du Sud serait la cause d'un tel avantage. Cette affirmation contraste avec celle :

- des services de douanes qui reconnaissent que le regroupement des indo-pakistanaïens dans leurs opérations d'importation leur vaut des réductions de ces fournisseurs.
- Des "accusés" qui expliquent le niveau de leur prix de vente par la stratégie d'importation telle que décrite par les services de douanes et par une politique des prix – marge

¹ Le faible niveau du pouvoir d'achat des consommateurs et leur appréhension très matérielle de l'utilité les incitent à acheter des produits bradés. Par ailleurs l'incapacité des autorités locales d'envoyer des missions d'investigation dans les pays d'origine de ces importations pour voir avec leur chambre de commerce les différents prix pratiqués.

bénéficiaire minimale – compensée par une grande rotation des stocks¹. Par ailleurs au niveau de la stratégie du produit ils disent accorder moins d'importance que leurs concurrents européens à l'effet du prix sur l'image du produit.

- la surfacturation : contrairement à la sous-facturation où l'acheteur mise sur de faibles marges assurant une rotation élevée de stock, ici la mise en place de la déformation des prix de transferts par les différentes parties contractantes suppose que dans la gestion de l'entreprise locale, le montant de l'impôt sur les sociétés ainsi évité est supérieur aux droits de douane supplémentaires à régler du fait de l'augmentation de leur assiette.

Pour des produits supportant des taux de droit de douane élevé, toute surfacturation aura un effet marginal négatif par rapport au bénéfice.

Les autorités fiscales camerounaises appliquent des taux privilégiés à l'importation pour des matières premières qui ne concurrencent pas celles d'origine locale et pour les industriels la tentation est grande de se livrer à la pratique de la surfacturation. Initiative favorisée autant dans le cas de la sous-facturation par l'autonomie dont les fournisseurs jouissent dans la détermination des prix de facturation à leur clientèle. Le contrôle des autorités camerounaises se limite aux frais payés par l'importateur au titre de commission ; le taux prévu à cet effet ne peut excéder 5 % du montant de la facture fournisseur.

Cette possibilité de surfacturation si elle suppose la réalisation de la condition décrite précédemment, ne peut que maximiser les flux de transferts de bénéfice des firmes étrangères locales.

4.4.3. L'accès aux sources de financement locales

¹ Selon des sources commerciales, il ressort que la propension à "sousfacturer" les importations est grande quand ces dernières proviennent de l'Asie du Sud-Est ; des informations de source locale font état des factures d'importation d'origine de cette zone géographique sur la base de 20 % du prix d'achat au fournisseur coréen, pakistanais ou malaisien. Rappelons que le commerce extérieur du Cameroun dans cette région pourtant en plein essor économique depuis plus d'une décennie n'évolue pas dans un cadre aussi réglementé que les échanges avec les pays occidentaux. D'où des défaillances favorables et exploitées par les firmes de cette sous-région.

Les pratiques d'endettement des firmes étrangères par des ressources locales sont disparates on dirait, autant que celles utilisées pour se financer auprès de leurs actionnaires et fournisseurs étrangers. En effet il est constaté qu'une fois leur possibilité d'endettement auprès des institutions financières épuisées, les firmes étrangères font appel à d'autres prêteurs locaux soit pour en obtenir directement des fonds, soit pour s'en servir comme couverture afin d'obtenir des crédits bancaires.

4.4.3.1. Les pratiques formelles d'accès aux ressources financières locales

Ces pratiques sont constituées des éléments dont les plus essentiels sont :

- le financement bancaire
- le concours des institutions de développement
- l'ouverture du capital aux épargnants privés

A – Le financement bancaire : il connaît des distorsions due aux difficultés d'utilisation des crédits liés aux éléments du fonds de roulement : les coûts financiers font du crédit d'escompte et des avances sur marchandises, des crédits les moins chers comparativement aux autres formes de crédit à court terme offerts par le marché des capitaux officiel camerounais, dont les différentes formes de découvert. En sus de cet avantage, il s'avère que ce sont des crédits qui s'imposent aux firmes étrangères de par les formules d'exploitation voire même les stratégies de croissance qu'elles ont mises en place; elles sont des entreprises commerciales, ou des entreprises manufacturières qui distribuent et dont les activités se limitent au dernier stade de conditionnement du produit final. Toutefois les résultats montrent que malgré cet avantage en terme de coût et cet aspect conformiste, les firmes étrangères éprouvent largement des difficultés dans leurs recours à ces "crédits de stock". Les écueils à leur accès relèvent non des conditions de gestion interne des ces entreprises mais de leur relation avec certains partenaires.

En effet, les grands commerçants locaux clients des firmes étrangères sont réticents à une matérialisation de leurs dettes fournisseurs par des effets de commerce; ils sont rarement

imprégnés pour des raisons de culture et de structure aux pratiques du marché officiel des capitaux camerounais. Ceci explique qu'ils n'aient pas de crédits auprès des banques. Par ailleurs, ces clients sont d'une fragilité de paiement reconnue par leurs fournisseurs. Une minorité procédant à la domiciliation bancaire de leurs activités tout de même ne manquent pas de manifester leur réticence à cette pratique, redoutant l'altération de leur bonité si à l'échéance le tireur de l'effet commercial déclarait leur éventuelle défaillance au près de leur banquier.

De tels comportements de la part des clients, première adresse des firmes étrangères, limitent les possibilités de mobilisation des créances commerciales pourtant ces dernières entrent dans la composition du portefeuille nécessaire à l'utilisation du crédit d'escompte.

Cette bonité insuffisante de ces clients est taxées de laxiste par les fournisseurs. A cet effet ces derniers n'entendent pas céder aux propositions des clients locaux portant sur la mise en place d'un crédit interentreprises en "face à face" sans intervention d'un intermédiaire financier.

Sur ce, les entreprises étrangères imposent à leurs clients la signature d'effets comme préalable à toute livraison. Cette relation d'inclusion entre crédit-fournisseur et matérialisation du crédit commercial par le client, n'est réalisable que dans des conditions particulières; à défaut d'un cartel – stratégie déjà effective chez les gros importateurs surtout – formé par les firmes étrangères pour obliger les grands commerçants locaux à rencontrer chez tous les fournisseurs les mêmes conditions de vente, la matérialisation du crédit commercial par un effet n'est acceptée par le client que pour des produits moins concurrencés (protégés contre la contrebande) . A défaut, celui-ci exige des facilités telles que l'extension du crédit à plus de 90 jours ou une livraison différée sur les lieux de vente. C'est une prévention des faibles rotations de stocks lancinantes alourdissant les frais de stockage.

L'impossibilité de mobilisation des créances clients serait ainsi le principal frein à leur accès au crédit d'escompte. Cependant il reste certain que les firmes étrangères peuvent bénéficier d'une aide financière aussi avantageuse que le crédit d'escompte. Celle-ci porte sur les avances sur marchandise. Dans ce cas, le risque bancaire est couvert par le nantissement des stocks financés.

B – Le recours aux institutions de développement

Les difficultés de mobilisations de l'épargne locale au-delà du court terme et la faiblesse des activités de transformation limitent largement l'intervention des banquiers sous forme de crédits à moyen et long terme. Ce sont pourtant des sources de financement très recherchées par les entreprises étrangères pour des raisons de risque de change nulle qu'elles garantissent par rapport à un financement sur le marché des capitaux hors zone franc, et de réduction de charges financières plus élevés pour des crédits à court termes.

Toutefois, les banques commerciales bénéficient de plusieurs recours tels que l'endettement sur les marchés de capitaux étrangers et les réescomptes de la BEAC offrent des crédits à durée très limitée – "leur auto-liquidation ne correspond pas à la durée d'amortissement des immobilisations financées" – et chers en comparaison des taux pratiqués sur les marchés de capitaux d'origine de ces entreprises - dont l'accès de surcroît leur est rendu difficile par l'exigence des garanties "sûres" très restrictive.

L'insuffisance de l'assistance des banques commerciales serait compensée par les sources de financement parallèles. En effet, les firmes étrangères reconnaissent que leur accès aux ressources publiques de financement par l'intermédiaire des sociétés nationales de développement ou des organismes internationaux de financement est conditionné par un strict respect des structures financières exigées par ces derniers. Partant elles font savoir que la taille de leur projet a été le premier handicap à leurs accès à ces ressources. Une proportion faible (5 /45%) des entreprises manufacturières de notre échantillon reconnaissant avoir bénéficié au moins une fois depuis leur création d'une intervention de ces organismes. Il a été surtout question de financement du fonds de roulement et rarement il s'est agit d'un appui pour

permettent à ces entreprises d'accéder aux crédits des banques locales par la constitution des prêts syndiqués.

Les firmes étrangères font recours au crédit bail auprès des organismes dont elles sont parfois actionnaires (tableau n°). Autant que les banques locales ces institutions connaissent des difficultés de refinancement à long terme; à cet effet, leur intervention ne porte pas sur la construction industrielle; elles se limitent au crédit bail automobile, informatique...

C – L'ouverture du capital aux épargnant privés nationaux

En sus des sources de financement bancaire, la firme étrangère peut accéder à l'épargne locale en cédant des titres de participations nationaux. A cet effet, elles ouvrent leur capital à des partenaires privés privilégié; question de bénéficier de leur connaissance du marché local (circuit de distribution déjà établi) et de leur influence auprès des banques locales (obtention des crédits à des conditions moins restrictives). Celles-ci pouvant les aider tant au niveau de leur financement que dans la recherche des débouchés.

4.4.3.2 L'accès aux sources de financement locales par des voies souterraines

Les voies directes de financement présentant des contraintes structurelles et réglementaires, encouragent les entreprises à opter pour des stratégies plus ou moins informelles soit pour financer leur croissance soit pour réaliser leurs transferts financiers à l'étranger. Dans cette optique, elles polarisent leurs apports en capital devise par différentes procédures de diversification dont la multifiliarisation et l'installation d'une capacité industrielle.

La répartition des ressources en capital sur plusieurs pôles d'activité (filiales) constitue autant que d'autres mesures, une arme de lutte contre les contraintes s'imposant à leur accès aux crédits des institutions financières locales.

A – Le jumelage d'activités

Le fait de mener conjointement des activités industrielles et des activités commerciales est la règle de fonctionnement des manufactures. Cette configuration les érige en société industrielle qu'importe le niveau de transformation des produits. Ce statut est déjà par excellence une prédisposition à des avantages commerciaux (droit de protection) fiscale (accès à des régimes d'investissement privilégiés) ou financière.

En terme d'avantages financiers, la firme étrangère bénéficie entre autres faveurs, des crédits d'investissements auprès des banques locales. Ceci peut se faire à des taux privilégiés de la BEAC. Celles-ci offrent à cet effet des crédits relativement moins chers et de longue durée par rapport au découvert et d'autres crédits liés aux éléments du fonds de roulement. Une fois ces crédits obtenus, l'entreprise jouissant d'une autonomie pour son utilisation l'affecte plus à des opérations commerciales qu'à des activités de production.

B - La multiplication des filiales

Au lieu de procéder à une adjonction des deux activités au sein d'une même unité, certaines entreprises ont plutôt procédé à leur spécialisation dans des unités juridiquement autonomes. Les unités de production parviennent pour des raisons de structure déjà décrites, à faire bénéficier leurs sociétés de vente de leurs accès prioritaires aux crédits bancaires. Le délai de règlement que ces unités industrielles accordent à leur filiale de vente accroît naturellement leur besoin de financement exprimé aux banques. Ici la difficulté d'accession au crédit d'escompte est réduite; contrairement aux commerçants locaux clients des firmes étrangères, les entreprises satellites des firmes étrangères matérialisent leurs dettes par des effets commerciaux. Cette attitude qui distingue les firmes étrangères de leurs concurrents locaux permet la mobilisation des leurs créances ainsi constituées auprès des banques.

Ce chapitre a permis de voir comment l'environnement et les objectifs des entreprises conditionnent leurs techniques de pénétration du marché étranger. Celles-ci regroupées au sein

de trois ensembles (suivant un choix méthodologique) sont en fait des maillons d'une même chaîne construite dans le but de venir à bout de certaines menaces ou de rentabiliser certaines opportunités sur le marché camerounais. Il a été mis en évidence que les choix fondamentaux par exemple orientent les options financières, ces dernières pouvant être la conséquence d'une formule d'exploitation particulière. Ces différents constats conduisent cette étude à la question de savoir si réellement les différentes stratégies ainsi mises en place peuvent permettre aux firmes étrangères d'atteindre les objectifs qu'elles se sont fixées.

CHAPITRE 5 : APPRECIATION DES STRATEGIES DE PENETRATION

L'analyse empirique précédente apparaissait concrète et pluridimensionnelle, en permettant de considérer les stratégies de conquête du marché mises en place par les firmes étrangères, puisqu'elle intégrait dans son articulation tous les aspects culturel, commercial, économique et financier. Il convient maintenant de confronter l'observation des faits en matière de pénétration du marché camerounais aux explications proposées et de savoir si réellement les comportements adoptés par les entreprises étrangères peuvent permettre d'aboutir à des résultats utiles.

Pour ce faire, nous nous appuyerons sur les travaux entrepris depuis au moins cinq ans par un certain nombre d'auteurs européens.

5.1 Une localisation favorable.

La localisation des firmes étrangères s'apprécie à deux niveaux :

-Une localisation internationale mettant en concurrence le Cameroun et d'autres marchés étrangers ;

-Une localisation interne mettant en concurrence les différents sites du marché camerounais.

Ainsi, il apparaît que les firmes étrangères réalisent une bonne localisation. Elles intègrent dans leurs politiques des imperfections structurelles facteurs d'appréciation du risque commercial et de perturbation de leur objectif.

5.1.1 Une pénétration commerciale favorable à la mobilité

Il s'avère que la pénétration des firmes étrangères n'est pas guidée par des dotations factorielles avantageuses (les différences de prix des facteurs et leur distribution spatiale favorable) du marché camerounais. Dans leur majorité, elles revendent des marchandises qu'elles ont importées. Quant à celles qui transforment, non seulement le processus de production est très peu intégré, mais en plus la production est essentiellement destinée à un marché domestique à faible capacité d'absorption. Deux phénomènes permettent au fait de comprendre pourquoi les firmes ont essentiellement une pénétration commerciale. Il s'agit d'une part des imperfections « absolues » de marché et d'autre part de la discordance des avantages compétitifs de la firme des avantages comparatifs du marché camerounais.

5.1.1.1 Les imperfections de marché

Elles sont de deux ordres à savoir les coûts de distribution et la pression des forces concurrentielles:

A- Dans l'optique de la demande, l'apparition d'un coût marginal de distribution croissant lié aux barrières institutionnelles (droits de douanes élevés, impossibilité d'accès au régime privilégié) oblige l'unité de production située à l'étranger à se rapprocher de son centre de consommation autrefois desservi par les exportations. Ainsi, des entreprises se sont livrées dès leurs premières années de pénétration aux importations des produits manufacturés. Par la suite, sous le poids des mesures tarifaires et non tarifaires (barrières douanières ou protection de l'industrie locale) sur les importations des marchandises, elle ont procédé à une implantation locale et peu intégrée (dernier stade de conditionnement des produits autrefois importé).

La proximité du marché de consommation permet à l'entreprise de prendre en compte les exigences de la demande locale. Au Cameroun, celle-ci est très sensible aux produits bon marché et tient peu compte de la satisfaction « immatérielle » que lui apporte la consommation d'un produit. Ainsi, en plus de la possibilité d'une politique de prix plus souple qu'offre la

réduction des coûts, il est également possible que l'implantation ait permis d'intégrer les valeurs culturelles locales à la politique de produit.

Quant à l'implantation légère, elle permet aux entreprises étrangères de limiter le risque de perte de certains actifs¹. Cette perte peut être physique du fait de la difficulté à assurer un entretien adéquat à ces biens. Elle peut être économique du fait qu'en cas de désinvestissement, le marché d'actif d'occasion au Cameroun recèle des imperfections (un secteur manufacturier peu développé et la rareté des débouchés) et ne pourrait faciliter la cession ou la reconversion de l'actif devenu oisif.

Enfin cette perte peut être de nature industrielle du fait des capacités oisives que peuvent engendrer des à-coups d'une demande camerounaise déjà limitée et de surcroît très fragmentée au sein des secteurs du fait de la concurrence.

B- Les implantations de ces entreprises s'expliquent aussi dans l'optique de l'offre. Le développement des forces concurrentielles (essor du secteur informel et du secteur moderne national) est en effet un facteur de tarissement des courants d'exportations sur le marché camerounais. Les firmes étrangères l'ont compris en passant d'une exportation avec réseau de distribution à la création d'une unité de production². Pour cela l'implantation quelle que soit la forme qu'elle peut prendre (exportation avec réseaux de distribution personnels ou production locale) peut être un moyen efficace de lutte contre la concurrence déloyale en leur permettant de contrôler la qualité de leurs produits.

Toutefois, contrairement au Nigeria, le risque d'atteinte au droit de propriété est moins élevé au Cameroun. Ceci s'explique par le fait qu'ici même le substrat industriel est plus faible et

¹ Les firmes étrangères définissent le risque commercial comme la perte d'un actif. Mais dans leur démarche elles l'appréhendent surtout en terme de perte d'actifs financiers.

² la multinationale française RHONE POULENG a créé en 1990 une filiale camerounaise de fabrication de produits pharmaceutiques malgré un contexte social et politico-économique très instable. C'est un déploiement stratégique du fait que ces dernières années beaucoup de laboratoires pharmaceutiques européens font leur pénétration sur le marché camerounais. On a vu en même temps des nationaux investir dans ce secteur avec les laboratoires LDNet AFRICAPHARM.

par conséquence expose moins les nationaux à de telles pratiques¹. On peut à cet effet dire que les débats sur les implantations des firmes étrangères doivent aussi compter le risque de vol du droit de propriété parmi les facteurs d'internationalisation.

5.1.1.2 La discordance avantages comparatifs et avantages compétitifs

Les avantages à la localisation s'avèrent insuffisantes pour permettre aux firmes étrangères d'utiliser pleinement leurs compétences sur le marché camerounais.

A- L'insuffisance des avantages à la localisation peut s'interpréter au travers du fait que la réduction des coûts de transport et l'existence d'une demande camerounaise soient les principales motivations à l'implantation évoquées par les entreprises étrangères. Ceci explique l'investissement direct portant sur une chaîne d'assemblage ou de conditionnement final remplaçant les importations de produits finis et la substitution des exportations par la création d'un réseau camerounais de distribution.

Cependant la réduction des coûts de transport doit être appréciée en tenant compte de certains paramètres. En effet, l'investissement direct ne peut se faire qu'en indexant la baisse des coûts au volume d'exportation afférent. Il peut diminuer le volume d'exportation que la société-mère faisait avec le Cameroun, et dans ce cas la firme étrangère doit déduire de ses cash-flows les pertes dues aux baisses d'exportations. L'existence prochaine de la zone fiscale différenciée au Cameroun pourra à cet effet constituer une incitation forte à l'implantation.

B- Les avantages compétitifs des firmes étrangères : ils résident dans leur multinationalisation antérieure. En effet les différentes théories explicatives de l'internationalisation des capitaux qu'elle relève de la politique de l'entreprise (J. PEYRARD 1987) ou du fonctionnement des flux d'investissements (DUNNING 1989) retiennent que

¹ Une entreprise nigériane a mis sur le marché des insulines d'un laboratoire pharmaceutique français.

l'expérience internationale génère des cash-flows indirects¹. Ceux-ci sont des flux plus ou moins abstraits de capitaux générés par l'expérience et la capacité industrielle de la firme étrangère : un investissement à l'étranger permet à cette dernière d'obtenir une connaissance d'un pays nouveau et peut à long terme se révéler rentable ; il conviendrait alors de ne pas appliquer dans ce cas les mêmes critères de choix d'investissement que pour d'autres pays. De même, il faut tenir compte du savoir – faire et de l'amélioration des technologies lors de la réalisation de grands projets qui peuvent avoir des retombées à long terme.

Toutes les firmes étrangères en pénétration "sous contrainte" sur le marché camerounais disposent au moins de cet avantage spécifique qu'est la multinationalisation antérieure. Malheureusement, des distorsions structurelles (dimension réduite du marché de la consommation et des facteurs) et rarement institutionnelles (fiscalité) les empêchent d'optimiser l'utilisation de leur expérience et de leur capacité industrielle sur le marché camerounais. Elles ont en effet beaucoup de capitaux mais, identifient peu d'opportunités d'investissements.

5.1.2 Une implantation locale aux meilleurs sites

En nous référant aux analyses de J. AUBERT KRIER et alii (1979) pour évaluer le « poids » de différents facteurs de localisation dans les différentes localités camerounaises, nous avons été conduit à la conclusion selon laquelle la politique d'aménagement du territoire et parfois les choix propres de ces entreprises sont favorables à leur « bonne » implantation.

5.1.2.1 La théorie de la localisation de J. A. KRIER et alii.

En procédant par analogie à la théorie des prix à une analyse de facteurs de localisation individuelle, J.A. KRIER et alii (1971) aboutissent à une solution qui s'apparente à la détermination de l'équilibre de l'entreprise.

¹ J. PEYRARD op. Cit.

Ces auteurs réduisent les facteurs de localisation à deux catégories à savoir les frais de transport et les frais de fabrication. Leur refus de donner une place particulière au facteur « agglomération » mis en relief par les théories précédentes (A.WEBER ; 1906) résulte du postulat selon lequel : « C'est dans l'agglomération que l'on trouve un marché de main-œuvre qualifiée. C'est là que l'on trouve un marché, des réseaux de transport denses, des services ... A l'agglomération, il faut encore ajouter les mérites de se procurer une concentration des achats et des ventes, une facilité générale des affaires. On y trouve également certains agréments du site : théâtre, cafés, etc ... ou lycées, Université, Ecoles spécialisées ... »¹

L'entreprise devrait s'installer toute chose égale par ailleurs, au point du coût de transport minimal. Ces considérations ont permis d'expliquer un certain nombre de localisations valables à savoir la localisation aux sources des matières premières et la localisation au marché. Par ailleurs, la meilleure chance des entreprises confrontées à des coûts de transport désavantageux réside dans l'abaissement des frais de fabrication. La main-d'œuvre vient généralement en première place mais les autres facteurs n'ont pas été sous-estimés.

