

## **Les activités d'offshoring : revue de littérature du levier de la compétitivité territoriale**

### **Offshoring activities: a literature review of the lever for territorial competitiveness**

**MASTOUR Sofia**

Docteure en sciences économiques et gestion  
Professeure permanente  
ESLSCA Business School Campus Rabat  
Maroc

**EZZAHER Rihab**

Docteure en sciences économiques et gestion  
Ecole Supérieure de Technologie Fès  
Technologies et services industriels  
MAROC

**FILALI ALLACH Mariam**

Professeure permanente  
ESLSCA Business School Campus Rabat  
Maroc

**Date de soumission** : 15/04/2024

**Date d'acceptation** : 08/05/2024

**Pour citer cet article** :

MASTOUR S. & al. (2024) «Les activités d'offshoring : revue de littérature du levier de la compétitivité territoriale», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 7 : Numéro 2 » pp : 673 - 694

## Résumé

Cette recherche s'inscrit dans le contexte de la mondialisation et l'ouverture à l'internationale, s'avérant une matière d'actualité et une nécessité de premier ordre pour tout gouvernement en quête d'affermissement des relations économiques internationales par l'accueil des opérateurs économiques étrangers. Réalisée sous l'optique d'une approche analytique basée sur la présentation des activités d'offshoring, comme un nouveau type des IDE, en remontant à l'histoire de la globalisation financière étant l'effet générateur de toute activité à l'international. Cet article est une revue de littérature visant à mettre sous lumière le cadre règlementaire des activités d'offshoring pour souligner par la suite leur contribution dans le renforcement de la compétitivité juridictionnelle du pays hôte par le biais du nouveau concept d'intelligence territoriale et des attributs sine qua non de compétitivité.

**Mots clés :** Mondialisation ; IDE ; offshoring ; intelligence territoriale ; compétitivité

## Abstract

This research is set against the backdrop of globalization and international openness, proving to be a topical issue and a prime necessity for any government seeking to strengthen international economic relations by welcoming foreign economic operators. This article takes an analytical approach based on the presentation of offshoring activities as a new type of FDI, going back to the history of financial globalization as the generating effect of all international activity.

This article is a literature review aimed at shedding light on the regulatory framework of offshoring activities, and then highlighting their contribution to strengthening the host country's jurisdictional competitiveness through the new concept of territorial intelligence and the sine qua non attributes of competitiveness.

**Keywords :** Globalization ; FDI ; offshoring ; territorial intelligence ; competitiveness

## Introduction

La mondialisation constitue le vecteur des investissements étrangers et des activités d'offshoring, cette notion renvoie à l'ouverture internationale, et à l'accélération des échanges au niveau mondial, confirmant ainsi la nécessité des débouchés extérieurs pouvant générer plus de valeur.

« Ecrit-il, un habitant de Londres pouvait, en dégustant son thé du matin, commander, par téléphone, les produits variés de toute la terre en telle quantité qui lui convenait, et s'attendre à les voir bientôt déposés à sa porte ; il pouvait, au même instant, et par les mêmes moyens ; risquer son bien dans les ressources naturelles et les nouvelles entreprises de n'importe quelle partie du monde et prendre part, sans effort ni souci, à leur succès et à leurs avantages espérés. Il pouvait immédiatement assurer des moyens pour aller à un pays ou une région quelconque, sans passeport ni aucune autre formalité. » (Keynes J.M,1920)

Ce développement hypertrophique des échanges commerciaux et financiers entre pays reflète la nécessité et l'utilité d'une politique de promotion des investissements étrangers, en effet, ces derniers constituent un principal canal du transfert des bienfaits économiques, il s'agit de développer le commerce international, d'alléger le déficit commercial, d'acquérir du savoir-faire et de la nouvelle technologie, de créer de nouveaux postes d'emploi, ainsi que d'assurer l'entrée de la devise.

La fin du XIX siècle, décrite par Keynes par l'époque dorée d'économie connaît une forte expansion des transactions financières internationales. Ouvrir les débouchés et tirer la révérence du protectionnisme jouaient la fonction pivot. Par cette nouvelle politique, les pays commencent à s'étendre sur le monde, le commerce s'hypertrophie, les flux financiers augmentent indéniablement, et les gouvernements décident de ne plus se contenter à un seul marché local, mais plutôt de palper un nouveau concept « glocal ». Matière d'actualité, et tendance transformant le local en global dans le cadre de la globalisation financière.