5.1.2.2 :La vérification du modèle notre champ d'analyse :

La première étape de cette appréciation consiste à spécifier les variables. La seconde quant à elle évalue les choix de localisation

A- L'identification des variables

En nous servant de l'étape théorique précédente, il est possible de dire si le fait pour les entreprises de privilégier l'agglomération leur permet d'optimiser leurs flux d'activités ?

Dans un premier temps nous avons cherché à savoir s'il est réellement possible d'évaluer pour chaque élément le « poids » ou l'importance relative qu'il a en se fondant sur les prix de

¹ J. A. KRIER et alii.

revient existants. Les calculs n'ont pas été effectués sur cette base. La seule raison étant que le prix de revient des différents facteurs n'était pas disponible.

Ainsi l'importance relative de chaque élément a été déterminée en fonction des considérations stratégiques à la base des décisions des firmes étrangères à pénétrer le marché camerounais telles qu'identifiées au chapitre 4. Elles visent indépendamment de leur nature d'activité l'existence d'un marché de consommation locale

– Le marché : les entreprises étrangères sont attirées par des interstices de marchés qui existent sur le marché local ou régional ; il s'avère donc que le marché voire la consommation est le facteur le plus « lourd » dans leur localisation.

– Le travail : Les firmes étrangères et bien d'autres au Cameroun considèrent la main-d'œuvre camerounaise comme une des plus chères en Afrique. Et les experts la considèrent comme une des plus chères du monde en développement en général¹.

- La matière : cet élément de localisation peut prendre différentes valeurs suivant que l'entreprise utilise les matières premières locales en majorité dans sa production ou que ses importations de matières premières sont dominantes. La majorité des entreprises de production étant dans une soustraitance internationale, la matière semble très peu déterminante dans leur localisation

- Les fournitures: Les co-auteurs considèrent l'eau, l'électricité et le gaz comme des facteurs « non localisés » à coût uniforme sur toute l'étendue du territoire. Pour l'investisseur étranger l'eau, électricité et gaz sont aussi importants que les autres facteurs à leur activité. Toutefois, ces fournitures ne font pas partie des considérations qui guident leur pénétration du marché camerounais.

B- L'évaluation de facteurs de localisation

– Le Travail : La différence de salaire au Cameroun est beaucoup moins une différence légale qu'une différence de fait. En effet, il suffit de rappeler que le salaire minimum

¹ J. P. BARBIER, op cit.

interprofessionnel garanti (SMIG) ne s'applique qu'à des secteurs relativement restreints de l'économie camerounaise et que dans la région de Douala par exemple, le salaire du manœuvre lui est très supérieur et varie de façon totalement autonome par rapport . Par conséquent même si la différence de zone disparaît, les salaires des localités les plus défavorisées resteraient accrochés au SMIG tandis que les salaires des régions industrielles seraient supérieurs, et la différence subsisterait. Ceci suppose nécessairement une condition de bonne conjoncture économique assurant la performance aux producteurs.

L'aspect légal étant écarté, il reste à envisager les problèmes de fait. Est-ce que la stratégie commune des chefs d'entreprises camerounais à réduire les charges fixes et en particulier les charges salariales (compression de personnel ou suppression de certains traitements) dans le cadre de leur restructuration rendue nécessaire par la mauvaise conjoncture ne doit pas entraîner à la longue l'alignement des régions industrielles sur des régions agricoles¹.

Dans ces conditions, nous ne saurons nous baser sur les prix de revient de la main-d'œuvre tels que fixés par la législation pour les différentes localités considérées. Nous retiendrons ici seulement comme critère d'appréciation la disponibilité. En d'autres termes, il s'agira de répondre à la question « ou peut-on facilement trouver une main-d'œuvre disponible et qualifiée au Cameroun ?

- Les matières : En considérant que la majorité des entreprises sont dans une logique de sous-traitance, on est en droit de dire que Douala est par excellence la région où la matière première coûterait moins chère. Nous nous sommes fondés pour cela sur le fait que toutes les importations (y compris celles des matières) arrivent par le port de Douala et que la

¹ En réalité, tout au moins, en ce qui concerne l'aspect légal, il ne faut pas oublier la nouvelle législation de travail prévue par les autorités qui n'est pas encore en application: l'Etat prône ici une liberté de négociation entre employé et l'employeur. Par ailleurs le chômage augmente et accroît la demande sur le marché de travail et par conséquent une tendance des employeurs à fixer les salaires au niveau de subsistance se signale.

localisation dans des agglomérations autres obligerait à supporter des coûts de transport supplémentaires pour acheminer des matières.

C - Les fournitures

En effet si le prix de l'eau, de l'électricité et du gaz sont sensiblement identiques dans toutes les localités au Cameroun, il n'en est pas de même de leur distribution. Surtout L'électricité n'est pas toujours disponible. A tel point que son manque entrave la production dans certaines localités. Douala est la ville de Cameroun qui bénéficie relativement d'une bonne gestion des services urbains : eau, électricité, route ; Yaoundé occupant le seconde place dans ce classement¹.

- Le marché : En considérant la dimension démographique (nombre d'habitants) et économique (revenu par tête) du marché, Douala peut être classé plus grand centre de consommation au Cameroun, suivi respectivement de Yaoundé, Garoua et Bafoussam.

La dotation en agréments du site est également plus favorable à Douala que partout ailleurs. Il compte d'universités, d'écoles spécialisés, de théâtres ; de cafés, de lycée, de cinéma et à cet effet, les conditions de production y sont plus favorables.

A partir du schéma d'appréciation des différents facteurs de localisation, nous avons abouti à la conclusion selon laquelle Douala est la ville la plus commerciale et industrielle sur le marché camerounais. On peut désormais comprendre pourquoi les firmes étrangères s'implantent essentiellement à Douala et étendent leur appareil commercial à Yaoundé, Garoua, Bafoussam et N'kongsamba. Ça coûtera plus cher aux consommateurs qu'elles procèdent autrement. D'autant plus que les coûts supplémentaires de production pourraient être répercutés dans les prix.

5.2 La volonté d'être actionnaire majoritaire est défavorable à un partenariat coopératif

¹ F. DELAUNAY, "La vie commerciale à Douala, les problèmes généraux » Marchés Tropicaux et Méditerranéens n°2267, avril 1989.

Un facteur anthropologique non sans importance explique la stratégie des firmes étrangères à avoir de la préférence pour un actionnariat peu ouvert. Plus précisément, les différences culturelles entre l'investisseur étranger et le partenaire camerounais accroît les risques d'échec de la coentreprise et expliquerait que la firme étrangère ait de la préférence pour le contrôle sans partage.

5.2.1. Le risque d'échec de la coentreprise est anticipé par la firme étrangère:

En reprenant le schéma d'analyse du partenariat proposé par la littérature financière et différentes études empiriques et en l'étendant aux différents systèmes contractuels de transfert de savoir-faire sur le marché Camerounais, il a été facile de comprendre pourquoi le partenariat dans sa forme la plus originale qu'est la co-entreprise s'inscrit difficilement dans les stratégies de pénétration des firmes étrangères sur le marché camerounais et que quand bien même il existe, il prend un aspect plus technique que financier.

5.2.1.1. Les fondements théoriques

Les théories explicatives des investissements directs à l'étranger dont les travaux portent sur les modes de pénétration des marchés étrangers identifient les avantages et risques de la coentreprise. Cette association dans un pays étranger entre une multinationale et un partenaire local s'explique généralement par la difficulté de créer une filiale dans certains pays. (J. Peyrard 199...)¹. Ainsi, alors que la coentreprise diminue le risque politique elle peut également diluer le pouvoir de contrôle voire elle réduit le risque mais réduit également la rentabilité.

5.2.1.2. La priorité à la dimension humaine dans la coentreprise

La notion de partenariat est floue dans son contenu : bien que dans la pratique on l'applique le plus souvent à une association en capitaux d'intérêts nationaux et étrangers << tout

¹ Op. cit PP 108 -109

le monde convient qu'il inclut l'idée de « faire quelque chose ensemble de partager ensemble le risque et profit d'une nouvelle entreprise, de s'épauler mutuellement par des apports complémentaires, même s'ils sont inégaux, de se communiquer mutuellement son expérience>>¹.

La relation humaine et relationnelle est fondamentale dans la réussite de tout partenariat ; car en fait celui-ci ne se fait pas entre entreprises, mais entre des hommes qui dirigent ces dernières.

Les risques du partenariat en Afrique sont élevés et parmi les conditions de sa réussite on peut retenir l'homogénéité des partenaires par les motivations à la conception de l'investissement et à ses perspectives d'évolution.

5.2.1.3 Des différences de cultures

L'exigence d'un partage des intérêts et des risques et la nécessité d'une prise en compte des apports et des gains respectifs dans le partenariat invitent à un dépassement de la relation promoteur partenaire et à privilégier davantage la relation partenaire-partenaire. Alors, le partenariat est le produit des cultures de chaque groupe qui compose l'entreprise. L'entreprise est également le produit des cultures de chaque groupe qui compose l'entreprise.

Cependant, les croyances culturelles et les pratiques du management américain français ou d'ailleurs sont différentes de celle du Cameroun.

A- Le management américain : il s'appuie sur un certain nombre de croyances et de valeurs dont les plus déterminantes sont² :

- La sélection du personnel fondée sur le mérite,
- La vision de l'entreprise indépendante comme instrument d'action économique et social,
- La maîtrise de la destinée: cette certitude que « l'on peut influencer le futur » est traduite par ce dicton affiché dans les bureaux : « Chaque jour nous faisons des choses difficiles : l'impossibilité prend juste un peu plus de temps ».

¹ Centre Nord Sud de l'Institut de l'Entreprise, "Chances et risque du partenariat en Afrique Noire », juin 1989.

² M. DARBELET et J.M.LAUGINIE op cit.pp. 298- 300

Cet état d'esprit résulte de la croyance dans l'autodétermination, la certitude de la juste récompense pour un dur travail, l'obligation morale pour les engagements pris, la prise en compte du temps comme facteur critique.

B- Le rôle de la culture camerounaise: il peut se résumer en trois points :

- la redondance des rapports sociaux précapitalistes : le travail est tribal voire familial au Cameroun malgré l'existence des rapports marchands de type capitaliste en règle partout ailleurs aujourd'hui. L'entrepreneur Camerounais est soumis à une assistance de sa « grande » famille (frères, cousins, neveux, proches amis). Il est lié par ce que TSANGA ANYMBE désigne comme une forme de tributariat ; il est tributaire de l'oncle, du grand frère, du cousin, parce que c'est lui ou elle qui a supporté les frais d'études en Europe¹. Cette conception des rapports sociaux constitue un blocage à une sélection du personnel fondée sur le mérite.

-La non croyance dans l'autodétermination: le camerounais croit difficilement à une maîtrise de la destinée. Un vieux dicton dit ici que la richesse est un saignement de nez. Autrement dit, elle peut arriver à tout un chacun. Couramment au Cameroun on peut parler avec la certitude que c'est mystique d'un commerçant ambulant de cacahuètes qui est devenu milliardaire ou d'un multimillionnaire devenu chauffeur de taxi.

-La primauté de la raison humaine dans la vision de l'entreprise indépendante : l'ambition personnelle de réaliser un grand projet voir de créer une entreprise est le principal contexte dans lequel l'entrepreneur a sa place dans la société.

C : la culture française : elle est par contre est fondée sur une identité individuelle dont les caractéristiques sont exprimées en ces termes : « goût pour la compétition, défiance par rapport au pouvoir et à l'autorité, égocentrisme et individualisme, besoin de perfection théorique

¹ G. HENAULT et R. M'RABET, op. cit p 317.

avec une difficulté de passer à l'action, goût de l'exécution, esprit de contradiction, attente de reconnaissance affective plus grande que l'attente de reconnaissance sur la compétence »¹.

En considérant des différences de cultures d'entreprise aussi nettes entre les trois pays, il est facile de comprendre pourquoi le partenariat en terme d'apport financier, basé sur la complémentarité et l'homogénéité de parties contractantes n'est pas le choix privilégié des entreprises de notre échantillon dans la mise en place des systèmes contractuels de transmission de savoir-faire sur le marché camerounais. Ces derniers s'exerçant davantage au niveau de l'assistance technique et commerciale. A ce problème d'hommes focalisant difficilement leur objectif s'ajoutent les problèmes d'infrastructure et d'environnement économique.

Sur ces différents points, le Cameroun et bien d'autres pays africains ne désespèrent pas. Par ailleurs mieux gérer les différences de conception managériale au Cameroun n'est qu'un problème de moyen d'abord (organisation des colloques, et séminaires sur l'entreprise), ensuite une question de temps (la nouvelle génération d'hommes d'affaires Camerounais est plus imprégnée des pratiques modernes de management et nous croyons que le phénomène va faire tâche d'huile dans les générations à venir).

5.3. Le coût du capital et la structure financière des firmes étrangères justifient la réticence à l'engagement en capital devise

En procédant à un ajustement des coûts des capitaux propres à la structure financière d'une part et à la fiscalité camerounaise d'autre part, il a été facile de comprendre pourquoi les firmes étrangères n'ont pas de préférence pour les apports en devise dans le financement de leur croissance ;

5.3.1 Les modèles de choix du coût du capital

¹ « Le modèle français du management », Revue française de gestion, n°47-48, p. 119.

Le modèle du choix du coût du capital des entreprises internationales est fondés sur l'hypothèse selon laquelle « lorsqu'une entreprise procède à un investissement sur le territoire national, elle agit dans un environnement monétaire, politique, fiscal et réglementaire connu. Lorsqu'elle procède à un investissement à l'étranger, elle ne peut raisonner de la même manière pour choisir ses investissements. Le contexte politique, monétaire, fiscal ... est différent. L'entreprise doit étudier les cash flows pour la société implantée à l'étranger et les cash flows pour la société mère » (J. PEYRARD 1977 ; 1988...)¹. Ainsi, l'entreprise étrangère doit choisir le coût du capital qui lui permette de limiter les risques de non transfert en ajustant ce coût à certains paramètres de sa politique interne et de l'environnement.

5.3.1.1 Spécification du modèle

Elle porte sur la sélection du coût du capital et les ajustements utiles

A- Le choix du coût du capital : l'auteur propose plusieurs choix du coût du capital pour une firme internationale :

-L'adoption du même coût du capital pour les projets à l'étranger et les projets domestiques. Ce choix se justifiant si les marchés sont efficaces et si l'entreprise au lieu d'ajuster le taux d'actualisation, ajuste les cash flows pour tenir compte des risques politiques, risque de change ;

-L'adoption du coût du capital dans le pays hôte pour les projets étrangers place la filiale dans les mêmes conditions que les entreprises locales ;

-l'adoption d'un taux de rendement spécifique. Ce choix de l'entreprise peut refléter les risques des projets à l'étranger.

B- Les ajustements nécessaires pour le calcul du coût du capital d'un groupe multinational : plusieurs ajustements du coût du capital pour les investissements à l'étranger sont préconisés par l'auteur :

¹ Op.cit P 119

-Coût du capital et risque de change : le coût du capital utilisé pour un projet peut intégrer l'appréciation ou la dépréciation de la devise du pays dans lequel est réalisé le projet;

-coût du capital et segmentation des marchés. La prise en compte de cette dernière conduirait à accorder une prime aux actions des sociétés;

-Le coût du capital et risque politique : une prime du risque est ajoutée au coût du capital, prime calculée en fonction du risque ressenti;

-Coût du capital et structure financière des filiales étrangères : la structure financière des filiales étrangères est soumise à de nombreuses contraintes : les exigences d'une participation locale, le contexte bancaire, les exigences légales et la conformité avec les habitudes locales;

-Coût du capital et fiscalité: les cash flows qui sont pris en compte pour la rentabilité des investissements sont toujours des cash flows nets d'impôt, il est évident que l'impact de la fiscalité est important;

-Coût du capital et blocage des fonds : il est important de faire des prévisions quant au taux de réinvestissement des fonds, dans certains pays où les fonds ne peuvent être transférés à la société mère qu'après un certain nombre d'années.

De tous ces choix du coût du capital proposés par l'auteur, il s'avère que certaines possibilités semblent plus que les autres se vérifier pour les firmes étrangères sur le marché camerounais.

En effet les conditions économiques locales ou les politiques de ces entreprises les empêchent de procéder aux deux premières formes d'ajustements ; le contrôle de change, les restrictions réglementaires et de fait aux transferts de capitaux sont des faits générant une segmentation du marché camerounais et des marchés étrangers ; les titres qui ont un rendement et un niveau de risque identique ne peuvent avoir le même taux de rendement requis des actionnaires en tenant compte évidemment du risque de change et du risque politique.

Si nous ne considérons que des mouvements de capitaux à l'intérieur de la zone du franc que ce soit en franc CFA ou en FF intérieur, bien que le risque de change en soit nul, les différences de risques politiques entre pays sont évidentes et indépendantes du fait de leur appartenance une même zone monétaire.

Ce sont là autant de considérations empêchant la vérification de l'hypothèse de l'efficience des marchés.

Compte tenu des exigences légales locales qui leur sont moins favorables qu'aux firmes appartenant à des nationaux, les entreprises étrangères sur le marché camerounais refusent de se mettre dans la même situation que les entreprises locales, d'où l'impossibilité de concrétisation du deuxième choix du coût de capital proposé par l'auteur.

Les firmes étrangères de notre échantillon adoptent un taux de rendement spécifique de leur engagement en capital reflétant le risque pays évalué à partir des facteurs macro-économiques et microéconomiques et leur structure financière.

5.3.1.2 Le modèle reliant coût des capitaux et structure financière de l'entreprise.

Cette option permet de vérifier que dans la détermination de la dotation en capital de leurs unités à l'étranger et dans l'allocation des ressources disponibles, l'évaluation du coût du capital pris en compte dans les calculs de rentabilité des investissements à l'étranger de la firme étrangère s'apprécie par un ajustement à la structure financière. Ainsi il existe une relation nette et positive entre le coût des capitaux propres et la structure de financement de l'entreprise représentée par les capitaux propres, les dettes à court terme et les dettes à moyen et long terme.

Ceci a été vérifié au niveau empirique dans le cadre européen par J. PEYRARD (1977)¹ et africain par D. CAMUS (1983)¹.

¹ op.cit. dans une enquête réalisée auprès de 52 grandes sociétés françaises, rapporte que le coût des capitaux propres variant entre 9 et 16%, est considérée par 60% d'entre elles comme étant supérieurs aux coûts de leurs endettements à long terme.

Les résultats de ces travaux sont axés autour de trois points:

- Le coût moyen de financement des filiales étrangères dans ces pays croît avec le renforcement de leur dotation en capital et inversement;

- La part du coût des capitaux propres dans le coût total des filiales croît plus que proportionnellement que celle du capital dans la somme de leurs bilans;

- cette croissance des coûts de financement est d'autant plus forte que les crédits qui relaient le capital et les réserves sont accordées à des taux d'intérêt plus élevés;

Ce modèle établit une fonction de coût des capitaux propres qui tient compte du rendement espéré des titres et de la fiscalité dans le pays hôte (taux d'imposition à la source des cash flow et l'imposition des bénéfices).

Soit une structure de bilan après répartition des bénéfices comme suit :

(k) = capitaux propres

(D) = Dettes totales

(L) = Dette à long terme

(C) = Dette à court terme

(B) = Somme de bilan

Soit aussi :

(d) = dividende net attendu par l'actionnaire étranger en rémunération de son engagement en capital lui assurant la couverture de ses frais de financement et un bénéfice de cet investissement.

(i) = taux de l'intérêt moyen de la filiale pour son endettement à long terme

(i') = taux de l'intérêt moyen

(w) = taux de l'imposition à la source dans le pays hôte

(t) = taux de l'imposition des bénéfices dans le pays hôte (impôt sur les sociétés).

¹op.cit. étudie le coût de capital des firmes multinationales sur sept marchés africains (Egypte, Côte-d'Ivoire, Kenya, Maroc, Nigeria, Zimbabwe, République Sud Africaine).

(k) = montant brut de bénéfice avant impôt à réaliser par la filiale pour, compte tenu de (t) et (w), pouvoir transférer un dividende (d) à sa société mère.

(k') = montant net de ce bénéfice après déduction de l'impôt au taux (t).

A) = coût moyen de financement pour une structure de bilan donnée.

(K) et (A) se calculent alors selon le modèle suivant :

$$k' = (k - kt) = k(1-t)$$

$$d = (k - kt) - (k - kt)w$$

$$d = (k - kt)(1 - w)$$

$$d = k(1 - t)(1 - w)$$

$$k = \frac{d}{(1-t)(1-w)}$$

Ensuite il est ajusté ce coût des capitaux à la structure financière. Cet ajustement repose autant que le calcul des coûts des capitaux propres sur des comparaisons internationales des pays.

En rapprochant coût moyen de financement et dotation en capital pour chaque pays et en prenant trois structures types de bilan avec des fonds de roulement nets supposés constants – afin d'éviter l'interférence des différenciations des taux d'intérêt pour les dettes à long et court terme – ,l'auteur sur trois points ajuste les coûts des capitaux à la structure du bilan selon le quotidien k / b. Parallèlement, il présente un tableau propres et une structure financière qui corrobore le calcul précédent.

En définitive, selon les deux auteurs, pour diminuer le risque politique on adopte une structure financière comportant des capitaux propres peu élevés.

5.2.2.2. La vérification du modèle

En fonction du modèle précédent, nous avons tenté de voir s'il était possible de retrouver les mêmes résultats au niveau du marché camerounais en considérant les firmes étrangères de notre échantillon.

Les taux de dividende net attendu (d) par les actionnaires étrangers varient en moyenne de 10 à 20% des actifs engagés. Les entreprises reconnaissent à cet effet que tout dépend ici de l'encours de l'actif et de l'appréciation du risque par l'actionnaire.

-Les taxes à la source fixées par la législation varient suivant que le Cameroun ait signé une convention fiscale ou non avec un pays étranger et ce respectivement pour 20 et 25%¹.

Considérant que les entreprises étrangères pénétrant le marché camerounais dans leur majorité souhaitent localiser -et beaucoup l'ont déjà fait- leurs activités en France par leur filiale ou leur siège social, nous avons retenu un taux de 20%.

-Les taux d'intérêt sont les taux de base de la BEAC.

Pour d = 10, nous avons k = 25%

Pour d = 20, nous avons k = 50%

d'où la conclusion : plus les taux de rémunération des actions exigés par les actionnaires sont élevés, plus les coûts des capitaux sont élevés .

Considérons les structures du bilan telles qu'identifiées au chapitre 4 et ajustons-en les coûts moyens de ressources de financement.

Tableau n° : Impact des structures de financement des firmes étrangères sur le coût moyen de leurs ressources de financement (4 structures).

Structure 1 : 30/20/50

Taux de dividende	Coût K propres k (K)	Montant intérêt NT	Montant intérêt CT	Total coût de ressource	Coût moyen (A)

¹ La convention fiscale entre le Gouvernement de la République française et gouvernement de la République du Cameroun (Yaounde , 21 novembre 1976) retient 20%. L'article 18 du nouveau code général des impôts de la République du Cameroun prévoit 25% en régime normal.

attendu (d)		(i). (L)	(i'). (C)		
En %	En indice	En indice	En indice	En indice	En %
10	750	311.2	784.5	1847.7	18.477
20	1500	311.2	784.5	2595.7	25.957

Source : notre enquête

Structure 2 : 40/10/50

Taux de dividende attendu (d)	Coût K propres k (K)	Montant intérêt NT (i). (L)	Montant intérêt CT (i'). (C)	Total coût de ressource	Coût moyen (A)
En %	En indice	En indice	En indice	En indice	En %
10	1000	155.6	745.5	1940	19.400
20	1500	155.6	745.5	2940.1	29.400

Source : voir structure 1

Structure 3 :50/-/50

Taux de dividende attendu (d)	Coût K propres k (K)	Montant intérêt NT (i). (L)	Montant intérêt CT (i'). (C)	Total coût de ressource	Coût moyen (A)

En %	En indice	En indice	En indice	En indice	En %
10	1250	-	784.5	2034.5	20.345
20	2000	-	784.5	3284.5	32.845

Source : voir structure 1

Structure 4 : 55/5/40

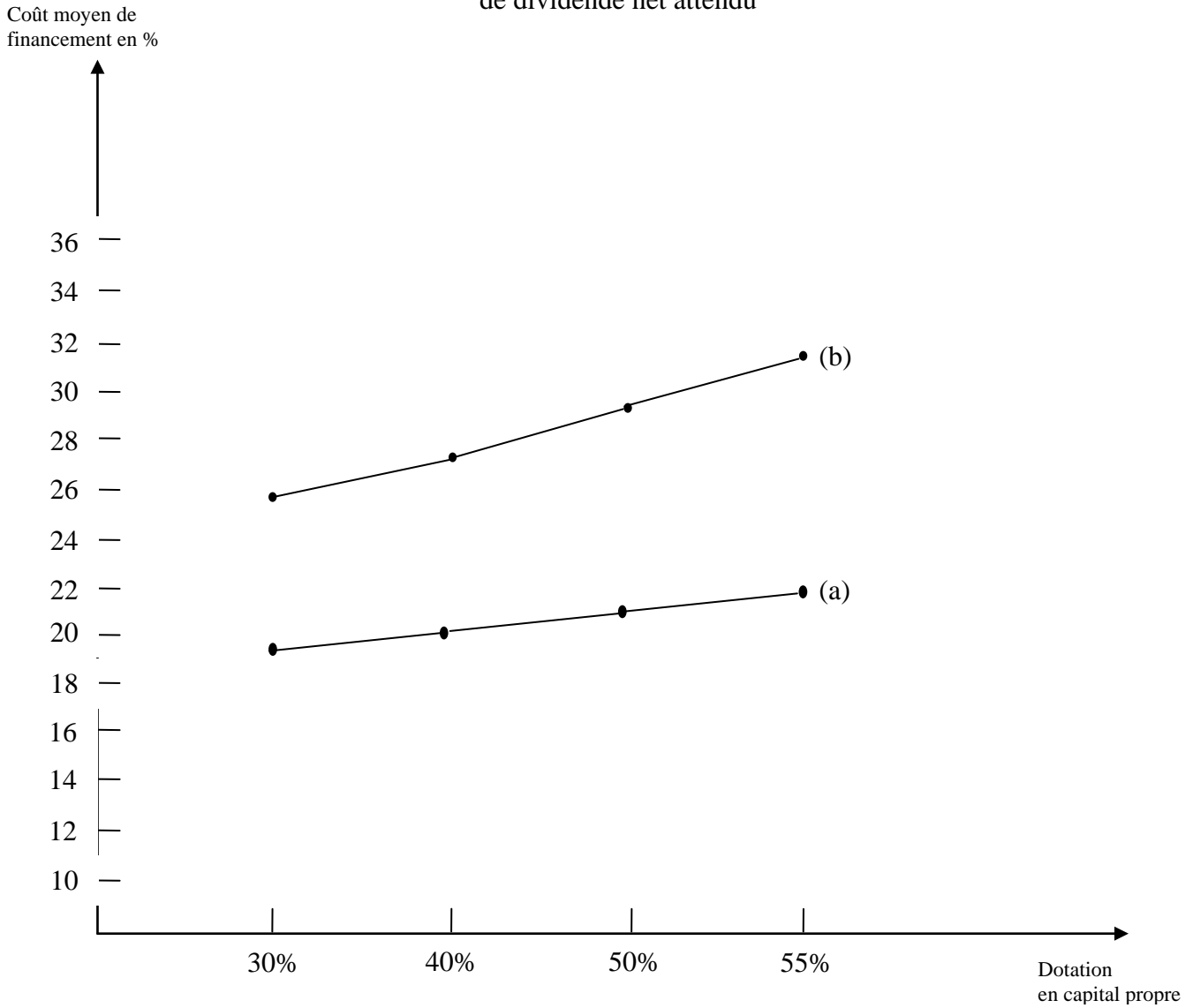
Taux de dividende attendu (d)	Coût K propres k (K)	Montant intérêt NT (i). (L)	Montant intérêt CT (i'). (C)	Total coût de ressource	Coût moyen (A)
En %	En indice	En indice	En indice	En indice	En %
10	1 375	77.8	627.6	2 080.2	20.80
20	2 750	77.8	627.6	3 455.4	34.55

Source : voir structure 1

Les 4 structures nous permettent de faire la représentation graphique suivante :

Graphique n° : évolution du coût moyen des ressources de financement des firmes étrangères en fonction de leur dotation en capital (pour des valeurs différentes de taux de dividende net attendu).

Graphe n° :
Evolution du coût moyen des ressources de
financement des firmes étrangères en fonction de leur
dotation en capital (pour des valeurs différentes de taux
de dividende net attendu



(a) : $d=10$

(b) : $d=20$

A passif constant, le coût moyen de financement des firmes étrangères au Cameroun augmente avec le renforcement de leurs dotations en capital et inversement. De la structure 1 à la structure 4, il croît en moyenne de 19,746%.

Ce pourcentage est d'autant plus important quand le degré du « risque pays » matérialisé ici par le taux net de dividende (d) est jugé élevé par l'actionnaire étranger.

La part du coût des capitaux propres dans le coût moyen total de ces entreprises croît plus proportionnellement que celle du capital dans la somme de leur bilan. Alors que dans la structure 1, le premier rapport est de 40,50% pour un ratio k / b de 30%, la part du capital atteint 66,09% dans la structure 4 pour un ratio k / b de 50 % .

Cette croissance des coûts de financement sera d'autant plus forte que les crédits qui remplacent le capital et les réserves seront accordés à des taux d'intérêt plus élevés . C'est en fait ce qui s'observe aujourd'hui sur le marché camerounais. Déjà en début du premier trimestre 1991 les taux inscrits au tableau n° 37a sont passés de 16,69% respectivement pour le crédit d'escompte et le crédit à moyen terme.

5.4 Des stratégies de croissance vulnérables à la concurrence

Si l'on estime en général que toute entreprise dès lors qu'elle est en activité sur un marché est en face des forces économiques et sociales, on admet tout de même que le domaine essentiel de l'environnement qui compte pour l'entreprise est le secteur ou l'ensemble des secteurs dans lequel elle entre en compétition avec d'autres firmes. Ainsi les différentes théories de stratégies d'entreprise qu'elle relève de l'analyse des secteurs (M. E. PORTER) ¹ ou de

1

l'analyse de la politique et de la structure de l'entreprise (A. ch. MARTINET)¹, admettent que les actions des firmes prennent en considération l'identité des concurrents.

Pour toute entreprise au sein d'un secteur, le type d'activité exercée, le type de marchandises livrées ou tout autre fourniture d'exploitation choisie, exigent logiquement de sa part, l'adoption d'actions offensives et défensives pour faire face avec succès aux forces de la concurrence.

Pour atteindre cette fin, M. E. PORTER propose trois grandes catégories de stratégies à savoir : la domination globale par les coûts, la différenciation et la concentration de l'activité. Toutes ces stratégies ont une concurrence interne et sont utilisables isolément ou en cohérence.

5.41. La stratégie des européens est peu offensive

Les européens limitent volontairement leur capacité d'une part et d'autre part comptent sur une différenciation dont la valeur du marché a malheureusement baissé.

5411 Une réduction des compétences peu favorable aux coûts

Les firmes européennes ont procédé à une intégration apparente qui cache une spécialisation. En effet elles définissent leur identité autour d'une seule activité dont la distribution. Cette approche procède de leur volonté à limiter leur croissance ce qui les protégerait contre la perte des actifs.

Paradoxalement, ces entreprises s'exposent en même temps au risque commercial qu'elles prétendent ainsi limiter. En effet, choisir de ne pas rechercher un grand nombre d'applications de leurs compétences voire de ne pas rechercher des besoins naissants des

1

clientèles qu'elle dessert est une des causes de gaspillage d'actifs répertorié dans les entreprises étrangères. Au cours de l'année 1989, la plus grande capacité de production utilisée observée était de 60%. Cette contreperformance est générale dans le secteur privé camerounais certes, mais on lui trouve des causes qui laissent croire qu'elle ne relève pas toujours des variables de contexte difficilement maîtrisable (tableau n° 4). Ainsi chez les européennes ce gaspillage relève en part de la politique générale¹.

Ce d'autant plus que, les asiatiques et les nationaux elles ont des compétences et des ressources nécessaires pour envisager une croissance agressive.

5.4.1.2 des facteurs de différenciation dévalorisés

Il y a quelques années, la possession par une entreprise d'un avantage monopolistique quelconque (produit d'origine européenne, vente dans des magasins aménagés et achalandés...) constituaient à lui seul une garantie d'une expansion soutenue, pour peu que la firme eût par ailleurs les moyens financiers réels ou potentiels pour soutenir ses différents politiques. De tels avantages n'ont pas survécu aux prouesses de la concurrence ou aux soubresauts économiques et culturesl de la demande. tel que le confirment les vagues de désinvestissement réalisés par CFAO CAMEROUN, SCOA CAMEROUN, SHO, CAMOA, RHONE POULENG etc.

La confrontation de la firme étrangère à l'essor du secteur informel, sa confrontation avec un nombre croissant de concurrents au niveaux national, régional et mondial limitent les perspectives ainsi offertes et rendent plus fragile une expansion fondée sur des avantages consistant à donner à des produits des particularités adaptées à des segments particuliers de marché.

Les faibles niveaux de profit et une politique d'investissement non soutenue des firmes étrangères européennes ont créé des conditions d'accès facile au sein de leur groupe stratégique.

¹Un de politique de croissance limitée est celle de la multinationale SCOA. En 1989, alors qu'au Nigeria le groupe SCOA s'est diversifié en créant des filiales agricoles, au Cameroun, l'unique redéploiement qu'elle n'a jamais effectué était une restructuration interne. Tout en reconnaissant que l'évaluation de l'environnement pourrait être favorable au Nigeria, on peut aussi compter sur le fait qu'au Cameroun le secteur agricole offre de belles opportunités qui peuvent attirer les investisseurs étrangers.

A l'opposé, le succès de la croissance de style purement commercial de certaines entreprises est sans doute aussi net qu'on se plaise à le souligner. Ces entreprises à surface financière réduite sont d'origine nationale et étrangère. Parmi ceux-ci, les asiatiques ont une approche indifférenciée qui leur permet d'accéder à tous les segments.

5.4.2. La domination des asiatiques : une politique rigoureuse d'achat, de stock et de coût

Le passage d'une certaine forme de croissance commerciale satisfaisant les intérêts les intérêts du consommateur devrait s'accroître à l'avenir. Des influences qui jouent en ce sont en effet sensibles et durables : on peut répertorier les principales :

- Le désir d'assurer une part de marché par le biais si ce n'est la croissance de leur niveau de vente du moins leur stabilité à long terme conduit des entreprises grecques et asiatiques à s'accrocher à des formules d'exploitation et à partir desquelles paraissent des possibilités de réduction des coûts et de compétitivité.

- La transformation que connaît la distribution camerounaise dans sa configuration. Autrefois dominée par les étrangers, la grande distribution se caractérise par l'assaut des hommes d'affaires nationaux depuis la fin de la décennie 1980.

5.4.2.1 l'approvisionnement maîtrisé

Les entrepreneurs grecs et asiatiques exploitent un commerce varié. Leurs stratégies les poussent à vendre des biens banals, leur consommation se renouvelle rapidement et exige peu de conseil. Ce sont des appareils électro - techniques, électroménagers, la maroquinerie, le petit habillement, le savon, la papeterie courante de bas - gamme. La qualité des produits déterminant les pratiques utilisées pour les commercialiser, leur distribution n'est pas aussi spécialisée que chez les sociétés étrangères européennes.

Les asiatiques pratiquent un commerce de détail qui fait le bonheur des petits consommateurs camerounais, la conception que ces derniers font de l'utilité aidant; l'essentiel est qu'ils puissent trouver un vêtement, une montre ou un poste radio sans amputer la quasi-totalité de leurs revenus mensuels. Ces commerçants pratiquent des prix défiant toute concurrence.

- Dans les services de douane du port de Douala, on explique ceci par le mode d'approvisionnement des entreprises asiatiques. Elles se regroupent pour faire leur commande en Corée du Sud, en Chine à Taïwan ou en Ile Maurice. Les fournisseurs leur accordent aussi une réduction. Pour les marchandises commandées, elles payent comptant et cash, profitant de la défaillance du contrôle de change parfois pour disposer de l'argent liquide sur eux. Ces genres de paiement bien que mettant à rude épreuve la balance de paiement du Cameroun fait le bonheur des deux parties engagées dans les transactions d'importation. L'absence d'intermédiation bancaire limite leurs frais financiers.

- Au niveau interne les asiatiques disent se contenter d'une marge bénéficiaire relativement faible, assurant si ce n'est la rentabilité de leurs capitaux du moins un équilibre permanent de leur trésorerie.

5.4.2.2 Les coûts d'exploitation maîtrisés

La pratique des marges faibles chez les Asiatiques trouve également explication dans la réduction des charges d'exploitation. En effet, la taille des entreprises étrangères des ressortissants asiatiques, ainsi que leur système de distribution impose de fait un faible niveau des charges d'exploitation. La majorité de ces magasins sont tenus par le propriétaire, son épouse, ses enfants et cousins. On peut trouver un travailleur libanais ou pakistanais pour 235.000 Franc/CFA ; avec tous les frais, il coûte 550.000 Francs CFA à l'employeur, alors qu'un travailleur européen coûterait plus de 1.300.000 Francs CFA à ce même employeur. Par ailleurs, les immobilisations, les effectifs salariaux et les autres frais afférents à l'exploitation des grands

magasins des européens sont lourds, soit 3,5 milliards de FCFA, soit 18.23° de frais généraux contre environ 5,5 % chez les asiatiques.

Les stratégies des européens engendrent des coûts difficilement contrôlables. Il est évident à travers ces analyses que la différenciation par la source d'approvisionnement et les méthodes de distributions (grand commerce) n'a pas fait leur bonheur des européens depuis 1986. Ces responsables d'entreprises se réservent d'expliquer leurs difficultés économiques à partir de cette date. Pour eux la chute de performance (baisse du chiffre d'affaires) aurait été ressentie depuis 1989 n'eût été la relative importance niveau de consommation au cours de cette période, car en fait reconnaissent – ils, les produits asiatiques et nigériens firent irruption au Cameroun dès cette année.

Par contre, il est reconnu que les firmes étrangères asiatiques et grecques ont su contrôler leurs coûts par des moyens directs et souterrains. Elles ont réussi l'adaptation de leur offre à une demande locale dont les caractéristiques exigent de la part de l'entrepreneur moins de rigueur dans les prix et par conséquent une maîtrise des coûts. En, effet, un faible taux de marque a comme préalable une maîtrise de coût. C'est le défi à relever aujourd'hui par les firmes étrangères d'origine européenne. Et certains pas nécessairement les plus éprouvées l'ont déjà compris. Ils s'accommodent

5.3.3 Les Européens les moins concurrencés se défendent

Les concessionnaires automobiles ont mis en place des stratégies de défense qui leur permet d'amorcer une nouvelle phase de leur cycle de vie.

A – Un regain de performance

Les concessionnaires automobiles ont connu une stabilité de leur chiffre d'affaires entre 1988 et 1990. Leurs taux de marque toutefois sont naturellement plus élevés que ceux des

distributeurs des biens à renouvellement rapide; leur moyenne est passée de 37% fin 1987 à 39% début 1990.

Autant que dans la distribution des biens banals, leur rotation de stock a connu une variation plus que proportionnelle à celle des taux de marque. Calculée chez trois concessionnaires dont Renault -SODAC Cameroun, SOCADA (filiale du groupe SCOA) et CAMI TOYOTA, la moyenne de leur taux de rotation passe de 1,4% en 1988 à 4,025% en 1991.

Que dire de cette évolution de la rotation des stocks à laquelle se juxtapose plutôt une stabilité du chiffre d'affaires et une baisse de bénéfice. Ce ne sont nullement les effets d'une baisse des prix. En effet nous avons constaté que beaucoup de changements sont intervenus dans la composition et la gestion des stocks de ces entreprises.

B – Une reconversion des stocks

Les concessionnaires automobile depuis 1989 redéployent leur stratégie vers une reconversion d'une partie de leurs actifs dans la commercialisation des pièces de rechange et des voitures d'occasions. Ces produits sont reconnus de relative faible taux de marque par rapport aux véhicules neufs. Certains concessionnaires évaluent à environ 1 /3 des leur stock de véhicules les véhicules d'occasion et à 1 /2 la part de leur stock de pièces de rechange dans leur stock total depuis 1987.

Parallèlement à cette recomposition de leurs stocks, les concessionnaires automobile sont dans une logique de juste -à -temps. Le stockage des produits se en flux tendus. Cette flexibilité a pour avantage de réduire le coût total de stockage.

A notre question de savoir si effectivement l'économie sur frais de stockage réalisé à cet effet compense les coûts supplémentaires (frais de transport) générés par l'émission des importations conséquentes, les concessionnaires répondent que compte tenu de la capacité du port de Douala, ils ont toujours été obligés de fragmenter leurs importations.

Ainsi il est évident la démultiplication des moyens d'exploitation (vente exclusive de véhicule neufs) chez les vendeurs des véhicules n'a pas connu que du succès. Avec l'essor du grand commerce local des véhicules d'occasion essentiellement maîtrisé par les nationaux, ils ont été victimes des à coup d'une demande locale en mal de solvabilité.

Depuis l'année 1985 où les premiers parkings de vente de véhicules d'occasion firent leur apparition à Douala et Yaoundé, les secteurs draine énormément les consommateurs camerounais.

Cependant, contrairement aux distributeurs des biens de consommation courante qui ont été plus menacée par la concurrence des indo-pakistanaïes et des nationaux, et qui ne se sont défendus jusqu'ici que compression de leurs charges salariales (compression de personnel et suppression de certains éléments de salaires), les concessionnaires ont outre la réduction de ces charges, reconsidéré la composition et la gestion de leur stock. Il Semble qu'ils contiennent cette concurrence grâce à leur stratégie d'intégration, leurs institutions financières ayant pour vacation le financement de leur vente d'équipements tant que d'occasion par des crédits de consommation octroyés à d'éventuels clients. Ils lanceraient désormais un défi qui difficilement serait relevé à la longue par les vendeurs des véhicules d'occasion, n'eût d été la non imprégnation d'une majorité de consommateurs Camerounais aux pratiques financières modernes, attitude s'expliquant surtout par des raisons de culture et de structure aussi.

CHAPITRE 6 : LES FACTEURS D'INFLEXION

Il n'est pas surprenant que des analyses pessimistes à l'instar de celle de B. MAROIS¹ aient cru pouvoir prédire le retournement des mouvements d'investissements directs étrangers en Afrique et ailleurs sur d'autres continents. Il n'est pas mal pensé que des études telles que celles de Ricardo² aient construit un schéma de représentation unique à toutes les formes d'investissements dans les pays étrangers. Cependant, les grands observateurs peuvent se tromper. Depuis la fin du vingtième siècle et au lendemain de la décennie 1980 les théoriciens, les sociétés financières de développement, (SFI, OPIC, PROPARCO) la Banque Mondiale définissant les règles du jeu propres à un essor des firmes étrangères en Afrique et dans le monde, commercèrent à prendre le contre-pied³. Il y a donc eu depuis au moins deux ans des indices peuvent prédire quelque chose de nouveau. Les différentes prophéties décrivant des nouvelles configurations inévitables des faits dans le monde commercent (intégration de l'Europe, avènement de l'économie de marché dans les anciennes démocraties populaires en Europe), à prendre l'apparence des réalités. Cependant les projections quelque soit leur domaine d'application ne sauraient éviter d'exercer une emprise sur la pénétration des firmes étrangères sur le marché camerounais. Il vaut donc la peine de passer en revue le contenu des réformes voire même des révolutions mises en application ici et là. Ces mutations présentent un intérêt intrinsèque, elles présentent également un intérêt en tant que faits liés à l'environnement de l'entreprise, elles présentent enfin un intérêt en tant qu'élément ou faits générateurs qui touchent les firmes étrangères d'une façon spécifique.