Ce défi de libéralisme financier sans entraves, avait engendré une concurrence entre Etat-Nation, pour affermir la compétitivité de leurs territoires. Chose qui a mis sur scène international, une nouvelle forme d'IDE, et un néo acteur nommé « Offshore », c'est dans le même ordre d'idées, que nous posons la problématique suivante : « l'offshoring peut-il contribuer dans l'affermissement de la compétitivité territoriale du pays d'accueil et l'accroissement de son positionnement ?

Pour répondre à la problématique centrale, une revue de littérature est établie, en soulignant sur la première partie la notion de la mondialisation étant le fait générateur des activités

d'offshoring, en mettant sous lumière les trois métamorphoses dudit concept, ainsi que d'ébaucher sur la deuxième partie la locution de la compétitivité juridictionnelle et sa liaison avec l'intelligence territoriale, pour discuter par la suite, la relation entre l'offshoring et la compétitivité d'un territoire, se constituant ainsi dans les conditions sine qua non de l'attractivité d'un pays.

## **1. L'émergence des activités d'offshoring**

### **1.1 Mondialisation : effet générateur d'une nouvelle forme d'IDE « Offshore »**

L'explication de la politique étrangère visant d'attirer un grand nombre d'investisseurs étrangers déployée par les différents Etats est inséparable à la dimension financière internationale. Cependant, à partir de cette ébauche présentant l'accroche de notre article, nous constatons qu'il est absolument nécessaire de définir en premier temps ce que recouvre la globalisation financière et déterminer sa relation avec l'offshoring, qui est de plus en plus citée dans les visions stratégiques et plans de développement des Etats, chose qui ouvre le débat pour les théoriciens et économistes pour le désigner en tant qu'un phénomène en plein essor qui concerne l'ensemble des pays du monde.

En prémisses, la globalisation concernait uniquement les opérations de la finance internationale, pour intégrer par le biais des IDE, des échanges commerciaux, des délocalisations, et externalisations le champ de la mondialisation, pour devenir l'une de ses principales configurations. L'originalité de l'élocution « Mondialisation », est une question polémique ouvrant un grand débat. Pour un parti, elle constitue une nouvelle économie du débouché, et pour un autre, c'est un phénomène consécutif du capitalisme.

Il faut noter que la mondialisation a émergé grâce à l'éclosion du capitalisme, « La tendance à créer un marché mondial est incluse dans le concept même du capital » (Karl Marx, 1858). Dit autrement, la globalisation n'est pas apparue inespérément, au contraire, elle est liée directement au concept du capitalisme.

Sans doute, la globalisation financière fait appel à plusieurs définitions : développement des échanges commerciaux, ouverture internationale, intégration des Etats-Nations, accélération du transfert des capitaux, externalisation et promotion des IDE. Pour mieux la comprendre, Charles-Albert Michalet, spécialiste en ce domaine, évoque la complexité de la mondialisation, Complexe parce qu'il est multidimensionnel. Complexe, parce que ses différentes dimensions fonctionnent simultanément dans des relations d'interdépendance. Complexe, parce que la complémentarité n'exclut pas qu'une dimension puisse occuper une position dominante qui va

déterminer un régime de régulation spécifique. Complexe, enfin, parce que la hiérarchie des dimensions n'est pas immuable. (Charles-Albert Michalet, 2002)

### **1.1.1 L'idiosyncrasie de la mondialisation**

Chose claire, la mondialisation s'avère l'élément générateur des investissements étrangers et des activités d'offshoring. Etudier la mondialisation paraît une généralité indispensable en matière de politique d'implantation étendue sur multiples territoires.

Avant d'ébaucher l'analyse approfondie du terme « mondialisation », il nous paraît nécessaire de mettre sous lumière une polémique erronée survenu récemment.

- **La polémique erronée :**

La controverse stipule qu'à la naissance du capitalisme le caractère mondial était déjà intégré dans ce dernier. L'extension sur plusieurs Etats, et l'ignorance des barrières de ces derniers, montre que le capitalisme est doté déjà de la mondialisation. D'ailleurs, la théorie d'Adam Smith portant sur la création de la richesse confirme que la production de gain est corrélée à la taille du marché. Autrement dit, contenter d'autres marchés apportera plus de richesse.

- **Le modèle d'examination de la mondialisation :**

La mondialisation est apparue dans le processus des premières transactions et diffusions entre pays échangistes dans le cadre d'une réciprocité de profits ou encore dans une relation Win-Win. Sa théorie domine un monde béant, qui fait bel et bien une matière d'actualité, qui date depuis des années.

Il importe de noter que la mondialisation se présente sous multiples dimensions étendues à l'échelle mondiale. Elle désigne concomitamment, la mobilité des biens et services, la mobilité des fonds, la mobilité de production, la mobilité de la main d'œuvre, et enfin la mobilité des technologies (Charles Albert Michalet, 2002).