¹ B. MAROIS, « le désinvestissement des firmes françaises à l'étranger », revue Banque, n°361, avril, 1977

² M. SIMEON, « Texte pour une histoire de l'analyse économique », T1, Université de Yaoundé, 19982

³ Banque Mondiale, rapports d'activité, 1990.

6.1- Les mutations en Europe

Le grand marché européen et l'accès des pays de l'Est à l'économie de marché sont des faits susceptibles de donner de nouvelles orientations à la pénétration des entreprises étrangères sur le marché camerounais.

6.1.1. L'enjeu de l'intégration Européenne.

L'intégration encouragée par les pays européens avec la création de la C.E.E. se rapproche aujourd'hui avec la création prochaine d'un grand marché européen. L'échéance de celui-ci hante de plus en plus les esprits. Ceux-ci se posent beaucoup de questions sur les réalisations déjà faits dans cet optique et celles à venir. Les spécialistes de la monnaie prévoient l'effritement des relations entre le trésor français et les pays africains membres de la zone franc , voire la fin de la change instituée par la France priverait ces pays de la possibilité de disposer des ressources en francs¹.

D'autres y trouvent déjà une occasion de perte d'intérêt aux économies africaines par les européens au profit du marché de la communauté et de celui de l'Europe orientale encore en phase de reforme. Quant aux spécialistes d'entreprises, l'attention est portée sur l'impact du processus sur les entreprises partenaires de ce marché. Une analyse s'est ainsi portée sur les activités intracommunautaires des entreprises et sur les marchés étrangers. Celle-ci entrevoit avec l'intégration européenne une baisse des coûts d'approvisionnement des économies de la zone franc².

Il nous reviendra ici de dire quelle orientation cette mutation peut donner à la pénétration des firmes étrangères sur les marchés africains en général et sur le marché camerounais en particulier.

6.1.1.1. Les perspectives de la structure industrielle au sien de la communauté européenne.

¹ Kenneth K.S. DADZIE, l'Europe et l'Afrique », Afrique Industrie n°5, Revue de la décennie du développement industriel de l'Afrique.

²S. GUILLAUMONT JEANNENEY, « Les conséquences du grand marché et de l'union économique et monétaire en Europe pour les pays de la Zone Franc », étude réalisé pour la banque de France, Avril 1990.

A – Les ambitions des entreprises

Il n'y a pas l'ombre d'un doute, les pays européens veulent faire de leur marché l'espace le plus intégré et le plus dynamique. Depuis quelques années les autorités ne manquent aucune occasion de soutenir cette globalisation de leur système. La stabilité des marchés est plus ou moins acquise avec la création de l'ECU. Le projet de la mobilité des facteurs de production – matière première, main œuvre, savoir-faire et capitaux – à l'intérieur de la communauté à la recherche d'emploi le plus rentable a été précédé de vastes réformes: entre autres la libéralisation de change, la réforme de la fiscalité et la levée des restrictions quantitatives au commerce de la communauté.

Dernières ces nobles réalisations et programmes d'action il est clair que les entreprises entendent concrétiser certaines aspirations qui semblent actuellement porter sur la conquête du grand marché. Elles ajustent leur moyen afin d'être à la hauteur de l'événement.

Des stratégies diverses sont à cet effet déployées dont la plus en vue port sur le phénomène d'intégration. Celui-ci se manifeste suivant diverses formules. Certaines entreprises se regroupent créant entre elles des liens plus étroits, alors que d'autres font assurer sous leur contrôle, diverses opérations. Dans le secteur des biens d'équipement , les différentes formules d'intégration des tâches d'huile : Une voiture, un micro-ordinateur ou une machine à laver sont vendues en moyenne deux fois plus chers que leur prix sorte d'usine, les "achat" représentent désormais plus de la moitié du coût des produits manufacturés, et la production directe des ateliers des grands noms de l'automobile et de l'électronique couvre moins d'un quart de leurs chiffres d'affaires . Déjà dans le secteur financier (banques et autres institutions financières) les regroupements sont légion et la tendance se déplace dans l'industrie et la distribution. En 1987 une chronique signalait les cent grandes premières fusion et acquisitions déjà réalisées¹.

B–Les conséquences

- Sur l'organisation interne des entreprises : En interna lisant ou en externalisant leurs activités, les entreprises modifient les conditions d'exercice du jeu économique. Elles opèrent des

¹ A. MUL DUR, «Le développement des fusions et acquisitions : causes et conséquences », Revue d'économie financière, n° 4, 1992

transferts sectoriels des activités en amont ou en aval ou elles diversifient leurs compétences dans plusieurs secteurs à la fois. Ainsi des programmes de croissance externe disparaissent au profit des programmes de croissance interne, la symétrie étant vraie. Si nous ne considérons que cette dernière éventualité, nous avons l'enchaînement des trois mouvements suivant classés dans un ordre chronologique:

- 1) Accès à la grande taille;
- 2) recentrage des fonctions au sien de la grande unité
- 3) transfert sectoriel des fonctions (approvisionnement, distribution, etc.). Une fonction

connexe ainsi rejetée devient une fonction principale voire même l'activité principale au sein d'une entreprise située en amont ou en aval. Par exemple, l'unité qui est intégrée peut abandonner la grande distribution au profit des centrales d'achat. Dans la distribution ce mode de transfert est déjà opérationnel certaines opérations de fusions et acquisitions de grands conglomérats commerciaux dont l'objectif est la vente en compartiment sur les marchés étrangers a entraîné leur désintérêt pour les marchés de petite dimension, offrant ainsi une opportunité aux petites et moyennes entreprises exportatrices. La possibilité pour ces dernières de s'approvisionner chez ces conglomérats n'étant pas exclue¹.

Cette superposition des intermédiaires éloigne de plus en plus l'importateur voir même l'exportateur européen des origines industrielles des produits. Ceci ferait qu'on soit en droit d'émettre une critique portant sur la grande dimension pénalisant l'importateur Camerounais au niveau commercial.

- sur les relations commerciales entre les entreprises : Agrandir les entreprises c'est accroître le prix à l'exportation². Ces idées semblent bien à nos yeux retracer l'un des effets commerciaux de l'acte unique européen au niveau des relations fournisseurs européen et clients camerounais. Que l'on ne trouve dans ce propos aucune intention polémique, même s'il est volontairement exagéré. Les entreprises européennes se livrent à des opérations de croissance externe conçues comme gage à l'adaptation au grand marché. Nous voulons rappeler aux

¹ A. Muller, « Sous-traitance, vers davantage de partenariat », Problèmes Economiques, n° 2.223, avril 1991.

² Valeur FOB (free on board)

responsables d'entreprises, les risques qui résultent de l'intermédiation en cascade inhérente à l'intégration d'entreprise et la prudence qui devrait présider l'organisation de leur production et distribution pour les uns et leur importation pour les autres.

1) La traduction mathématique du mécanisme: les lignes qui suivent sont pleines d'une évidente banalité. La superposition de petites variations sur une valeur initiale nous a paru de quelque intérêt afin que soient mieux perçus les dangers d'un phénomène considéré comme bénéfique¹.

Soit une entreprise commerciale acquérant les produits x au prix P1. Faisons correspondre ce prix d'achat au prix de vente de l'industriel soit le prix sorti d'usine, et supposons qu'à chaque niveau du circuit de distribution il est calculé une marge m par application d'un taux T au prix d'achat. T tient compte des frais propres d'achat, les frais du service d'achat de l'entreprise, et d'une quote-part de frais généraux, il peut considérer autre frais divers. Il a la propriété d'être pratiquement constant dans un circuit de distribution donné soit par l'effet d'une réglementation des prix, soit par l'effet de la concurrence. Il est en quelque sorte une caractéristique de la distribution. L'entreprise grossiste [1] directement servie par l'industriel va calculer son prix de vente Pxi comme suit:

$$P_{x_1} = P_1 + P_1 T = P_1 (1+T)$$

Supposons que la méthode de calcul de cette marge est la même au sein de l'activité : application du taux T et que l'entreprise [3] client de [2] et on aura :

$$P_{x_3} = p_{x_2} + p_{x_2}(T)$$

$$\text{Soit } p_{x_2} = p_i (1+T) + p_i(1+T)T$$

$$= p_i (1+T) (1+T)$$

$$= p_i (1+T)^2.$$

Le raisonnement se perpétue à l'identique au niveau de la troisième entreprise [3] cliente de [2] et on aura :

$$P_{x_3} = p_{x_2} + p_{x_2} (T)$$

$$= p_i (1+T)^2 + p_i (1+T)^2 (T)$$

¹ S. GUILLAUMONT JEANNENEY, op. cit.

$$= p_i (1+T)^2 + (1+T)$$

$$= p_i (1+T)^3$$

jusqu'au nième maillon de la chaîne de distribution on aura : $p_{x_n} = p_i (1+T)^n$.

On constate donc que pour évaluer le prix à l'exportation, toute chose égale par ailleurs il suffit de calculer x_n correspondant au prix de l'exportateur européen tel que

$$X_n = p_i (1+T)^n$$

Lorsque n tend vers l'infini, x_n tend vers +∞

La superposition de plusieurs intervenants dans la distribution d'un produit entraîne une appréciation en cascade du prix de l'exportateur. Ce prix s'alourdissant plus si la stratégie à la grande taille venait à se propager dans le circuit (accroissement de n).

2) Application : sans pousser les choses jusqu'à cette limite absurde, on sait qu'avec seulement un circuit fait d'un producteur et de la superposition de trois distributeurs à des strates distinctes du circuit de distribution

à $n=3$ (cas rencontré dans de grandes multinationales en anse) . Pour un produit X dont le $P_i = 100$, pour une marge calculée au taux de 30% du prix d'achat, celui-ci se trouve affecté à l'exportation d'une marge (cumulée égale à 9,7%).

En situation de concurrence, si le fabricant peut réaliser de vastes programmes d'investissements (long terme) générateurs de productivité, il réduit la variable P_i et X_n en bâtirait. La concurrence peut faire baisser T , alors l'effet sur P_i sera davantage bénéfique pour les importateurs. A court terme toute possibilité de baisse de P_i et de T est exclue et pourra même persister à long terme s'il y a monopole industriel voire même une baisse de la concurrence.

La baisse de n est plus avantageuse pour les entreprises. Mais qu'est ce qui peut arrêter l'intégration européenne au vu de la détermination dont fait preuve les pays européens?

Tout frein aux opérations de fusion et acquisition ne résiderait que dans une éventuelle hausse des taux d'intérêt décourageant l'investissement; cependant supposer une telle évolution serait sans compter avec l'essor des marchés financiers. Celui-ci favorise la croissance des entreprises par différentes procédures même en dehors du marché européen.

La CEE devrait accompagner son grand marché intérieur de beaucoup de mesures favorisant la baisse du prix au producteur d'abord et au distributeur ensuite.

-Sur le crédit commercial: La grande taille que s'imposent les entreprises européennes a un impact préjudiciable sur le financement des ventes à l'étranger.

1) Les rouages du crédit commercial : celui-ci souvent dénoncé pour des raisons d'efficacité de la politique monétaire est pourtant d'une grande importance pour le financement de certaines opérations de court terme. Face au tarissement d'autres sources de financement – fonds de roulement, crédit de trésorerie, créances diverses –il devient une possibilité très sollicitée pour le financement des valeurs d'exploitation. Il contribuerait même à l'équilibre financier¹ .

En général un acheteur reçoit les produits avant qu'ils lui soient facturés et qu'il ne doive les payer. L'acheteur peut à son tour consentir un tel crédit à ses clients. Si le montant des crédits qu'il accorde (crédit client) excède celui des crédits qu'il obtient (crédit-fournisseur) il devient une source de financement. Par contre il serait utilisateur si les crédits qu'il obtient sont d'un montant global supérieur à celui des crédits qu'il consent. Autrement dit, au niveau du solde commercial, le schéma du financement précédent peut se traduire par :

-Une ressource si le crédit client est inférieur au crédit fournisseur²;

-Un besoin si le crédit client est supérieur au crédit fournisseur.

Des pertes de ressources pour les entreprises : la contrainte d'avoir un solde commercial positif voire dégagant des ressources oblige les entreprises clientes à minimiser le crédit client voire maximiser le crédit fournisseur. Ceci se traduit dans le cadre de la distribution d'un produit par une dépréciation en cascade de l'encours du crédit fournisseur dans les comptes des entreprises.

Cet effet a déjà été démontré par des analyses statistiques effectuées en France. Pour ces dernières, les secteurs les crédits-fournisseurs les plus longs (40 à 119 jours pour le commerce de

¹ W.BERANEK ? La gestion du fonds de roulement » Dunod, Paris, P.11.

² Autrement dit, on a respectivement des ressources en fonds de roulement et des besoins en fonds de roulement.

gros et 49 à 74 jours pour le commerce de détail)¹. Cette configuration des relais de règlements s'est vérifiée sur trois années consécutives (1980-1982).

L'intégration des entreprises synonyme de superposition de beaucoup d'intervenants dans le circuit de production ou de distribution sépare l'importateur camerounais de la source industrielle du produit et expose celui-ci au risque de perte des ressources.

6.1.1.2. Le cadre réglementaire du crédit commercial au sein de la communauté

Depuis toujours, les autorités des pays de la communauté européenne ne manquent d'organiser des comités d'étude ou de publier des textes administratifs sur la réduction éventuelle du crédit inter-entreprises. Il est certains qu'elles sont déterminées à s'accorder un minimum de concession pour résoudre ce problème mais on sait aussi que les différentes parties concernées par ces phénomènes ne sont pas encore arrivées à un consensus. Les opérateurs économiques sont difficilement sensibles aux diverses mesures déjà entreprises. La question que l'on se pose est la suivante : si l'objectif officiel portant sur 1993 pour une réduction de l'encours de cette catégorie de crédit au sein la communauté se réalise, quel en sera l'impact sur les entreprises ?

A- Le cadre national

Les Français sont aussi rigoureux et réalistes : en 75, Michelle Saint MARC a montré que les moyens de paiement créés (allongement du délai de paiement, termaillage, crédit de paiement extérieur) introduisent un laxisme supplémentaire dans la politique de crédit².

Le circulaire Scrivener en 1978 recommandait que les délais de règlement soient indexés à la durée de rotation de stock et "la solvabilité" des débiteurs. A cours de la même année le commissaire et la charge que font peser sur l'économie, la longueur des délais de règlement

¹ G ; BRONCY et J. FORCE, « Le crédit interentreprises », Revue Banque, n° 439, mai 1984 : un élément perturbateur ou un facteur régulateur du financement des firmes

² M, SAINT MARC, op.cit.

commercial est l'importance corrélative du crédit interentreprises" Les solutions se sont situées dans l'optique de leur éducation.

Dans une approche sectorielle et globale, des études ont essayé d'évaluer la portée du phénomène. Ginette BRONCY et Jean FORCE (1984)¹, estimaient que les entreprises consentent à leur clientèle métropolitaine des délais de règlement d'autant plus longs que la part de leurs ventes à l'étranger est importante. Ils ont montré par la même étude que le rapport délai fournisseur/délai client n'est plus question d'appartenance sectorielle. Au cours de la même période, une circulaire obligeait les entreprises à insérer des conditions de paiement dans leurs conditions générales de vente.

En 1989 : la commission technique de la sous-traitance au Ministère français de l'industrie a autorisé l'importation de la loi allemande de transfert de propriété. Cette dernière prévoit que le transfert de propriété ne peut intervenir qu'après paiement complet de la facture du fournisseur².

En 1991: à la demande du chef de gouvernement français, un rapport de "France défi" entre autre mesure prise, encourage les banques d'uniformiser les conditions de crédit aux petites et grandes entreprises raccourcissent leurs délais de paiement. Il préconise la réglementation des délais de paiement au cas où des accords s'avèrent impossibles entre les contractants.

L'objectif d'abord c'est adapter un crédit interentreprises pléthorique, déséquilibré et souvent abusif au grand marché de 1993 si non la France continuerait à être la vache à lait de ses partenaires de la communauté.

Les facilités offertes par les fournisseurs français a attisé la convoitise des clients étrangers. La moyenne du crédit en France est d'environ 90 jours contre 45 en Allemagne et 3 à 40 dans les pays anglo-saxons ; en Italie on note des délais de règlement élevés qui rapprocheraient les normes de la France.

¹ Op.cit

² A. WANIERES op.cit.

Les statistiques économiques et financières peuvent confirmer d'avantage cette situation relativement favorable de la France au sein de la CEE. Le montant des dettes commerciales (hors avances) atteignant 800 milliards de Franc en 1975 est évalué entre 1800 et 2000 milliards de francs en 1991¹. Dans le total des bilans son poids vaut 31 % en France ; il est de 18% en Allemagne et de 23 % EN Grande Bretagne. Cette situation a fait dire certains observateurs qu'en France le crédit interentreprises est vendeur et en Allemagne il est acheteur. Autrement dit les étrangers achètent aux conditions françaises et vendent aux leurs.

Avec la multiplication des échanges au sein de la communauté les français redoutent l'utilisation de cet avantage à des fins de compétitivité contre les firmes françaises. Ils manifestent un schéma pessimiste tel que les firmes allemandes ou anglaises peuvent installer en France des bureaux d'achat pour tirer profit des délais de règlements plus longs. Les industriels français pourront éventuellement céder aux offres des clients anglais (paiement de 30 à 40 jours) au détriment de leurs clients locaux. Par ailleurs, au lieu de gonfler les résultats des firmes françaises, les crédits commerciaux les ont plutôt affaiblis.

B- Le cadre supranational

L'envergure des problèmes posés par les crédits interentreprises n'a pas laissé les Etats indifférents à la recherche des solutions supranationales. Cependant ils reconnaissent à priori que la réglementation autoritaire des délais de règlement serait anormale. Les conditions de paiement entre fournisseur et client doivent rester du domaine contractuel. La réglementation en vertu de cette raison partenaires. D'où les décisions suivantes :

La France propose l'obligation pour les entreprises d'afficher clairement sur les factures le coût du crédit consentie. Par ailleurs on fait projet de s'inspirer du modèle japonais consistant à

¹ M. SAINT MARC op.cit

imposer le paiement automatique d'intérêt en cas de non respect des délais, une étude réalisée par la commission des communautés européennes propose aux états membres l'instauration de l'obligation de paiement dans les délais impartis.

C – Les effets

Une telle réglementation du crédit interentreprises aura des impacts sur les relations commerciales entre partenaires européens et camerounais. Il faudra bien que les banques interviennent pour dulcifier les méfaits des mesures prévus à cet effet sur le financement des critères d'appréciation de la bonté des importateurs. A défaut d'assouplissement des conditions des banques ¹, les entreprises ne sauraient atténuer les effets d'un raccourcissement du délai de paiement que par prélèvement dans les fonds propres. Est-ce qu'elles auront la possibilité de dégager ces fonds suffisamment et autrement si ce n'est par mesure commerciales. C'est certain que les entreprises chercheront de la trésorerie dans le relèvement des prix. Toutefois chiffres d'affaires pourront en pâtir. Si tel pourra être les réponses à cette réduction du crédit commercial prônée par la CEE, nous disons que cette réforme accouchera l'inflation dans les pays importateurs.

6.1.2. L'avènement de l'économie de marché dans les anciennes démocraties populaires d'Europe :

Les réformes de la politique économique et sociale dans les anciennes Républiques Soviétiques et Socialistes (URSS) désignées par le concept de "PERESTROIKA" ont accentué et dans certaines mesures entraîné au cours de la fin de la décennie 1980 et au début des années 1990 d'importantes transformations dans le rôle et les économies d'obédience socialiste (Est). Il s'est avéré qu'à défaut de libres marchés pour les produits et les services, les libertés démocratiques et l'exercice des droits politiques ne sauraient prévaloir. Cette thèse déjà soutenue

¹ Chapitre 2.

par de nombreux libéraux économiques dont Paul A. SAMUELSON selon qui les libertés personnelles et ces libres droits de propriété sont inséparables s'est ainsi vérifiée¹.

Il est constaté partout à l'Est l'échec de l'économie dirigée, la propagation de la misère, la contre-performance du commerce international, le pléthore d'effectifs dans les entreprises publiques qui brillent par leur échec. La volonté d'intégrer le bloc de l'Ouest se manifeste avec pour premier effet, l'écroulement du bloc soviétique.

Les optimistes soutiennent qu'une restriction (synonyme de passage à l'économie de marché) pourra conduire la Tchécoslovaquie, la Hongrie, la Roumanie et plusieurs autres pays de l'Europe de l'Est à bénéficier de taux de croissance comparables à ceux du Japon et de l'Allemagne de l'Ouest après la deuxième guerre mondiale².

D'autres observateurs pessimistes soutiennent que, les efforts de restructuration à l'Est pourraient être très difficiles et que les chances de succès de ce processus dépendent d'une attitude moins protectionniste de l'Europe de l'Ouest.

Tant de controverses au sujet de cette reconversion de l'Est en fait de plus en plus un serpent de mer pour l'environnement internationale. C'est ainsi que nous ne saurons nous dispenser de la nécessité de recherche ma portée de ce bouleversement pour le Cameroun et ses entreprises.

6.1.2.1. La nouvelle culture d'entreprise à l'Est

La dichotomie économie de marché, économie administrée signifie sur le plan économique celle faite par les géopoliticiens en parlant de l'Est et de l'Ouest. L'économie de marché prédomine à l'Ouest et l'économie administrée est plus importante à l'Est.

¹ P.A. SAMUELSON, op.cit., P. 557.

² "Investir en Europe de l'est: une nouvelle ruée vers l'or?", Problèmes Economiques, n° 2.220, avril 1990.

Il n'est nullement question ici de s'attarder sur la morphologie de l'activité économique, les systèmes et types d'organisations qui caractérisent ces deux espaces comme le cèlera tout de même leur différence à travers le rôle joué au sein de chacune par les unités de production.

Dans une économie de marché, l'entreprise dispose d'un patrimoine propre et selon les analyses de J. MARCREWSKI elle a pour «caractéristique essentielle la vente de ses produits à un prix supérieur à leur coût». Pour des objectifs divers entre autres la maximisation soit du bénéfice, soit du chiffre d'affaires, l'entreprise doit ériger de tel principe en règles de conduite appelant des méthodes de gestion moderne.

Par contre en économie administrée, selon cet analyste, les moyens de production ne sont pas le patrimoine de l'unité de production «ils appartiennent au peuple représenté par l'Etat».

Tout semble ne pas baigner dans la différence entre les deux modèles; il est observé des similitudes au niveau de certains objectifs économiques des unités de productions. La différence fondamentale c'est qu'à l'Est, les entreprises s'assignent plus une préoccupation sociale (réduction du chômage) –que des objectifs purement économiques plus dominants chez l'entreprise à l'Ouest.

En Economie Administrée; l'unité de production n'est soumise à aucune concurrence, elle exécute les ordres et accomplit les finalités avec des moyens conçus et intégrés dans le système administratifs ; en économie de marché des phénomènes spontanés créés par la situation de l'entreprise dans son ensemble – secteur d'activité – ou dans la totalité des unités de production orientent ses activités.

Depuis peu à l'Est, il est question que les entreprises soient assignées des mêmes objectifs et dotées des mêmes méthodes de gestion que leurs homologues de l'Ouest.

6.1.2.2. Les dimensions des marchés de l'Est

Les marchés de l'Est ne sont pas porteurs tel que le croiraient certains optimistes : le système financier souffre encore de certaines distorsions, la structure économique est défectueuse, les infrastructures qui soutiennent l'activité industrielle ne sont pas fiables.

A –L'environnement socio-économique :

Les aspects économiques : l'ensemble des pays de l'Est souffre du poids de la dette évaluée à 101 milliards de dollars en 1991 –soit la moitié de la dette africaine –contre 71 milliards en 1985¹. Ces obligations financières internationales semblent avoir presque les mêmes causes que celles des pays africains : la responsabilité du tarissement des sources de financement locales incombe à l'exportation illicite des milliards de devises fortes en 1989.

Les emprunts contractés au cours des années 70 présupposant des perspectives économiques d'un optimisme sont difficilement amortis. Ils s'échelonnent aujourd'hui avec l'alourdissement le désengagement des banques et des gouvernements occidentaux.

Le gonflement des investissements directs sont confrontés à un tel obstacle économique. En Allemagne occidentale les banques estiment que des investissements totaux de 500 milliards de dollars seront nécessaires pour amener l'économie de la seule ex-RDA au niveau de celle de la RFA². D'importants besoins d'investissement demeurent ainsi non satisfaits pour raison d'insuffisance de ressources.

- La consommation : la production n'est pas au beau fixe : la récession a précédé d'un an

¹ Problèmes Economiques n° 2.220, avril 1991.

² Privatisation dans l'ex RDA : la tâche difficile de la TREUHANDANSTALT », Problèmes Economiques ,n°2.212, février 1991.

les importants événements de 1989 dans les pays de l'Est. En dehors de l'URSS et de la Yougoslavie, l'ensemble de la région a accru son PND de 0,5 %. Signalons que la Pologne et la Tchécoslovaquie ont au cours de la même période le revenu/habitant le plus élevé.

Cette faiblesse des pouvoirs d'achat fait végéter le spectre d'une demande non solvable, entrave à la prospérité des entreprises surtout celles qui se sont assignées l'objectif de croissance de leur chiffre d'affaires. En prenant quelque exemple de classes de produits, les statistiques sont médiocres : la consommation des biens durables dans toute la région de l'Europe de l'Est représente le quart ou le tiers des pays industrialisés de l'ouest : en Hongrie on compte en 1991 145 voitures pour mille habitants contre 572 aux Etats-Unis et 446 en Allemagne de l'Ouest. Il faudra attendre l'an 2000 pour que le marché de l'informatique en Allemagne de l'Est atteigne la moitié du marché actuel Allemagne de l'Est 20 milliards de dollars.

- Le commerce international : déjà confronté à la désorganisation des liens commerciaux traditionnels inter-états leur commerce international est astreint aux limites d'une activité nationale en mal de vitalité. Les exportations du groupe "pays de l'Est" ont enregistré une croissance de 7.5% en 1988 tandis qu'en ce pourcentage est égal à zéro. Particulièrement l'Europe Centrale, Orientale et l'URSS enregistrent une baisse de leurs exportations de l'ordre de -2% en 1985 contre augmentation de 5% en 1989. La chute des importations est importante; elles ont baissé à 0,5% en 1989 contre 8% d variation annuelle en 1988.

Ces statistiques montrent que l'Europe de l'Est, autant que l'Afrique éprouve des difficultés d'adaptation au commerce international. Les contre-performances de l'Est contrastent avec les résultats du commerce international en Afrique: les exportations de marchandises ont augmenté en Afrique de 10,5% en 1989 contre 0,5% en 1988, les importations ont connu une baisse sensible de 16,5% en 1988 et 1% en 1989 ; les causes sont les difficultés économiques du Continent depuis 1985 et le relatif essor de l'industrie dans certains pays africains (Nigeria, Cameroun, Côte d'Ivoire, Maroc, Tunisie...).

Cependant les exportations africaines ne représentent que 2% du commerce mondial et celles des pays de l'Est avoisinent 7% en 1989.

- Des entraves à la restructuration: les efforts de restructuration: les efforts de restructuration déjà faite peuvent être appréciés à travers les résultats enregistrés par la privatisation de l'économie. Celle-ci représente la pièce maîtresse des actions susceptibles de créer une économie de marché qui se cherche encore à l'Est.

En ex-RDA, la Trenhandanstalt¹ gère efficacement la restructuration et la reconversion des entreprises bien que ce soit une mission vulnérable à certaines séquelles de l'ancien système. Son objectif au départ a été de privatiser l'intégralité de l'économie Est-Allemande soit 8000 entreprises à l'échéance de l'espace unique européen en 1993. Jusqu'en début 1992 elle n'a réussi que 3000 privatisations. La situation économique décrite précédemment serait aussi responsable de l'existence d'un tel écart. Comparativement à d'autres pays de la région, l'ex-RDA a réalisé une nette performance.

La Hongrie est le premier Etat du bloc communauté où, une légère libéralisation économique a été autorisée, le premier aussi à donner le feu vert à la propriété privée aux particuliers et à mettre en place une bourse de valeur. Cependant plus de 90% de l'économie est encore en début 1992 sous le régime de la propriété d'Etat. Elle a privatisé plus que la Pologne et encouragé plus d'investissement direct étranger.

En Tchécoslovaquie et avant l'annonce de la privatisation, une société étrangère peut avoir une large majorité dans une entreprise mixte, le processus y est encore à un stade très embryonnaire plus qu'en Pologne et en Hongrie; pourtant elle recèle une forte base industrielle et technique, les pouvoirs publics redoutent les perspectives de chômage et les inégalités inhérentes.

La privatisation chancelle. On peut premièrement signaler la perpétuelle emprise de l'Etat sur la vie économique comme principale cause. Les ventes d'actifs relèvent des décisions

¹ Société fiduciaire chargée depuis 1989 de veiller à la privatisation de l'économie allemande.

ministérielles arbitraires plutôt que du jeu des lois du marché. Certaines entreprises d'une valeur négative peuvent continuer à fonctionner à perte et recevront comme dans le système en trépas des crédits pour résoudre leurs problèmes financiers malgré leur insolvabilité. Cette situation est plus ou moins proche de celle du Cameroun; le programme de privatisation lancé ici depuis 1989 n'a pas trois ans après réalisé les résultats escomptés; la majorité des entreprises sont encore sans preneurs. Les procédures de placement des titres se passent de la même manière que dans les pays de l'Est. Les entreprises parapubliques structurellement déficitaires fonctionnent encore et à perte sûrement malgré la signature des déclarations d'autonomie financière dénommées "contrat de performance" dans les milieux politiques de Yaoundé.

Cependant contrairement à l'Afrique où les possibilités de mobilisation des bailleurs de fonds sont faibles, les pays de l'Est connaissent une affluence relative d'investisseurs, de consultants, de financiers. L'engagement des Etats- Unis est marquant. Les multinationales américaines ont investi dans l'industrie des biens d'équipement. Elles sont aussi présentes en Pologne, en Hongrie et même en Ukraine depuis 1990, malgré les obstacles politiques en URSS au cours de cette période. Selon l'OPIC (1) des demandes d'assistance pour cent projets d'investissement pour une valeur de 1.5 milliard de dollars ont été enregistrés en 1990 contre quarante- cinq projet d'une valeur de 500 millions à la fin de 1989. En Afrique les prestations de cet organisme public américain sont en-deça de ses valeurs: au cours des quatre dernières années il a assuré des investissements pour un montant de 186,58 millions de dollars pour 33 projets au total répartis ainsi: 63,32 millions de dollars pour 1990, 44,6 millions pour 1989, 78,60 en 1988.

B- Les infrastructures ; elles n'ont pas échappé à la faiblesse qui caractérise les grandeurs économiques. Le réseau de télécommunication de l'Europe de l'Est a besoin de beaucoup d'efforts de développement. En Allemagne de l'Est une personne sur 10 a le téléphone contre une sur deux en Allemagne de l'Ouest.

Le problème d'électricité se pose avec acuité. En 1991 la production d'électricité en Allemagne de l'Est couvre juste les besoins courants. Ceci traduit les difficultés de disponibilité et de coût de l'Energie auxquelles seraient confrontées les entreprises industrielles.

D'autres déficiences des services urbains relèvent des logements de la région. Mais il ne faut pas voir en ceci le seul fait de l'inconfort. La faible mobilité de la main-d'œuvre en dépend et peut-être aussi les faibles productions qui y caractérisent les entreprises aujourd'hui. En effet des analyses ont montré une relation positive entre les conditions sociales des employés (habitat, transport) et leur productivité au travail.

L'industrie en Europe de l'Est est confrontée à la pollution des eaux; leur qualité est si mauvaise qu'elle ne permet pas de réaliser les opérations ordinaires. Une destruction de l'environnement y sévit et expose les investissements à une dépréciation par inefficacité.

6.1.2.3 L'enjeu pour les entreprises en Afrique

L'environnement de l'Est est défectueux et on se demande si les marchés ici sont porteurs. En effet il n'existe aucune assurance de croissance régulière de la demande. Les différents pays, sauf l'ex- RDA comptent largement sur les fonds publics des gouvernements occidentaux pour restaurer leur économie délabrée.

Les marchés de l'Est ne représentent pas absolument une menace pour la pénétration des firmes étrangères sur le marché camerounais. Il est évident que les activités des firmes sur les marchés étrangers dépendent de plusieurs considérations stratégiques. On ne saurait donc se baser seulement sur les fluctuations des différents facteurs de l'environnement pour arbitrer les investissements des entreprises en Europe de l'Est ou en Afrique. Il existe des conditions internes aux entreprises qui peuvent expliquer leur pénétration sur le marché. Dans ce cas, le choix de l'entrepreneur peut porter sur l'Est ou l'Afrique; <<Franchement, je crois plus en l'Afrique qu'en Europe de l'Est... L'Afrique on connaît... L'Europe de l'Est est dans une situation bien plus inquiétante que l'Afrique: l'économie y est complètement désorganisée, les pouvoirs publics impuissants et surtout les gens ont vécu complètement assistés depuis 45 ans. En Afrique au contraire, les gens sont débrouillards, l'économie de marché a toujours fonctionné>>.

Ces déclarations du secrétaire général du Comité Afrique Caraïbes Pacifique (ACP) au sein du Conseil National du Patronat Français (CNPF) illustre bien que les craintes des Africains redoutant un abandon de l'Afrique au profit de l'ancien bloc communiste n'a pas de raison d'être si on considère certains facteurs.

Face à l'afro- pessimisme de certains investisseurs, d'autres trouvent qu'ils ont encore des potentialités pour rester en Afrique voir même accroître leur activités comme peuvent le prouver ces statistiques: seules 16% des dirigeants des filiales françaises affirment avoir l'intention de réduire leurs activités en Afrique en 1992, contre 32% en 1989, 63% ont l'intention d'investir en dehors de l'Afrique, contre 77% en 1989. Pour 90% d'entre eux, ces investissements hors Afrique correspondent à une stratégie de complémentarité et non de remplacement.

Ainsi, l'avantage spécifique (présence antérieure sur le marché) des entreprises est une ressource essentielle dans la pénétration du marché africain aujourd'hui. Dans cette circonstance, des opportunités de cash flows indirects existent. C'est-à-dire que leurs investissements leur a permis à long terme d'obtenir une connaissance du marché africain aujourd'hui. Dans cette circonstance, des opportunités de cash flows indirects existent. C'est à dire que leurs investissements leur a permis à long terme d'obtenir une connaissance du marché africain; ceci peut se relever rentable. Dans ce cas, il convient qu'on ne doit pas appliquer les mêmes critères de choix d'investissement en Afrique que pour les pays de l'ancien bloc communiste.

6.2. Les préoccupations des Etats africains :

La paupérisation de l'Afrique continue. Les guerres tribales, l'instabilité politique, les catastrophes naturelles n'ont pas ralenti depuis plus de trois décennies on dirait. Pourtant il est aujourd'hui des potentialités qui doivent attirer l'attention et mériter l'intérêt des spécialistes d'entreprises, les autres autant doivent désormais compter avec les thérapeutiques proposées aux Etats africains "malades" par les instances internationales.

6.2.1. Des mesures d'ajustement économique

Depuis des décennies, les pays africains comme ailleurs sur d'autres continents connaissent des difficultés de balance de paiement. Dans certains pays africains, les difficultés des services de la dette ont parallèlement restreint davantage leur accès aux capitaux étrangers. Il s'est avéré qu'ils ne pourront plus les supporter sans l'adoption des mesures restrictives.

Dans le cadre des accords de confirmation ou accords élargis, le FMI peut apporter son aide aux économies africaines dans l'application de ces mesures. Celui-ci porte sur le déclenchement de flux de capitaux en provenance des sources autre que le fond, telles que les banques et les gouvernements étrangers. Il propose à cet effet un ajustement (condition visant à garantir son aide financière) apte à limiter les dégâts et capables de restaurer la viabilité des balances de paiement¹.

Sans être de communes mesures, les "efforts d'ajustement" dépendent des facteurs à la base du déséquilibre ; il se traduit généralement par l'adoption des mesures politiques dans deux grands domaines. Sans nous attarder sur leur détail, nous allons mettre en exergue les grandes orientations de ces différents politiques.

Il peut s'agir des mesures d'ajustement fiscales et monétaires lorsque les déséquilibres sont imputables à une demande du marché intérieur –consommation et investissement– excédentaire qu'il faudrait bien adapter à la capacité de productivité pour échapper aux tensions inflationnistes.

Il peut être question de renforcer la base productive si on accuse une insuffisance de l'offre. Ceci peut déboucher sur la suppression de certaines faiblesses structurelles telles que la distorsion des prix se traduisant par un taux de change surévalué et des taux d'intérêt réels peu élevés pénalisant plus ou moins la compétitivité des exportations et faussant les décisions d'investissement.

¹ WANDA TSENG, « Les effets de l'ajustement », Finance et Développement », décembre, 1984.

Il est donc revenu aux pays africains désireux de bénéficier de l'aide du FMI dans cette mission de procéder à l'application des mesures diverses entre autres :

-compresser les subventions le plus souvent accordées à des entreprises publiques ou parapubliques, les traitements et salaires, et augmenter les recettes publiques; - libéraliser les activités commerciales par la levée des restrictions quantitatives et tarifaires et la rationalisation des prix sans contrôle administratif ; -prendre des mesures favorables à l'instauration d'un environnement propice à l'activité des entreprises.

Ainsi on rencontre aujourd'hui beaucoup de pays africains aujourd'hui qui appliquent les formules diverses : privatisation, dévaluation, création des zones franches industrielles. En considérant ce dernier volet, nous comprenons que les efforts sont déjà faits ici et là pour réaliser ces programmes économiques : en Afrique Noire, deux projets de zone franche industrielle sont actuellement en gestation, l'un au Togo et l'autre au Cameroun. Dans d'autres pays (Mozambique, Sénégal, Cap Vert) se signalent déjà des projets échafaudés ou des projets en démarrage (Zimbabwe).

6.2.2. Des opportunités pour les entreprises

Les différentes restructurations engagées par les Etats africains laissent entrevoir pour les entreprises une amélioration des conditions de pénétration. Suivant les cas, les extermatrices qui en résultent peuvent être des "macro-tendances" ou des avantages spécifiques à certaines catégories d'entreprises.

6.2.2.1. La hausse des pouvoirs de négociation

L'application des mesures d'ajustement à dessein commun (création d'un environnement propice à l'activité des entreprises privées) met les Etats africains en situation de concurrence.

Chaque pays fait des efforts de restructuration capables de générer des meilleures conditions d'investissement et d'attirer les investisseurs étrangers surtout.

Autant sur un marché de travail et celui des biens et services où respectivement l'abondance de la main-d'œuvre potentielle rend vulnérable la position des employés au profit des employeurs et l'abondance de la demande renforce la domination de l'entreprise sur ses clients, cette concurrence des marchés africains dans la course aux investissements étrangers accroît le pouvoir de négociation des firmes étrangères. Celles-ci exerceront certainement un effet de domination sur leurs rapports avec les autorités publiques dans les pays d'accueil. Car comme l'a affirmé G.BERTIN¹, "Dans un monde où demande de ces facteurs rares que sont le capital, la technique, l'organisation est grande et où leur offre est limitée en partie pour des raisons artificielles- l'offreur se trouve en position de force. Il l'est d'autant plus qu'il peut proposer ce "bloc de combinaisons productives" qu'est l'investissement " Déjà des pays africains dont le Cameroun, la côte d'ivoire, le Gabon ont revu leur code d'investissement dans le sens d'un assouplissement des exigences prévues.

Au Cameroun plus précisément, l'Etat a renoncé à l'indigénisation du capital des firmes étrangères (ouverture du capital à des intérêts locaux). Cette disposition contraignante a dispensé les responsables de ces entreprises d'une autorité non partagée dans la gestion de leurs affaires, voire même elle a été un facteur de désinvestissement des firmes étrangères au Cameroun et ailleurs dans le monde. En perspective, dans les secteurs d'envergure économique, l'effet de domination des firmes étrangères sur les partenaires locaux seront plus possibles. Elles compteront plus sur leur rapport avec les autorités publiques dans les pays d'accueil pour contrôler au maximum leur secteur.

La réduction de la concurrence par l'instauration des barrières institutionnelles à l'entrée de leurs secteurs (limitation des importation) pourra être possible, ainsi que l'accès aux régimes d'investissements privilégiés, . Elles pourront soumettre les pouvoirs publics à leur objectif avec la menace de se désengager de leur marché au profit d'un autre marché africain jugé plus porteur

1

à l'exercice d'une telle pression. D'une manière synthétique, les firmes étrangères pourront grâce à cette position de l'Afrique dans la course aux investissements étrangers exploiter plus des opportunités d'origine administrative que des avantages marchands.

6.2.2.2. La possibilité de diversification géographique

En plus de l'appréciation du pouvoir de négociation de firmes étrangères apparaissant ainsi plutôt dans des actions hors marché (rapport avec les autorités publiques) la restructuration d'ensemble des Etats africains aujourd'hui offre une opportunité de diversification géographique aux firmes étrangères en activité en Afrique . Cette option pourtant stratégique a été au cours des décennies précédentes difficilement déplorable pour des raisons purement politiques (pénétration des zones de prédilection auxquelles la firme est liée par des raisons historiques et économique (absence d'infrastructure créant l'éloignement économique des marchés pourtant géographiquement proches).

Le fait des firmes étrangères de se cantonner dans les zones de présélection qui est l'ancien empire colonial les a fragilisés face à la crise économique qui sévit dans le continent africain depuis le début de la décennie 1980. La restructuration des marchés africains synonyme partout ailleurs de libéralisation du secteur privé doit être saisie par les firmes étrangères pour envisager une installation simultanée sur plusieurs marchés africains

Certainement l'application des mesures d'ajustement dans la majorité des pays africains suppose la proximité à terme des marchés porteur. N'a-t-on pas souvent parlé du rapprochement géographique à la base de la décision d'investir à l'étranger ? La fin du syndrome de la chasse gardée doit être donc imminente chez les firmes étrangères. Pourquoi les firmes américaines ont souvent vu l'Afrique comme la chasse gardée de leurs concurrents français et allemands, pourquoi les français ont-ils hérité de pénétrer l'Afrique Australe ou les pays anglophones africains. Nous osons croire que ce complexe va disparaître avec la restructuration qui doit permettre des initiatives de diversification géographiques .La SCOA et les spécialistes français

de BTP Bouygues installés dans certains pays africains depuis près de 3 décennies ne viennent que de prospector l'Afrique Australe et l'Afrique du Sud en 1992. Certes la paix est revenue au Mozambique et en Angola et l'apartheid presque effacé en RSA, mais l'évolution favorable de certaines variables économiques locales guide aussi une telle option .

6.3 Les stratégies de pénétration du marché camerounais et les théories explicatives des investissements à l'étranger :

Les investissements directs sont définis par le Fonds Monétaire International (F.M.I.) comme les "investissements destinés à créer ou à accroître une forme d'intérêt permanent dans une entreprises et qui entraîne un certain contrôle sur la gestion de cette dernière". L'investissements direct a un aspect pluridimensionnel qui rend difficile une explication simple du phénomène : l'achat, la création ou l'extension de fond de commerce, succursale ou tout autre entreprise à caractère personnel , les différentes opération ayant pour effet de prendre ou d'accroître le contrôle en capital (prise de participation souscription à des augmentations de capital), les prêts et avances consentis à des filiales par des sociétés mères des sociétés apparentées, les avances, prêts et cautions. Permettant de s'assurer un certain contrôle d'une entreprise, l'investissement direct à cet effet s'accompagne généralement d'envois de biens d'équipement, de gestionnaires, de licences, de brevets et marques.