La première dimension internationale concerne les flux d'exportation et d'importation entre pays. La deuxième multinationale repose sur les délocalisations et l'implantation sur d'autres territoires, ainsi que l'encouragement des IDE. Et in fine, la dimension financière qui constitue le fil conducteur de notre recherche, il s'agit du transfert de fonds financiers entre plusieurs territoires.

Il est à noter qu'une relation de complémentarité existe entre les trois formes de la mondialisation. Plus particulièrement, l'internationalisation ne substitue pas la multinationalisation, et pareil pour la globalisation financière. La stratégie de développement

d'une enseigne peut conduire à un canal de l'internationale à la multinationale, via une implantation effective sur le marché ciblé. Plus particulièrement, lorsqu'une firme décide de s'implanter sur un territoire donné, l'exportation des machines et équipements vers le pays d'accueil paraît indispensable. Par la suite, une partie des produits fabriqués sera soit importée par la société mère ou exportée vers d'autres marchés. Ce qui prouve que la mondialisation exige une liaison entre plusieurs fonctions : industrie, production, finance, juridique, et commerce. (Charles Albert Michalet)

Mais, retenons que la création des activités porteuses et la participation au mouvement de mondialisation est relative à la dimension adoptée qui devient par la suite l'objectif majeur à saisir. A partir de ce cadre d'analyse, on peut discuter les multiples configurations de la mondialisation, et de mettre en perspective l'évolution des stratégies d'installation à l'étranger.

### 1.1.2 Les métamorphoses de la mondialisation

Ils existent trois dimensions importantes de la mondialisation qui varient selon des proportions.

Il s'agit des échanges de biens et services entre pays, des IDE, et de transfert du capital.

Comme évoqué précédemment, la dominance d'une configuration par rapport aux autres, renvoie la logique primée de la mondialisation. Cependant, il convient de souligner que cette suprématie n'est pas inextinguible dans le temps.

Il existe trois phases de mondialisation qui seront plus détaillées par la suite :

- ✚ L'économie inter-nationale,
- ✚ L'économie multi-nationale,
- ✚ L'économie globale.

La classification entre ces trois dernières ne doit pas être considérée comme une série séquentielle d'étapes. Dans la logique mondiale, les dispositions sont insubstituables, ils interviennent dans une synergie les unes avec les autres (Charles Albert Michalt). Pour mieux comprendre, partons de l'illustration où dans une logique d'expansion, l'entreprise peut choisir de s'implanter auprès de ses clients. Mais, le processus ne s'interrompt pas là, dans une seconde étape, cette implantation nécessitera un budget de financement, et donc un transfert de capitaux. Stimuler l'ouverture des débouchés émergents et aspirer les implantations étrangères contribuent à l'enrichissement de l'économie nationale et régionale, par le biais d'entrée de fonds. Ce qui va impacter positivement les exportations, l'entrée de devises, et éventuellement la compétitivité du pays par rapport à ses rivaux.

### **La logique de l'économie inter-nationale :**

En se référant à l'histoire de la mondialisation, on peut avancer qu'elle a été perçue grâce au consensus de Bretton Woods, pour reconstruire l'architecture économique mondiale détruite, et aider les gouvernements émergents.

La pensée Smithienne et Ricardienne constituent l'élément fondateur du commerce international, ils ont essayé d'abolir l'autarcie des pays, et de mettre en scène un nouveau concept des flux d'échange. L'hypothèse évoquée par les économistes : « l'Etat-Nation est un espace clos de facteurs de production » n'est plus valable, l'immobilité des capitaux, de personnes, et du savoir-faire a été réfutée, et une meilleure allocation des facteurs de production entre territoires sera la voie à suivre pour créer la richesse. (Ali Benghazi Akhlaki, 2013)

### **La logique de l'économie multi-nationale :**

Depuis le début des années 60, une nouvelle configuration émerge, celle de l'économie multinationale. Avant d'analyser cette phase, il sera primordial de souligner immédiatement que ce changement ne désigne pas la suppression de la première logique internationale, au contraire les échanges entre pays vont être réalisés concomitamment aux mouvements des investissements étrangers.

Le caractère multinational rend de la compétitivité un principe crucial, ce qui a engendré une exacerbation de la concurrence entre les firmes pour la conquête de nouveaux débouchés. En contrepartie, la multiplication des implantations à l'étranger signifie la réduction des firmes locales, on parle dans ce cas d'une concurrence oligopolistique.