En matière d'investissement international, cette volonté de contrôle est considérée quand le pourcentage de participation au capital de l'entreprise étrangère dépasse 20%. Pour certains pays (Etats-Unis, Japon), il suffit d'une participation de 10% Pour le Cameroun il faut une participation d'au moins 35% dans le capital d'une société dont les actions ne sont pas cotés en bourse².

Le gestionnaire ne peut se désintéresser des analyses de l'internationalisation qui en cherchent l'explication dans les secteurs industriels, voire dans la logique du système économique tout entier. Il est légitime qu'il soit davantage concerné par la mise en évidence de la

¹ J. PEYRARD, op .cit., P. 92.

² A. CH. MARTINET, op. cit., P 219.

" logique de l'intention" qui privilégie les degrés de liberté des entreprises. Beaucoup d'analyse ayant fait infléchir les différents systèmes de représentation de l'investissement international.

6.3.1. Les théories explicatives

Les mouvements d'investissements directs set d'une façon plus générale les stratégies d'implantation des entreprises ont donné lieu à une littérature abondante, dont les thèmes furent et sont encore souvent contradictoires.

Ces nombreuses contributions portant sur le fonctionnement économique des flux internationaux d'investissements directs se réfèrent à quatre types de schémas conceptuels¹: la théorie des avantages comparatifs, la théorie des marchés imparfaits, la théorie électrique de la production internationale et l'analyse synthétique des investissements internationaux. Nous avons bien voulu grouper ces derniers en deux schémas principaux sur la base de considérations chronologiques

6.3.1.1. Les schémas conceptuels anciens

A – La théorie des avantages comparatifs

La théorie des avantages comparatifs a été élaborée dès 1800 par Ricardo (2) n. Dans sa formulation de départ, l'auteur suppose l'immobilité des facteurs de production d'un pays à un autre. L'explication corollaire de la mobilité des facteurs de production est qu'en l'absence des coûts de transport et d'autres obstacles et tant que cette égalisation internationale des prix des facteurs n'est pas atteinte , ceux-ci ont tendance à quitter les pays où leur rémunération est plus faible parce qu'il sont relativement abondants pour les pays où elle est plus élevée ; ce

¹ G. PELTIER dans « Un survol des théories explicatives des mouvements d'investissements directs », Problèmes Economiques , n° 354, septembre 1973., en présente 3 schémas.

- J. PEYRARD en présente 7, op. cit. PP 92-99.

A.CH. MARTINET en présente 4, op. cit., PP. 219-220.

déplacement augment la rareté relative dans le pays d'origine du facteur qui se déplace et l'abaisse dans le pays de destination.

B – La théorie des marchés imparfaits

SHULLER est un des pionniers de cette théorie avec sa thèse de Tarif factorisés en 1905 et reprise par ASLEY en 1920¹. Les auteurs de cette théorie avancent ici cet argument dit de "tarif factorisés" concernant les industries localisées par suite de développement de douane. Si les taxes sont les matières premières, les pays fabriquant ces produits peuvent être obligés de venir s'installer dans l'autre pays en y faisant entrer les capitaux qui vont servir au financement des industries à la base de ces produits finis. Cette théorie de l'investissement étranger direct a été développée en 1960 par un économiste canadien S. HYMER (2), qui a commencé par critiquer la théorie néo classique décrivant les mouvements de flux de capitaux par le niveau du taux d'intérêt.

Celle-ci considère que les capitaux passent des pays où les capitaux sont abondants et donc le taux d'intérêt est bas, vers les pays où les capitaux sont rares et le taux d'intérêt élevé. S. HYMER a montré que cette théorie ne pouvait pas expliquer les investissements croisés États-Unis – Europe, ou États-Unis Japon ou encore Japon – Europe, c'est-à-dire entre des pays les capitaux sont abondants. De plus, les firmes multinationales empruntent souvent sur les marchés locaux. Enfin l'implantation à l'étranger est le fait d'un nombre relativement faible de firmes avec des caractères particuliers. Il fallait donc trouver une autre explication d'investissement direct à l'étranger : S. HYMER explique que ce sont les imperfections des marchés de produits et de facteurs qui constituent les principaux déterminants de l'investissement. Il rejoint SHULLER et ASLEY. Les flux d'investissements directs à l'étranger constituent en quelque sorte une réponse à l'imperfection des marchés. Dans un environnement où règnerait le libre échange, où la concurrence serait parfaite, l'exportation serait la solution la plus fréquemment adoptée.

¹ G ; NDJIEUNDE ? Cours polycopié d'analyse économique internationale, Université de Yaoundé, 1984.

Les imperfections de marché peuvent être créées par :

*Les entreprises qui diversifient les produits, et détiennent un brevet;

*Les gouvernements qui peuvent établir des barrières douanières, des quotas à l'importation ou organiser des marchés protégés;

*Les spécificités des habitudes de consommation nécessitant une présence locale afin d'adapter les services et les produits.

HYMER suggère une liaison étroite entre le partage des marchés nationaux résultant des pratiques oligopolistiques et la multinationalisation. Une branche dotée d'une structure oligopolistique se caractérise par une forte rigidité de marché. La firme soucieuse de maintenir son taux de croissance se trouve dès lors poussée à l'internationalisation. Il conviendrait ainsi dans de nombreux cas de raisonner en termes d'oligopole mondial, la présence sur les mêmes marchés que les grands concurrents s'avère indispensable. Cette théorie de S HYMER a été adoptée par R. VERNON en 1966 (1). Celui-ci situe son analyse dans une optique de l'offre. Les analyses de R. VERNON proposent une explication des mouvements d'investissements directs des Etats-Unis vers l'Europe en s'appuyant au contraire sur une dynamique du produit.

En effet les caractéristique macro-économiques de l'économie Nord Américaine coût de la main-d'œuvre élevé et son corollaire haut revenu par tête, crée une forte demande de biens et des procédés de fabrication "Labour-shaving". Au départ, les marchés étrangers de ces catégories de production sont peu développés et la concurrence locale y est faible ; l'exportation est donc une méthode valable pour répondre à la demande de ces marchés. Mais avec le temps les techniques de fabrication se stabilisent, la demande augmente sur les marchés étrangers, ainsi que la concurrence et les entreprises américaines créent des usines sur place pour conserver les marchés d'exportation qu'elles avaient constitués.

6.3.1.2. Les développements théoriques récents

Une partie des démarches théoriques contemporaines signale la faiblesse des schémas conceptuels précédents et autres. Selon elle, une seule théorie ne saurait expliquer toutes les

formes de multinationales . Elle considère que la seule existence des marchés imparfaits et d'avantage compétitifs par les firmes oligopolistiques ou les théories d'avantage comparatifs du pays hôte ne suffit pas pour justifier tous les investissements directs .

A – La théorie éclectique de la production internationale

La théorie éclectique a été exposée par J. H. DUNNING en 1979. Cet auteur délaisse progressivement l'importance du secteur de la délocalisation des firmes et des actions stratégiques des firmes les unes envers les autres, dans le cadre de la concurrence oligopolistique.

-Les bases de la théorie éclectique: le paradigme OLI(1) . DUNNING développe ce qu'il appelle la théorie éclectique ou encore le paradigme OLI qui reprend les trois grands types d'avantage à la multinationalisation que sont: l'avantage spécifique de la firme (O' comme OWNERSHIP avantages), l'avantage à l'internalisation (I).

Cette théorie s'articule ainsi autour de trois concepts dont chacun se rattache en priorité à un niveau d'analyse

*O' à la concurrence imparfait : les avantages spécifiques de la firme sont constitués par les brevets, les marques, les sources d'approvisionnement, les économies d'échelles, les dotations spécifiques (hommes, capitaux, organisation), la multinationalisation antérieure.

*I à la l'internationalisation et à l'organisation de la firme : l'internationalisation des avantages spécifiques prévoit que le choix entre l'implantation et la vente des brevets dépend du coût et du risque estimé des marchés extérieurs dont la variation de coût en particulier des coûts de production, ainsi que des coûts de transport et de distribution .

*L à la l'avantage comparatif du pays d'accueil : la localisation des filiales est fonction de plusieurs variables : coûts salariaux, disponibilité de la main-d'œuvre qualifiée, de capitaux, de restriction à l'exportation, la fiscalité du pays domestique et du pays hôte éventuellement.

-J .H . DUNNING étudie les trois voies alternatives de pénétration des marchés¹ étrangers : investissement direct, exportation et vente de licence. Le choix de l'investissement direct sera effectué lorsque la firme réunira simultanément ces types d'avantages O , L et I .

Par contre, s'il n'y a pas d'avantage à la localisation , et que la firme possède un avantage à l'internationalisation, elle gardera la maîtrise de la pénétration du marché étranger en y exportant et en établissant même un réseau propre de vente . Si la firme ne possède qu'un avantage spécifique, elle effectuera une vente de licence auprès d'une firme autochtone et lui laissera le soin d'exploiter le marché du pays d'accueil.

-L'influence des variables structurelles (1): les variables structurelles OLI vont être influencées par les caractéristiques et structures des pays, des secteurs et de la firme . Bien que chaque avantage soit plus précisément relié à un niveau d'analyse (O : industrie, L : pays et I : firme), les interactions peuvent être nombreuses . Ainsi, les politiques gouvernementales pourront favoriser l'avantage spécifique (politique de protection des innovations, dépenses publiques en recherche et développement, commande de l'Etat), l'avantage à l'internationalisation (taxe, intervention sur les marchés en augmentant le coût) ou la localisation (aides aux investissements étrangers, zone franche).

La nation en tant que telle influencera aussi ces variables, par exemple, la quantité disponible de travailleurs hautement qualifiés rendra plus probable l'émergence d'innovations. De même, la firme peut influencer la variable O par sa propre politique d'innovation (dépense en R et D), sa taille . Elle influencera également la variable L par l'aptitude de ses dirigeants à saisir des opportunités de délocalisation et à les mener à bien et la variable I, par sa capacité à organiser son internationalisation.

En fin, l'industrie interviendra sur les trois variables. Par exemple sur le fait de la nature des produits et des processus de production et des innovations s'y rattachant, sur L par la nature des capitaux et de la main-d'œuvre nécessaire et leur répartition plus ou moins fixe dans le monde et sur I par coûts de transaction spécifiques aux marchés de l'industrie en question.

1

DUNNING résume son analyse en indiquant qu'au fur et à mesure qu'un pas se développe, sa propension à générer moins de flux internalisés au sein des firmes et plus de flux externalisés ,s'accroît du fait de l'amélioration de l'efficacité des marchés . Les formes de l'investissement international vont dépendre des différentes variables influencées par les interventions des Etats ainsi que par croissance du PNB.

Ainsi pour DUNNING, les droits de propriété et les produits intermédiaires sont d'autant plus facilement transférés entre deux pays par l'intermédiaire du marché ou des accords contractuels que :

- a- Le PNB par tête est élevé et / ou le degré de sophistication technologique du pays d'accueil par rapport au pays d'origine est important ;
- b- La dynamique des avantages comparatifs du pays d'accueil favorise les secteurs dans lesquels les coûts de transaction des ressources exportables sont faibles ;
- c- La taille et le poids du pays d'accueil sont grands, permettant ainsi au pays hôte de posséder un pouvoir de négociation incitant les multinationales à collaborer avec les firmes locales

B – L'analyse synthétique des investissements internationaux

L'analyse synthétique élaborée par JEAN Louis MUCCHIEL-LI (1982) combine les notions d'avantage comparatif du pays et d'avantage compétitif de la firme. Il semble selon l'auteur que les analyses sur les déterminants des investissements à l'étranger se focalisent sur les éléments ci-après:

-La firme et son aptitude à créer ou profiter des différents avantages analysés par les théories anciennes et J.H. DUNNING;

Les différents modes de pénétration des marchés étrangers perçus comme des solutions substituables les unes aux autres.

-avantages compétitifs et avantage comparatif: Les avantages spécifiques des firmes multinationales sont à rapprocher de la notion plus générale d'avantage compétitif qui peuvent avoir deux origines: La réduction des coûts de production (innovations technologiques ou coûts des facteurs de production) et la différenciation des produits (marques, publicité, concurrence

monopolistique). Les avantages à la localisation doivent pour leur part être englobés dans les avantages comparatifs des pays, élargis pour prendre en compte non seulement les coûts comparés (technologie du pays d'origine et du pays d'accueil, dotation des facteurs, rémunération sur les marchés des facteurs) mais également les avantages comparés des tailles et des dynamiques des demandes nationales (goûts des consommateurs, marchés de produits). D'après J.L MUCCHIELLI, Les avantages liés à la spécialisation commerciale "sont les plus importants lorsque les avantages compétitifs et les avantages comparatifs se trouvent en phase". Au contraire, c'est le " décalage entre ces types d'avantages qui engendre la délocalisation". Ainsi, une sorte de concordance ou de discordance va s'établir entre ces deux types d'avantages. Comme l'indique le tableau n 40. même il peut y avoir, dans un pays, une offre excédentaire et une demande insuffisante: Il y aura là encore délocalisation. L'auteur construit un tableau dans lequel il présente les différentes situations possibles de concordance ou de discordance des différentes variables. Mais seules sont praticables, les situations dans lesquelles la firme locale est soit pleinement compétitive (+ET+), soit non compétitive(-et-).

Tableau n 40 : Concordance et discordance entre les avantages compétitifs des firmes et les avantages comparatifs des pays selon J.L. MUCCHIELLI comparatifs des pays selon J.L. MUCCHIELLI. L'investissement direct peut avoir lieu d'abord lorsqu'il y a des situations de discordance totale, les deux signes de l'avantage compétitif de la firme sont alors l'inverse de ceux de l'avantage compétitif du pays. C'est le cas pour les situations (2= et (5). Dans la première situation, la firme nationale investit à l'étranger, dans la mesure où elle y trouvera à la fois des facteurs de production moins coûteux et des débouchés plus importants pour ses produits, le second cas est l'inverse du premier: C'est la firme étrangère qui investit dans le pays national. Deux autres situations peuvent engendrer des investissements: Ce sont les cas (3) Et (7) . Dans le premier, la firme nationale va chercher des facteurs de production à l'étranger pour ensuite revenir exploiter son propre marché intérieur. C'est une délocalisation pour réimportation. Le cas (7) est l'inverse du précédent : une firme étrangère s'implante sur le territoire national pour réexporter sa production vers son propre marché; Les cas 4 et 6 sont des situations de commerce international: Exportation ou importation et les cas 1 et 8 sont des cas où les productions ne sont ni exportées

ni délocalisées mais élaborées.6.3.2.Vérification des différentes théories sur notre champ d'analyse

Dans l'ensemble, toutes les analyses théoriques précédentes expliquent chacune au moins un aspect de l'investissement direct; elles répondent à l'objet de notre analyse du moins partiellement et elles insistent sur les facteurs déterminants les échanges investissements directs). On comprend que les mouvements d'investissements directs ne sont pas essentiellement déterminés par des décisions tenant à l'analyse financière (coût des capitaux propres, risque de change) ou des décisions managériales (culture d'entreprise). Est-ce que les stratégies de pénétration du marché camerounais rejoignent-elles ce cadre orthodoxe des investissements directs à l'étranger ?

6.3.2.1. Des explications en désuétude

La théorie des échanges basée sur des dotations relatives de facteurs de production explique les mouvements d'investissements directs verticaux visant à intégrer une filière de production dont les phases successives correspondent à des combinaisons factorielles différentes géographiquement localisées. Nous croyons qu'elle ne donne pas de réponse pour les déterminants des mouvements d'investissements directs horizontaux impliquant l'internationalisation de la production des biens similaires sur des marchés dont les barrières tarifaires tendent à similaires sur des marchés dont les dotations factorielles tendent à s'uniformiser.

Elle explique l'avantage comparatif de salaires pour les investissements dans l'industrie textile en Asie du Sud-est et au Maroc, l'avantage comparatif du prix ces matières premières pour les investissements dans l'industrie de l'aluminium, du pétrole et d'huile der palme au Cameroun. Toutefois, la théorie n'explique pas les investissements commerciaux ou investissements commerciaux ou industriels portant sur la création d'unités locales dont l'activité se limite aux derniers stades de conditionnement et d'une commercialisation locale voire même sous-régionale

(UDEAC) de la totalité de la production. Nos analyses montrent pourtant qu'il s'agit des types d'investissements directs dont font choix des firmes étrangères de notre échantillon.

Dans certains pays, nous avons vu les facteurs de production évoluer dans le temps : l'appréciation du coût de la main-d'œuvre (Tableau n° 26) et la vulgarisation du substrat industriel dans les pays de l'Asie du Sud-Est. Dans ce cas, l'hypothèse de la fixité des facteurs de production est rejetée.

Ainsi cette théorie ne saurait plus expliquer le commerce international dans le contexte camerounais ou étranger aujourd'hui. La mondialisation des marchés et les restrictions gagnent du terrain ici et là. Les perspectives du grand marché européen attirent les investissements directs américains et japonais. L'avènement de l'économie de marché dans les anciennes démocraties populaires d'Europe attise la convoitise des investisseurs étrangers. Le Cameroun se positionne dans la restriction et pourra bientôt attirer les étrangers autant que l'Indonésie, Taïwan ou l'Ile Maurice.

6.3.2.2. Les explications actuelles

A- L'imperfection des marchés : une réalité pour les firmes étrangères

C'est l'imperfection des marchés qui semble expliquer les mouvements d'investissements directs entre marchés aujourd'hui, et la pénétration des firmes étrangères sur le marché camerounais n'en est pas du reste :

L'apparition d'un coût marginal de distribution croissant lié à la distance économique (barrières institutionnelles) entre l'unité de production et le centre de consommation qu'est le marché

autrefois desservi par leurs importations des produits prêts à consommer. Nous avons vu la vérification de la thèse de tarifs factoriels sur certaines entreprises de notre échantillon.

Ces entreprises se sont livrées dès leurs premières années de pénétration à des importations de leurs produits dans le pays d'origine. Par la suite sous le poids des mesures tarifaires et non tarifaires sur les importations dont les barrières douanières et la protection de l'industrie locale, elle se sont vues obligées de procéder à une délocalisation de leur dernier stade de conditionnement sur le marché local : c'est le trait caractéristique de la majorité des firmes étrangères manufacturières de notre échantillon et nous l'avons mis en évidence dans l'analyse de Guinness Cameroun, Rhône pouleng, Cami Toyota, Moore Paragon, CAMAO pour ne citer que celles-ci.

Dans les pays étrangers, de telles conséquences de l'imperfection des marchés ont été enregistrer. En 1988, la CEE a considéré que des usines japonaises de machine à écrire et de balance électroniques –dont CANON- ne sont en fait que des industries d'assemblage dont le but est seulement de contourner le protection douanière de l'Europe(2).

Ces implantations des firmes étrangères étudiées s'expliquent aussi dans l'optique de l'offre, le développement des forces concurrentes émanant des investisseurs étrangers ou autochtones et le poids des secteurs informels sont des risques de tarissement des courants d'exportations sur les marchés camerounais.

Les firmes étrangères l'ont compris en installant leurs unités industrielles. Ici le cas de l'industrie pharmaceutique est encore manifeste et récent et mérite ainsi un rappel : la multinationale française RHONE POULENG n'a pas hésité en 1990 de créer une filiale camerounaise de fabrication de produits pharmaceutiques dans un contexte de basse conjoncture du marché camerounais. C'est du moins un déploiement stratégique quand on constate que ces dernières années plusieurs laboratoires pharmaceutiques européens font leur pénétration sur le marché camerounais. On a vu en même temps des nationaux investir dans ce secteur : laboratoire LDN, AFRICAPHARM.

Dans le secteur purement commercial, on a assisté à une pénétration sous différentes pressions ; des entreprises étrangères dont les exportations étaient autrefois gérées par des entreprises appartenant à des nationaux ont renforcé leur propre circuit de distribution : DUCROD Cameroun.

L'existence prochaine de la zone fiscale différenciée constituera une interaction forte à l'implantation. Les responsables étrangers chargés de la création de la zone franche camerounaise l'ont confirmé ; ils affirment que certaines entreprises se disent très flattées d'une exploitation en régime de la zone franche (1).

B – Une insuffisance des avantages à la localisation : justification des exportations avec création des réseaux de vente

Il s'avère que le schéma d'explication offert par la théorie électrique se vérifie au niveau de la pénétration des firmes étrangères sur le marché camerounais. Rappelons que ce schéma d'analyse présenté à la fois comme un combinaison et un développement des deux théories précédentes se résume autour du paradigme OLI.

Ainsi toutes les firmes étrangères étudiées du moins celles en pénétration "sous contrainte" ont au moins un avantage spécifique que représente une multinationalisation antérieure ; aucune des entreprises enquêtées n'a reconnu qu'elle fût la première filiale de sa maison –mère dans le monde, encore moins en Afrique. Toutes ces entreprises ont des filiales (2). Par ailleurs les multinationales ont une grande capacité organisationnelle et financière (possibilité d'accès aux marchés des capitaux internationaux), elles sont toutes gestionnaires de marque.

Il est évident que l'avantage spécifique de la firme conditionne ex-anté l'investissement direct et qu'ex-post ce dernier à son tour conditionne l'avantage spécifique si non que dire de la "multinationalisation" antérieure de la firme retenue comme un avantage spécifique de cette dernière.

Et Josette PEYRAD a fait la transposition de cette relation direct entre investissement direct et avantage spécifique sur le plan financier quand elle reconnaît que l'expérience internationale génère des cash flow indirects (1); ceux-ci sont es flux plus ou moins abstraits de capitaux génères par l'expérience et la capacité industrielle de la firme étrangère d'obtenir une connaissance d'un pays nouveau et peut à long terme se révéler rentable ; il conviendrait alors de ne pas appliquer dans ce cas les mêmes critères de choix d'investissement que pour d'autres pays. De même, il faut tenir compte du savoir – faire et de l'amélioration des technologies lors de la réalisation de grands projets qui peuvent avoir des retombées à long terme.

Cette comparaison rejoint le cadre doctrinal. En effet rapprocher avantage spécifique et cash flow indirect par une relation de cause à effet constitue une contribution à la finance internationale d'entreprise. Il s'agit en fait de reconnaître autant que les stratégies que la théorie financière et la théorie économique convergent et peuvent à la fois expliquer les mouvements d'investissements directs d'où l'intérêt du gestionnaire à aborder ces derniers suivant ces deux schémas (2).

Un avantage à la localisation insuffisant : pour toute firme étrangère étudiée, il existe au moins un avantage à la localisation sur le marché Cameroun résidant dans la réduction des coûts de transport. Ceci explique l'investissement direct portant sur une chaîne d'assemblage ou de conditionnement final remplaçant les importations de produits finis. Cependant si la réduction de tels coûts est l'avantage à la localisation la plus évidente pour les entreprises étudiées, leur appréciation ne saurait être faite en valeur absolue.

En effet l'investissement direct ne peut se faire qu'en indexant la baisse des coûts au volume d'exploitation afférent. Il peut diminuer le volume d'exploitation que la société-mère faisait avec le Cameroun, et dans ce cas la firme étrangère doit déduire de ses cash flow les pertes dues aux baisses d'exploitation.

Sur le marché camerounais, la baisse des coûts de transport et de communication ne doit pas être considérée comme un avantage absolue à la localisation. L'auteur ne fait pas malheureusement de telle spécification dans son développement. En reprenant les exemples des nouveaux pays industrialisés (NPI), on constate que la réduction de ces catégories de coûts s'inscrit parmi tant d'autres avantages à la localisation dont les différences de prix des facteurs et leur distribution spatiale favorable.

D'une manière synthétique, l'avantage à la localisation (baisse de coût de transport et de communication) est effective pour les entreprises étudiées certes mais dans leur nature, les gains qui peuvent en résulter sont vulnérables au prix des facteurs (salaire et coût du capital) élevés, à la qualité des facteurs encore insuffisante (main œuvre non qualifiée).

L'avantage d'une implantation : l'implantation sur le marché camerounais, en plus de la réduction des frais de transport qu'elle permet de réaliser, protège contre certaines défaillances dont les plus manifester sont l'existence d'une zone de libre échange de fait avec le pays voisins du Cameroun et un marché de produits dont la substance essentielle ne porte que sur la dimension démographique.

Ainsi l'implantation locale leur garantit le contrôle de leur offre en quantité et en qualité, celle-ci étant vulnérable aux contrefaçons importées des pays d'Asie du Sud-Est ou des pays voisins dont le Nigeria. Toutefois, contrairement au Nigeria, le risque d'atteinte au droit de propriété est moins élevé au Cameroun. Ceci s'explique par le fait qu'ici même le substrat industriel est plus faible et par conséquent n'expose pas les nationaux à de telle pratique ; les contrefaçons de produits de beauté américains et anglais (Revlon, Afron Sheen, Venus de Milo) sont légions et au Nigeria et s'exportent au Cameroun. Le cas d'atteinte au droit de propriété de plus récent à notre connaissance est celui d'une entreprise nigériane qui à mis sur le marché des insulines d'un laboratoire pharmaceutique français (1). On peut à cet effet dire que les débats sur les implantations des firmes étrangères au Nigeria doivent aussi compter parmi les avantages à

l'internationalisation la capacité des entreprises à diminuer le risque de vol de leur droit de propriété.

L'influence des variables structurelles : la mise en place prochaine de la zone franche (2) et l'aménagement des taxes à l'importation déjà effective (3) favorisent respectivement la localisation et l'avantage à l'internationalisation.

La globalisation des activités internationales des multinationales augmentant leur production à l'étranger et leur nombre de filiales étrangères de production, ceci a pour conséquence d'augmenter la dissémination de la connaissance, d'affaiblir les avantages spécifiques des firmes et améliorer l'expérience des firmes autochtones dans des activités et des technologies jusque là dominées par les firmes étrangères. Il a été montré précédemment que la différenciation dont a fait preuve les firmes étrangères d'origine européenne par leur source d'approvisionnement et leur méthode de vente est aujourd'hui vulnérable à une concurrence faite de nationaux et d'étrangers qui s'évertuent à dominer leur coût d'exploitation par diverses mesures commerciales et de gestion (1).

On constate donc que les variables OLI n'ont pas échappé à l'évolution de l'environnement. Celui-ci les a largement influencé de même les firmes étrangères peuvent influencer ces variables, mais tout dépend de leur aptitude à saisir les opportunités.

La réticence des firmes étrangères étudiées à une coopération étroite avec les firmes autochtones – et ce malgré l'encouragement fait par le gouvernement camerounais et les organismes internationaux nous semble compatible avec la thèse de J.H DUNNING. En effet, dans une structure et une conjoncture nationale où les variables macro-économiques ne sont pas bonnes, le marché est de moins efficient et les firmes étrangères doivent générer moins de flux externalisés avec les entreprises camerounaise, voire elles doivent moins coopérer de manière plus étroite avec ces dernières.

On comprend que les liens de coopération entre ces dernières et les firmes étrangères se limitent beaucoup plus à la vente de licence, à l'accord de fourniture qu'à la création des joint-venture ; la Malaisie, la Corée du Sud et l'Indonésie auraient selon DUNNING, vu se développer ces dernières années de fortes tendances aux coopérations internationales intra firmes avec des industries de haute technologie (électronique, informatique, automobile), grâce à la bonne tenue de leur PNB et du degré de sophistication taille et du poids de leur marché respectif.

La comptabilité de la thèse de Jean Louis MUCCHIELLI avec les stratégies de pénétration du marché utilisées par les firmes étrangères est aussi évidente. Les situations [1] et [8] du tableau n° 41 précédent ne auraient expliquer les et quelles que soient les formes sous lesquelles peuvent s'effectuer ces derniers. L'une et autre sont des situations ne concernant que l'activité des entreprises sur leur marché national.

Les cas [cas] et [7] expliquent autant que la théorie des avantages comparatifs de Ricardo, les investissement des firmes étrangères au Cameroun dans l'industrie du pétrole, de l'aluminium et dans l'agro-industrie.

Pour certaines entreprises de l'échantillon retenu les cas [4] et [2] sont plus ou moins compatibles avec leur technique de pénétration :

Les firmes étrangères sont pleinement compétitives (multinationalisation antérieure, taille importante, propriété technologique), mais la faible demande de produit sur le marché local ne leur permet pas de réaliser une implantation industrielle. Cette discordance entre avantage compétitif et avantage comparatif ne peut ainsi favoriser que des exportations. J.L. MUCCHIELLI ne spécifie pas autant que DUNNING les différentes catégories de l'exportation (avec ou sans réseau de vente) ;

La situation [2] explique partiellement les investissements directs des entreprises étudiées. Celles-ci recherchent des débouchés pour leurs produits effectivement ; qu'elles aient réalisé un investissement

commercial ou implanté une unité industrielle, la majorité de leur production se vend sur le marché local (1). Contrairement aux allégations de l'auteur, ne trouvent pas nécessairement en plus de ces débouchés des facteurs de production moins coûteux sur le marché camerounais que sur les marchés de capitaux étrangers.

Ces différences des coûts de capitaux à la faveur du marché camerounais ne peuvent être compensées par les économies sur salaire que l'investissement direct permet de réaliser; déjà localement la firme étrangère est confrontée à leur dernier stade de qualité de la main-d'œuvre (Tableau n°4); par ailleurs, les firmes fabriquent des produits à leur dernier stade de conditionnement et à cet effet elles importent la majorité de leurs intrants.

Au vue de ces perspectives, les responsables d'entreprises et investisseurs potentiels ne doivent pas axer leur approche du marché autour de l'afro pessimisme comme le préconisent certains observateurs. Des efforts doivent être déployés pour placer les ressources dans des créneaux porteurs. Nous pensons que ceux-ci ne font pas défaut.

L'étude des stratégies e pénétration du marché camerounais par les firmes étrangères a permis de spécifier le caractère multidimensionnel structurel de l'entreprise, retenu à titre d'hypothèse et d'en expliciter le contenu sur les deux points suivants: D'abord le dénombrement et l'indentification des relations structures contexte. Ce dernier a permis de caractériser les problèmes que les dirigeants de l'entreprise doivent résoudre notamment mais pas exclusivement en agissant sur la structure; Ensuite l'appréciation et l'interprétation de la cohésion des comportements et les choix des solutions. Nous avons pu tirer des conclusions originales sur les comportements d'implantation, de financement et de croissance et plus particulièrement leur facultés à permettre aux firmes étrangères d'atteindre leurs objectifs c'est-à -dire leur correspondance avec les structures et les objectifs des firmes ainsi qu'avec les contraires de l'environnement. Cette recherche d'une situation favorable par les entreprises se caractérise par: La recherche d'un degré satisfaisant de liberté de relation entre les entreprises étrangères et leurs

différents partenaires d'une part et d'autre part et d'autre part entre les différents variables économiques de l'entreprises; Une action pour que la firme atteigne une importance relative suffisante dans le secteur pour qu'elle soit assurée de survivre et se développer dans une certaine indépendance. Ce deuxième objectifs se caractérise principalement par la réalisation d'un chiffre d'affaires suffisant et la recherche d'une structure de domination et de contrôle dans le secteur d'une structure de domination et de contrôle dans le secteur par l'intermédiaire des filiales. L'utilisation des moyens qui permettent aux entreprises de réduire à priori l'assiette des risques politique et commercial par exemple et l'existence d'un marché local de produit guident les considérations de pénétration des firmes étrangères tant dans les périodes de haute conjoncture que dans un contexte économique défavorable. Cette optimisation de la relation structure/ environnement ne se fait pas de manière mécanique, elle ne peut se faire sans subir des contrait qui n'agissent pas toutes de même degré. IL semble que les plus fortes contraintes soient celles exercées par l'environnement local. En second lieu l'environnement international exerce une influence particulière; les entreprises prennent pratiquement en compte dans leurs comportements les mutations de l'organisation de la production au niveau mondial. Les réflexions qui précèdent conduisent finalement à dire que les stratégies des firmes étrangères sur le marché Camerounais sont "surdéterminées" c'est-à-dire qu'elles constituent un univers à gérer comportant plus d'équations que de variables. Les efforts de planifications ne viennent pas complètement à bout. Ceci autorise l'émergence des poches de déviations structurelles et culturelles si utiles pour éviter la sclérose de l'investissement étranger sur le marché Camerounais.

CONCLUSION GENERALE

L'étendue des activités des firmes étrangères et leur présence continue malgré la crise économique sans précédent qui sévit au Cameroun, sont les meilleurs indicateurs attestant de la mise en place réussie de leur pénétration sur le marché camerounais. Un processus basé sur des stratégies axées autour de la gestion rigoureuse des risques commercial et politique. Ceci n'exclut pas cependant des mouvements d'amplitude importants, soit au niveau des appartenances nationales, soit au niveau sectoriel.

En outre, il apparaît que les formules utilisées dans leur processus de pénétration faisaient l'objet d'une planification, surtout lorsque l'entreprise se situait dans la mouvance internationale d'une firme étrangère.

Considérant que il serait souhaitable que ce phénomène retienne plus l'attention des dirigeants d'entreprise afin qu'une véritable stratégie de pénétration puisse être formulée. Cela apparaît d'autant plus désirable que dans les années à venir, l'évolution de l'environnement camerounais conférera de plus en plus aux firmes étrangères un milieu instable.

Dans le contexte d'un environnement international offrant beaucoup d'opportunités alors que les potentialités des firmes étrangères sur le marché camerounais pour les exploiter s'avèrent insuffisantes, le processus de pénétration de ces dernières ne peut réussir que si elles évitent de disperser leurs compétences et s'appliquent à utiliser des transactions internes d'ordre administratif, plutôt que des transactions marchandes pour réaliser certains objectifs économiques. Cette approche du marché camerounais dont les déterminants principaux sont la sous-traitance internationale et la pénétration « sous-contrainte » consiste à exécuter les ordres et accomplir les finalités avec les moyens conçus et intégrés dans le système administratif de leurs partenaires étrangers.

Sur le marché camerounais, dans les circonstances des structures anthropologiques spécifiques, les stratégies des firmes étrangères ne peuvent produire de effets escomptés que par la réunion des conditions majeures dont la fréquence de combinaison laisse planer un déterminisme quant au résultat de la confrontation entre les objectifs des firmes étrangères et les intérêts de leurs partenaires.

1).Les phénomènes spontanés créés par la situation de l'entreprise dans son ensemble, dans la totalité des unités de production ou dans l'arsenal des facteurs culturel, économique et financier, doivent orienter ses activités. Toutes les actions des entreprises au Cameroun sont orientées vers un dépassement des entraves rencontrées aux différentes étapes de leur processus de pénétration. Il n'est question à aucun moment pour elles de se soucier de l'éradication de ces écueils, mais de tempérer leurs effets sur leur processus de croissance. Cette attitude se justifie en partie par le fait que les firmes étrangères privilégient des objectifs purement économiques aux dépens des finalités sociales sur le marché camerounais.

2).Une telle attitude des firmes étrangères n'est rendue possible que par une conjonction des ressources dont les origines sont à la fois informelles et légales.

Les groupes d'entreprises qui ne sont pas parvenues à procéder ainsi de façon continue, n'ont pas réussi à établir un contrepois à l'essor du secteur informel et au poids croissant d'une nouvelle génération d'hommes d'affaires autochtones.

Pour les firmes étrangères d'origine du sous-continent asiatique et grecque dont la déterminante principale de la pénétration « volontaire » qu'elles sont amenées à pratiquer, consiste à moins intégrer leurs activités et à moins différencier leurs produits, l'adéquation de leurs stratégies aux valeurs anthropologiques est effective, mais aucun élément ne laisse présager un redéploiement de la réalisation de leurs objectifs en dehors des transactions non marchandes sur le marché local. En effet on se demande si elles pourront avoir des ressources autant que des firmes étrangères européennes pour utiliser le pouvoir de négociation face aux autorités locales à leur avantage.

Inversement, dans les firmes étrangères européennes hautement différenciées et situées dans la mouvance internationale d'une entreprise étrangère, des indices permettent de laisser supposer à moyen terme, une évolution notable de leur situation dans le sens d'une amélioration de leur capacité de résistance face au déploiement des stratégies des secteurs informels et des entreprises appartenant aux nationaux ou aux étrangers du sous-continent asiatique.

L'analyse du processus par lequel les firmes étrangères se trouvent en conquête perpétuelle du marché camerounais montre qu'on peut se satisfaire d'explications suggérant que l'environnement n'est pas seulement quelque chose qu'il faut subir, mais qu'il est également un système susceptible d'être géré¹. Il est intéressant de noter qu'à beaucoup reprises au cours de cette recherche, des entreprises étrangères font face aux menaces difficilement prévisibles. Par ailleurs ces entreprises ont réussi à exploiter des opportunités diverses parfois aux dépens de leurs partenaires sociaux.

Cette analyse semble également indiquer que les stratégies de pénétration des firmes étrangères sur le marché camerounais ne sont pas la simple traduction du risque commercial. Les moyens utilisés par les entreprises dans leur processus de pénétration apparaissent aussi et peut-être principalement comme la conséquence de l'aspect politique du risque voire de l'attention portée par les investisseurs étrangers aux exigences réglementaires et à la complexification grandissante des structures économique, culturelle et financière.

Ainsi pour faire du marché camerounais un objet de pénétration, les firmes étrangères y voient un milieu aléatoire et turbulent dans lequel elles doivent au maximum, limiter l'assiette du risque politique.

¹ G. Koenig, op. cit.

Le rôle donné aux techniques de financement des multinationales dans les pays de l'OCDE par MICHEL GLAIS ou en Afrique par DANIEL CAMUS ne suffit toutefois pas à donner aux analyses de ces auteurs, un caractère pleinement satisfaisant. La première limite vient de ce que la finance est conçue comme l'unique considération des firmes multinationales dans leur processus de croissance sur les marchés étrangers. La seconde consiste à faire croire que la finance des multinationales est conçue comme un ensemble de pratiques construites autour de l'opposition disposition des gouvernements pour atteindre des objectifs économiques – objectifs des entreprises étrangères.

Cette étude montre que cette explication causale n'est en rien stricte, même lorsque la firme étrangère constitue le lieu effectif de génération des ressources importantes à l'économie nationale. L'ensemble des entreprises (concurrence), la structure de la demande, les éléments culturels, le substrat industriel local ainsi que des problèmes stratégiques supranationaux, sont donc à considérer avec attention lorsque l'on s'intéresse aux activités des firmes étrangères sur le marché étranger en général et au Cameroun en particulier.

INTRODUCTION GENERALE

O₁: CONQUERIR LES MARCHES ETRANGERS : UNE QUESTION d'HISTOIRE

O₂ : Revue de la littérature

O₃ – LE CADRE CONCEPTUEL DE L'ETUDE

O₄- LA METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

PREMIERE PARTIE : Le diagnostic de l'environnement

CHAPITRE 1 : L'Analyse économique de l'environnement

1.2 L'aspect macroéconomique

1.1.1 Les déficits extérieurs

1.1.2 Les poussées inflationnistes : sources de réduction des flux monétaires

1.2 La structure du marché

1.2.1 La demande

1.2.1.1 La Structure de la population

1.2.1.2 Les habitudes de consommation.

1.2.1.3 La culture : Une conception matérielle de l'utilité favorable au marché de contrefaçon.

1.2.2 l'offre

1.2.2.1 La concurrence

1.2.2.2 : Les résultats économiques

1.3 L'évaluation du risque-pays au Cameroun

1.3.1 L'approche quantitative

1.3.2 L'approche qualitative

1.4 Les problèmes stratégiques mondiaux

1.4.1 L'extension géographiques de la concurrence internationale

1.4.1.1 Une démultiplication des nouveaux producteurs

1.4.1.2 La compétitivité des NPI

1.4.2 Les nouvelles philosophies de la production

1.4.2.1 La délocalisation

1.4.2.2. La juste-à-temps (JAT) ou la remise en cause du Taylorisme

CHAPITRE 2 : L'environnement financier

2.1. Les sources bancaires extérieures de financement

2.1.1 Une libéralisation financière favorable à la liquidité et à la sécurité des marchés

2.1.1.1 Les cadres réglementaires

2.1.1.2 La liquidité et le risque

2.1.2 Les prestations des institutions financières de développement : financer et surtout assainir l'environnement

2.1.2.1 Les institutions internationales

2.1.3 La Réglementation camerounaise et les sources de financements extérieurs

2.1.3.1. Le financement dans la zone franc

2.1.3.2 Les entraves aux emprunts hors zone Franc

2.1.4 Les exigences des places financières internationales

2.2 L'environnement financier local

2.2.1 La dépendance monétaire dans la zone franc

2.2.1 Les conséquences du choix monétaire

2.2.2. Des restrictions réglementaires au financement local des firmes étrangères

2.2.2.1. Une indexation des crédits bancaires à la nature de l'opération financée

2.2.2.2 Une discrimination sectorielle des taux d'intérêt

2. 2. 3. La typologie de prêteurs locaux

2.2.3.1 Le marché des capitaux informel

2.2.3.2 Les coûts de financement du marché des capitaux officiel

2.2.4 Les stratégies des prêteurs locaux

2.2.4.1. Une distribution de crédit favorable aux firmes étrangères

2.2.4.2 Des ressources insuffisamment adaptées aux besoins des entreprises

2.2.4.3 Les politiques des institutions de financement

Conclusion partielle

DEUXIEME PARTIE : L'évaluation des stratégies de pénétration

CHAPITRE 3 : IDENTIFICATION DES STRATEGIES DE PENETRATION AU MARCHE CAMEROUNAIS

3.1. Les choix fondamentaux

3.1.1. La typologie de pénétration

3.1.1.1 : la pénétration "isolée"

3.1.1.2. La pénétration "sous contrainte"

3.1.2 Les considérations de localisation :

3.1.2.1 Les facteurs de la localisation internationale : la primauté des considérations commerciales.

3.1.2.2 Les facteurs de la localisation intérieure : une priorité à l'agglomération

3.1.2.3 Les modes de pénétration du marché camerounais: une préférence pour la pénétration "indirecte"

3.1.3.1 La pénétration indirecte

3.1.3.2 La pénétration directe

3.2 LES STRATEGIES DE CROISSANCE

3.2.1 L'objectif de la firme étrangère sur le marché camerounais : développer le chiffre d'affaires

3.2.2 Un métier à base réduite

3.2.2.1 La base d'activité

3.2.2.2 Une construction de l'identité autour du produit

3.2.3 Un processus de production peu intégrée

3.2.3.1 Une sous-traitance de marché

3.2.3.1 Une sous-traitance industrielle

3.3 Les vecteurs de croissance externe

3.3.1.1- La couverture des différents stades de la production:

3.3.1.2 Une diversification horizontale

3.3 LES STRATEGIES DE FINANCEMENT

3.4.1. La Structure du bilan

3.4.1.1 Entreprises étrangères commerciales

3.4.1.2 Entreprises étrangères manufacturières

3.4.1.3 Une politique de financement prudentielle

3.4.2. La justification de la politique de financement

3.4.2.1 Les engagements des actionnaires

3.4.2.2. Les stratégies de renforcement des fonds propres : refus de l'autofinancement spontané

3.4.2.3. Le financement de l'actif circulant par la distorsion des prix de transfert

3.4.3 L'accès aux sources de financement locales

3.4.3.1 Les pratiques formelles d'accès aux ressources financières locales

3.4.3.2 L'accès aux sources de financement locales par des voies souterraines

CHAPITRE 4 : L'APPRECIATION DES STRATEGIES DE PENETRATION

4.1 Une localisation favorable.

4.1.1 Une pénétration commerciale favorable à la mobilité

4.1.1.1 Les imperfections de marché

4.1.1.2 La discordance avantages comparatifs et avantages compétitifs

4.1.2 Une implantation locale aux meilleurs sites

4.1.2.1 La théorie de la localisation de J. A. KRIER et alii.

4.1.2.1 La vérification du modèle:

4.2 La volonté d'être actionnaire majoritaire réduit le risque d'échec du projet

4.2.1. Le risque d'échec de la coentreprise est anticipé par la firme étrangère:

4.2.1.1. Les fondements théoriques

4.2.1.2. La priorité à la dimension humaine dans la coentreprise

4.2.1.3 Des différences de cultures peu favorables au partenariat

4.3. Le coût du capital et la structure financière des firmes étrangères justifient la réticence à l'engagement en capital devise