Si on se réfère à une approche comparative avec la configuration internationale, on peut citer que dans la logique multinationale, ce n'est plus l'équilibre de la balance commerciale qui marque la réussite, mais c'est la part du marché mondiale d'un produit donné. Sans oublier de mentionner le surcroît de profitabilité. Plus précisément, le gain de la multinationalisation est systématiquement plus élevé que celui d'internationalisation, en raison de multiples bénéfices réalisés sur les sites d'implantation.

### **La logique de l'économie globale :**

Dans les années 1980, les pays développés ont instauré de nouvelles réformes du système financier international, visant la libéralisation des marchés financiers, caractérisés par le sigle « 3D » : déréglementation, désintermédiation, et décroïsonnement (Henri Bourguinat, 1992).

- Déréglementation financière : stipule la suppression des règles régissant la circulation de capitaux.

- Désintermédiation financière : désigne la modification du mode de financement par un accès direct aux marchés de capitaux.
- Décloisonnement des marchés : permet le passage d'un marché à un autre pour chercher la meilleure rentabilité sur des marchés interconnectés en supprimant la segmentation des marchés.

En se référant aux trois derniers points, une nouvelle configuration éclore « Globalisation », dont la dimension monétaire et financière constitue le cœur de sa logique. Correspondante à la quête d'une profitabilité maximale, et du transfert des capitaux, les firmes cherchent de plus en plus d'accroître le taux de rentabilité des activités financières.

Le FMI traduit le terme anglo-saxon « globalization » par mondialisation. Il le définit comme un processus historique, fruit de l'innovation humaine et du progrès technique, qui évoque l'intégration croissante des économies dans le monde entier, via le marché qui favorise l'efficacité grâce à la concurrence et à la division du travail.

### **1.2 Naissance et développement d'offshore**

En fouillant l'histoire d'offshore, nous vient à l'esprit les commerçants romains, qui depuis l'antiquité échappent aux impôts et taxes pour détourner les droits soumis aux opérations import-export, il faut souligner qu'en ce temps, la vision propre d'exterritorialité fiscale concernait uniquement le domaine portuaire. Délos, constituait le premier port affranchi assurant le commerce entre l'Occident et l'Orient. (Alain Denault,2010)

D'une manière générale, l'essor du mécanisme offshore peut être considéré comme le résultat de l'extension de la théorie du commerce international, avancée par A.Smith et approfondie par Ricardo. En 1776, Smith affirme que l'échange de biens entre nations procurera plus de gain. Plus particulièrement, il encourageait l'idée d'acheter des pays voisins les produits à bas prix. Dans ce contexte, David Ricardo corrige l'erreur Smithienne en substituant l'avantage absolu par l'avantage comparatif. Cependant, on n'envisage pas de marquer l'histoire d'émergence du commerce mondial, plutôt que de mettre en état le fondement de la théorie « offshore ».

L'offshore est une histoire d'ouverture sur le monde entier, inscrit depuis les années 60, et stimulé par les valeurs de libre circulation des capitaux, et la favorisation des échanges internationaux pour l'unique objectif d'affermir la compétitivité territoriale (El Kezazy et al., 2024).



### **1.2.1. Définition d'offshore :**

Si on décortique la notion, offshore, le terme, « OFF » indique ailleurs ou au large, et « SHORE » exprime le rivage, à partir de cette constatation, « OFFSHORE » désigne au-delà des rivages, ou hors les côtes. Il peut être présenté par une panoplie de termes : optolocalisation, externalisation, outsourcing, délocalisation, right shore, ou encore near shore. Il se manifeste par le transfert des biens et services, des hommes, de capitaux, d'emploi, du savoir-faire, des conseils, et des technologies vers des territoires où les conditions d'implantation sont avantageuses.

### **1.2.2. La place d'offshore dans la mondialisation :**

Offshore financial centers play an integral part in the world's economic system by facilitating the efficient and effective movement of capital in response to market demands (Kleinfled, 1994) Les activités d'offshoring détiennent une importance primordiale à la sphère internationale, étant une clé de voute de la finance internationale inscrite dans la stratégie de tout pays.

## **1.3 Le contexte gouvernant l'offshore**

### **1.3.1 Le cadre juridique et réglementaire d'offshore**

Le cadre juridique du mécanisme « offshorisation » se constitue en l'élaboration et l'organisation de l'entité économique et sociale, en vertu de la convention de La Haye de 1992, il est autorisé à toute personne que ça soit physique ou morale ayant la résidence en Europe de bénéficier de la création de société sur tout pays de son choix à l'exempt de l'obligation de résider fiscalement. Donc, échapper à un droit bien appliqué sur une zone géographique, vers une autre qualifiée de droit souple est un acte légal, qui ne peut être justifié que par les entraves de la loi territoriale.