4.3.1 Les modèles de choix du coût du capital

4.3.1.1 La spécification du modèle

4.3.1.2 Le coût des capitaux et la structure financière de l'entreprise.

4.2.2.2. La vérification du modèle

4.4 Des stratégies de croissance vulnérables à la concurrence

4.4.1. La stratégie des firmes européennes est peu offensive

4.4.1.1 Une réduction des compétences peu favorable aux coûts

4.4.1.2 des leviers de différenciation dévalorisés

4.4.2. La domination des asiatiques : une politique rigoureuse d'achat, de stock et de coût

4.4.2.1 l'approvisionnement maîtrisé

4.4.2.2 Les coûts d'exploitation maîtrisés

4.4.3 Les Européens s'insèrent dans la concurrence internationale par les flux tendus

4.4.3.1 Un regain de performance

4.4.3.2 Une gestion des stocks en J-A-T :

CHAPITRE 5 : APPRECIATION DES STRATEGIES DE PENETRATION

5.1 Une localisation favorable.

5.1.1 Une pénétration commerciale favorable à la mobilité

5.1.1.1 Les imperfections de marché

5.1.1.2 La discordance avantages comparatifs et avantages compétitifs

5.1.2.1 : Une implantation locale aux meilleurs sites

5.1.2.2 La théorie de la localisation de J. A. KRIER et alii. La vérification du modèle notre champ d'analyse :

5.2 La volonté d'être actionnaire majoritaire est défavorable à un partenariat coopératif

5.2.1. Le risque d'échec de la coentreprise est anticipé par la firme étrangère:

5.2.1.1. Les fondements théoriques

5.2.1.2. La priorité à la dimension humaine dans la coentreprise

5.2.2 Des différences de cultures

5.3. Le coût du capital et la structure financière des firmes étrangères justifient la réticence à l'engagement en capital devise

5.3.1 Les modèles de choix du coût du capital

5.3.1.2 Spécification du modèle

5.3.1.2 Le modèle reliant coût des capitaux et structure financière de l'entreprise.

5.3.2.. La vérification du modèle

5.4 : Des stratégies de croissance vulnérables à la concurrence

5.4.1. La stratégie des européens est peu offensive

5.4.1.1 Une réduction des compétences peu favorable aux coûts

5.4.1.2 des facteurs de différenciation dévalorisés

5.4.2. La domination des asiatiques : une politique rigoureuse d'achat, de stock et de coût

5.4.2.1 l'approvisionnement maîtrisé

5.4.2.2 Les coûts d'exploitation maîtrisés

5.3.3 Les Européens les moins concurrencés se défendent

CHAPITRE 6 : LES FACTEURS D'INFLEXION

6.1- Les mutations en Europe

6.1.1. L'enjeu de l'intégration Européenne.

6.1.1.1. Les perspectives de la structure industrielle au sien de la communauté européenne.

6.1.1.2. Le cadre réglementaire du crédit commercial au sein de la communauté

6.1.2. L'avènement de l'économie de marché dans les anciennes démocraties populaires d'Europe :

6.1.2.1. La nouvelle culture d'entreprise à l'Est

6.1.2.2. Les dimensions des marchés de l'Est

6.1.2.3L'enjeu pour les entreprises en Afrique

6.2. Les préoccupations actuelles des Etats africains

6.2.1. Des mesures d'ajustement économique

6.2.2. Des opportunités pour les entreprises

6.2.2.1. La hausse des pouvoirs de négociation

6.2.2.2. La possibilité de diversification géographique

6.3. Les stratégies de pénétration du marché camerounais et les théories des investissements à l'étranger

6.3.1. Les théories explicatives

6.3.1.1. Les schémas conceptuels anciens

6.3.1.2. Les développements théoriques récents

6.3.2. Des explications en désuétude

6.3.2.2. Les explications actuelles

CONCLUSION GENERALE

BIBLIOGRAPHIE

- Elie Cohen, "Analyse financière" Gestion ECONOMICA, 2è édition
440 pages
- François Leroux, "Marchés internationaux des capitaux" ESKA,
1988, 378 pages
- Frédéric GAGEY, "Comprendre l'Economie Africaine", l'HARMATTAN,
1985, 566 pages.
- G. DUFORT - A. GOUVAULT, " Economie Générale " Tome 1.,
Foucher, 1972, 381 pages.
- Gabriel François, "la crise économique mondiale est-elle
finie?", Revue Banque n° 469 - février 1987.
- Georges Hénault, Rachid M'Rabet,
"L'Entrepreneuriat en Afrique francophone:
Culture, financement et développement", Aupelf,
1990, Paris, 328 pages.
- Georges NGANGO: " Les investissements d'origine extérieure en
Afrique Noire Francophone: statut et incidence
sur le développement", paris; Présence
Africaine 1973, 451 pages.
- Gérard Charreaux, "Gestion financière, Principes, Etudes de cas,
solutions", Litec, Paris, 1989, 694 pages.
- Gérard Koenig, " Vulnérabilité des entreprises " Revue française
de gestion, Janvier-Février 1988 .
- Germain Ndjieunde, "cours photocopie d'analyse économique
internationale", Université de Yaoundé, non
daté.
- Gilles Peltier, "Un survol des théories explicatives des
mouvements d'investissement directs", Revue
Banque n° 354 - Septembre 1976.
- Gilles V. Bertin, " La croissance des sociétés multinationales,
Bilan et perspectives", Revue n°323 - Novembre
1973.
- Ginette Broncy et Jean Force,
" le crédit interentreprises: un élément
perturbateur ou un facteur régulateur du
financement des firmes", Revue Banque, n° 439, mai
1984.
- H. OOGHE, C. VAN WYMEERSCH,
" Traité d'analyse financière", Tome1 Presses
universitaires de NAMUR, 1985, 426 pages
- Helmut Schlesinger, " les conséquences économiques de
l'unification allemande", Problèmes
Economiques n° 2292.
- Henri Viennet, " La survie des jeunes entreprises", problèmes
économiques N° 2205 Janvier 1991.

- "Les difficultés de création d'une industrie pharmaceutique en Afrique", Problèmes Economiques, n°2217.
- Henri Loizeau, "La délocalisation est-elle la clé de réussite dans l'industrie de l'habillement ?", Problèmes Economiques n° 2224 6 mai 1991.
- Hubert Calloud, "L'évolution récente des problèmes internationaux", Revue Banque n° 341 - Juin 1975.
- "L'impact de la crise du Golfe sur le commerce mondial" problème économique n° 2232 - juillet 1991
- Jacques Lendrevie, Denis Lindon, Romain Laufer, "Mercator Théorie et Pratique du Marketing", Dalloz, Gestion, Marketing 3è édition 1983, 513 pages.
- Jane Aubert - Krier, E.-y. Rio, CH.-A.Vailhen, "Gestion de l'entreprise 2/ Activités et politiques "P.U.F., 1971, 572 pages.
- Jean Claude Vassal, "La méthode des surplus : Application à l'analyse du comportement des entreprises", Revue Banque n° 308 -Juin 1972.
- Jean-Luc Chalumeau, "Situation Economique de l'Amérique Latine", Revue Banque n° 361 - avril 1977.
- Jean Luc Charron et Josette Favier, "Economie et organisation des entreprises," Nathan, 1980.
- Jean Marc Zewski, "Les stimulants de l'entreprise à l'Est et à l'Ouest", Revue Banque n° 312 - novembre 1972.
- J-P. Helfer et J. ORSENI, "Marketing" Vuibert, Gestion, 1983, 507 pages.
- John R. Nellis, "Les entreprises publiques dans l'Afrique du Sud du Sahara" Documents de travail de la banque mondiale, 1988, 44 pages.
- Josette Peyrard, "Finance internationale d'entreprise", Vuibert Gestion, 1988, 224 pages.
- Josette Peyrard, "Comportement financier des grandes entreprises françaises en 1976", Revue Banque, Juin 1977.
- Louis Mucchielli, "De nouvelles formes de multinationalisation: les alliances stratégiques, Problèmes Economiques, N°2234, 17 juillet 1991.

- M. Darbelet, J.M Lauginie, "Economie d'entreprise", Tome 2, Foucher, 1986, 408 pages.
- Marc Penouil, cours d'épystémologie, Université de Yaoundé, Faculté de droit et des sciences économiques, 1989.
- Makhtar Diouf, "Echange inégal et ordre économique international", les nouvelles éditions africaines, Dakar - Abidjan, 1977, 127 pages.
- Manuel Bridier, Serge Michailof, "Guide pratique d'analyse de projets", Bordas management, 1982, 264 pages.
- Michaël E. Porter, "Choix stratégiques et concurrence", ECONOMICA, Paris, 1982, 426 pages.
- Michel Glais, "Analyse financière: étude théorique et statistique du cas des entreprises multinationales", Masson, 1975, 215 pages.
- Michel Saint Marc, "Le pouvoir monétaire des entreprises", Revue Banque n° 342, juillet - août 1975.
- Michel Siméon, "Textes pour une histoire de l'analyse économique" T.1, Licence és-sciences économiques, 2ème année, Université de Yaoundé - novembre 1981.
- Moses MBesong, "Corporate Theory", cours photocopiés, Departement of Economics, University of Yaoundé, non daté.
- Organisation des Nations Unies pour le développement industriel, "promotion du partenariat interentreprises".
- Patrick joffre et Yves Simon, "Encyclopédie de gestion", ECONOMICA, volume 2, 1989.
- Paul A. SAMUELSON, "L'ECONOMIQUE", Armand Colin, Tome 1, 1965; Tome 2, 1972; 636 pages
- Pierre André Dufigour et Anne Gazeugel, "Introduction à la finance d'entreprise", Sciences de la gestion, Bordas, Management tome 3, 1982, 264 pages.
- Pierre Garnier, "Comptabilité commerciale", Sciences de la gestion, Bordas management, 1982, Paris, 533 pages.
- Raymond Barre, "Economie politique" tome 1, 10è édition 1975, 727 pages.
- Robert Papin, "Stratégie pour la création d'entreprise" DUNOD, 1984, 401 pages.

- M. Darbelet, J.M Lauginie, "Economie d'entreprise", Tome 2, Foucher, 1986, 408 pages.
- Marc Penouil, cours d'épystémologie, Université de Yaoundé, Faculté de droit et des sciences économiques, 1989.
- Makhtar Diouf, "Echange inégal et ordre économique international", les nouvelles éditions africaines, Dakar - Abidjan, 1977, 127 pages.
- Manuel Bridier, Serge Michailof, "Guide pratique d'analyse de projets", Bordas management, 1982, 264 pages.
- Michaël E. Porter, "Choix stratégiques et concurrence", ECONOMICA, Paris, 1982, 426 pages.
- Michel Glais, "Analyse financière: étude théorique et statistique du cas des entreprises multinationales", Masson, 1975, 215 pages.
- Michel Saint Marc, "Le pouvoir monétaire des entreprises", Revue Banque n° 342, juillet - août 1975.
- Michel Siméon, "Textes pour une histoire de l'analyse économique" T.1, Licence és-sciences économiques, 2ème année, Université de Yaoundé - novembre 1981.
- Moses MBesong, "Corporate Theory", cours photocopiés, Departement of Economics, University of Yaoundé, non daté.
- Organisation des Nations Unies pour le développement industriel, "promotion du partenariat interentreprises".
- Patrick joffre et Yves Simon, "Encyclopédie de gestion", ECONOMICA, volume 2, 1989.
- Paul A. SAMUELSON, "L'ECONOMIQUE", Armand Colin, Tome 1, 1965; Tome 2, 1972; 636 pages
- Pierre André Dufigour et Anne Gazeugel, "Introduction à la finance d'entreprise", Sciences de la gestion, Bordas, Management tome 3, 1982, 264 pages.
- Pierre Garnier, "Comptabilité commerciale", Sciences de la gestion, Bordas management, 1982, Paris, 533 pages.
- Raymond Barre, "Economie politique" tome 1, 10è édition 1975, 727 pages.
- Robert Papin, "Stratégie pour la création d'entreprise" DUNOD, 1984, 401 pages.

- Sophie Ponthieux, Yves Chassard, "Les ressources financières des entreprises et leur utilisation depuis 1970", Problèmes Economiques, n° 2209, 23 janvier 1991.
- Stéphane Farhi, "Le juste-à-temps : comment les entreprises s'adaptent-elles aux à-coups de la demande", Problèmes Economiques n° 2235, juillet 1991.
- Sylvianne Guillaumont Jeanneney, "Les conséquences du grand marché et de l'union économique et monétaire en Europe pour les pays de la zone franc", Etude réalisée pour la banque de France, avril 1990.
- Ugur Muldur, "Le développement de fusion et acquisitions; causes et conséquences", Revue d'Economie financière N°4.
- Yves Morvan, "Fondements d'Economie industrielle", Gestion, "ECONOMICA", 1985, 482 pages.
- Yves Simon, "Techniques Financières internationales" 2è édition, Gestion, ECONOMICA, 1986, 546 pages.
- William Beranek, "La gestion du fonds de roulement" DUNOD, Paris, 1972, 147 pages.
- William H. MewMan, "Les croyances culturelles et les pratiques du management américain", Revue française de Gestion, N°47-48, P.119.

2. PERIODIQUES CITES

- "Marchés tropicaux et méditerranéens", N°2265, N°2353, N°2257, N°2298, N°2274, N°2267, Novembre 1985. (Afrique Industrie) 5 Décembre 1986, 13 Décembre 1985.
- "Le Courrier", N°117 - septembre - octobre 1989.
- "Finance et Développement", Mars 1983; Décembre 1984; Mars 1988; Juin 1988; Mars 1989; Juin 1989.
- "Epargne sans frontière", N°16, Septembre 1989.
- "Cameroun Tribune", N°4379, N°5271; N°5260.
- "Jeune Afrique Economie", N°139, Décembre 1989, N°137 Novembre 1990, N°144 Juin 1991, N°151 Janvier 1992.
- "Afrique Industrie", Revue de la décennie du développement industriel N°5.
- "L'Usine Nouvelle", N°28, Mars 1991.

- "L'Observateur de l'OCDE", Juin 1991.
- "L'Usine Nouvelle", Mars 1991, Février 1991.
- "Rapport Annuel" GATT/AGETAC, Novembre 1991.
- "Problèmes Economiques", N°2224, Mai 1991; N°2218 Mars, 1991; N°2212, 13 Février 1991; N°2220, Avril 1991, N°2213, Février 1991.

3. PUBLICATIONS OFFICIELLES DU CAMEROUN

- République du Cameroun, "annuaire des sociétés industrielles et commerciales du Cameroun", 1987 4è Edition.
- "Annuaire des entreprises industrielles et commerciales du Cameroun", Chambre de commerce, d'industrie et des mines du Cameroun (CCIM), OREC, Douala, 1989-1990.
- Mise à jour du code général des impôts du Cameroun à la date du 01 juillet 1990, ministère des Finances/Direction des impôts, République du Cameroun.
- Ministère du Développement Industriel et Commercial, "Programme général des échanges" pour la période 1989-1991. Edition de l'Imprimerie Nationale.
- "Réglementation des changes en République Unie du Cameroun", Edition 1980.
- "Plan directeur d'industrialisation du CAMEROUN (PDI)", 1989.
- République du Cameroun, "régime de la zone franche" (ordonnance N°90/001 du 29 Janvier 1990).
- République du Cameroun, Direction de la Statistique, "Le Cameroun en chiffres 1988", 1989.
- République du Cameroun, "Code des Investissements", Edition 1985.

4. AUTRES PUBLICATIONS ET RAPPORTS D'ACTIVITE

- ~~ENTRA~~ (Korea TRAdE Promotion Corporation), 1990.
- ~~MRII~~ (Agence Multilatérale de Garantie des Investis-

- sements), Rapport annuel 1990.
- SFI (Société Financière Internationale), Rapport annuel d'activité, 1990.
 - "LA SFI en Afrique Sub-Saharienne", non daté.
 - "L'organisation monétaire et bancaire des états de l'Afrique Equatoriale et du Cameroun", 2ème édition 1966.
 - Banque des états de l'Afrique Centrale (BEAC), études et statistiques; N°178 Janvier 1991, N°179 Février 1991.
 - Rapport annuel du GATT/AGE/TAC, novembre 1990).
 - "Annuaire des Banques et des Etablissements financiers 1989-1990, zone d'émission des états de l'Afrique Centrale".
 - "France-Afrique", 1990-1991.
 - FMI, Rapport 1987.
 - FMI, "Accords de Commerce et de Paiement", INST /78 - VI/5 - 4, supplément tableau W.

5. METHODOLOGIE

- Simone DREYFUS, "La thèse et le mémoire de Doctorat. Etude méthodologique", 2ème édition, Cujas.
- Lucien KOMBOU, cours de méthodologie, première année de Doctorat, Université de Yaoundé. Faculté de droit et des sciences économiques, 1988 - 1989.

1ère PARTIE	Pages
<u>Tableau N°15</u> : Cours moyen des USD et DEM en FF (pour 100 DEM) à Paris	99
<u>Tableau N°16</u> : Affectation du crédit et incident sur les avoirs extérieurs	104
<u>Tableau N°17</u> : Participations étrangère et nationale dans le système bancaire camerounais en millions de FCFA	112
<u>Tableau N°18</u> : Participations étrangère et nationale dans les établissements financiers privés (en millions de FCF)	113
<u>Tableau N°19</u> : La part des exportations et des investissements mondiaux des Etats-unis, du Japon et de la CEE dans les NPI d'Asie du Sud-Est	129
<u>Tableau N°20</u> : La part des exportations et des investissements mondiaux des Etats-Unis, du Japon de la CEE dans les NPI d'Amérique Latine	131
<u>Tableau N°21</u> : Internationalisation des Etats-unis au Japon, Canada et dans la CEE	135
<u>Tableau N°22</u> : Internationalisation du Japon aux Etats-unis, au Canada et dans la CEE. (secteur manufacturier en% du total vers le monde	135
<u>Tableau N°23</u> : Internationalisation de la CEE au Japon, au Canada et aux Etats-unis. (secteur manufacturier en % du total vers le monde)	135
<u>Tableau N°24</u> : Le prix de revient d'un chemisier de femme en polyester en France, Indonésie et Maroc	139
<u>Tableau N°25</u> : Evolution des importations des produits fabriqués à l'étranger (TPP) (en milliards de francs)	140
<u>Tableau N°26</u> : Quelques exemples d'évolution des coûts salariaux en dollar USD	143
<u>Tableau N°27</u> : Offres de collaboration industrielle des sociétés CEE avec des promoteurs ACP	151

2ème PARTIE	Pages
<u>Tableau N°28</u> : Répartition de l'échantillon (Quatre-vingt-dix entreprises) par nature d'activité	162
<u>Tableau N°29</u> : Répartition de l'échantillon suivant la Nationalité des actionnaires	162
<u>Tableau N°30</u> : Structure du capital social de quelques firmes étrangères Européennes	174
<u>Tableau N°31</u> : Les critères de définitions du métier des firmes étrangères	184
<u>Tableau N°32</u> : Evolution des composantes du passif des firmes étrangères du négoce et commerce	209
<u>Tableau N°33</u> : Evolution des composantes du passif des firmes étrangères manufacturières	209
<u>Tableau N°34</u> : Structures types de bilan de la firme étrangère	214
<u>Tableau N°35</u> : Plan quinquenal de financement d'une firme étrangère en francs CFA.	219
<u>Tableau N°36A</u> : Amortissement en régime de droit commun d'une firme étrangère.	222
<u>Tableau N°36B</u> : Amortissement en régime privilégié d'une firme étrangère.	223
<u>Tableau N°37A</u> : Coût de financement des firmes étrangères sur le marché camrounais en 1990.	269
<u>Tableau N°37B</u> : Impact des structures de financement des firmes étrangères sur le coût moyen de leur ressource de financement (4 structures).	270
<u>Tableau N°38</u> : Evolution comparée des taux de marque des firmes étrangères suivant leur nationalité (1986 - 1991)	280
<u>Tableau N°39</u> : Evolution comparée de la rotation de stock	283
<u>Tableau N°40</u> : Concordance et discordance entre les avantages compétitifs des firmes et les avantages comparatifs des pays selon J-L. MUCCHIELLI.	330

LISTE DES GRAPHIQUES ET SCHEMAS	Pages
<u>SCHEMA</u>	
Schéma représentatif de la filière distribution des firmes étrangères sur le marché camerounais	204
<u>GRAPHIQUES</u>	
<u>Graphique N°1</u> : Le partage de la production	64
<u>Graphique N°2</u> : Le partage de la valeur ajoutée du secteur manufacturier	65
<u>Graphique N°3</u> : Evolution du coût moyen des ressources de financement des firmes étrangères en fonction de leur dotation en Capital (Pour des valeurs différentes de taux de dividende net attendu)	271

ANNEXE

Branches	Genre d'activité Economique
07	Travail des grains, légumes et production farine
08	Transformation des produits d'origine agricole
09	Boulangerie, pâtisserie et fabrication des pâtes alimentaires
10	Autres industries alimentaires
11	Fabrication des boissons et tabacs
12	industries des textiles et confection
13	Fabrication des chaussures et industrie du cuir
14	Industrie du bois et fabrication d'ouvrages en bois (meubles)
15	Fabrication de papier et d'articles en papier, imprimerie et édition
16	Industrie Chimique et fabrication des produits chimiques sans caoutchouc
17	Industrie du caoutchouc et fabrication d'ouvrage en matière plastique
18	Fabrication des matériaux de construction
19	Industrie métallurgique de base
20	Fabrication d'appareils mécaniques et électriques, autres appareils métalliques.