### **L'abandon du protectionnisme**

A partir du XI siècle, les Etats commencent à exclure les techniques de prévention, et d'emprisonnement commercial. La liberté des échanges s'affirme comme une nouvelle tendance, et la pensée internationaliste s'étend dans le domaine économique. En général, on peut avancer que le protectionnisme qui se déclare selon la CNUCED, par la mise en place des barrières tarifaires et non tarifaires, se défaille à l'intention du cosmopolitisme marchand.

Au sens étroit, les barrières entre pays échangistes détiennent de plus en plus un caractère limité. Ainsi, on peut se constituer de larges marchés ouverts, lesquels ignorant le découpage par Etats (A.Hasbi & S.Ihrai, 1989).

En sus, plusieurs organisations internationales ont marqué leur opposition à l'égard du protectionnisme et ses effets négatifs, en soulignant les retombées positives du libéralisme économique.

Dans ces temps, l'incitation d'abandonner le colbertisme et d'adopter une politique étrangère s'avère favorable pour les Etats-Nations. Les relations commerciales sont considérées comme un vecteur clé de développement et une voie vers la prospérité globale.

### **Le droit commercial international**

Dans un univers désormais concentré sur les investissements étrangers, il paraît primordial de structurer un droit commercial international. Des juristes, diplomates, et politiques tricotent un droit supranational qui détermine les décisions et articles à retenir dans le contexte du champ commercial, nul ne songerait à dire que le commerce international peut se passer du droit, il a au contraire un besoin vital de droit (Jean-Michel, 1997).

Dans une perspective où chaque nation dispose de sa propre loi pour régler son commerce extérieur. Le souci majeur réside dans l'absence d'homogénéité entre les droits Etatiques, ainsi que la compétence de tout système juridique. D'où la dimension internationale en matière de législation trouve essor. Plus particulièrement, la distance géographique, la différence des organes, de cultures, de langues, d'économie, de la politique, et enfin, de principes, ont déclenché la nécessité d'un droit commercial international régissant les opérations financières entre différents Etats et continents.

D'une manière générale, le chemin vers un développement international se base sur la combinaison de prospérité des pays développés et ceux en voie de développement. Cette corrélation d'exultation est liée à l'existence d'un système réglementaire mondial qui soutient l'intérêt planétaire.

### **La lex mercatoria**

En sus de textes de loi, de jurisprudence, de conventions et traités internationaux, il existe une tierce loi nommée la lex mercatoria. Cette dernière a vu le jour par une initiative prise par la CCI et des arbitres internationaux pour un unique objectif de régler les opérations du commerce international, et d'uniformiser la législation des échanges à l'échelle mondiale.

### **Le droit unifié**

Les Etats s'intéressent de plus en plus aux opérations financières internationales, c'est dans cet unique objectif, que l'esprit ou le désir d'unification suscitent chez la majorité des pays le besoin d'une technique juridique uniforme, pour les encadrer et les encourager, sans oublier de souligner le souci des intérêts nationaux qui priment dans toute discipline.

Le droit uniforme présente une solution juridique substitutionnel à la loi Etatique applicable sur plusieurs nations dans le cadre des relations commerciales internationales, qui tire ses sources des conventions internationales.

### **1.3.2. La contractualisation**

En général, l'instrument juridique qui dirige les activités offshore est principalement le contrat. Les opérations du commerce international se nouent et se dénouent par le truchement d'un accord. Le contrat international dispose d'un caractère original, différent des autres contrats internes, en raison, d'alléguer de clauses souvent pourchassées au niveau national. Toutefois, ces contrats internationaux sont soumis comme tout contrat à la théorie des règles contractuelles de préparation, de conclusion, et d'exécution des contrats.

## **2. La compétitivité territoriale**

### **2.1. Qu'est ce que la compétitivité juridictionnelle ?**

D'un point de vue terminologique, la compétitivité stipule la capacité d'une entreprise, d'une région ou d'une nation à conserver ou à améliorer sa position face à la concurrence des autres unités économiques comparables. La notion de compétitivité est le plus souvent vue sous l'angle de la nation et associée à la concurrence internationale. Elle se réfère à la capacité de produire des biens et des services répondant exactement aux exigences de la concurrence internationale et à impacter positivement le niveau de vie des citoyens.

En effet, selon cette définition, il n'existe pas de différence entre compétitivité nation et compétitivité entreprise, elles retiennent le même objectif. Il s'agit généralement de tester le sort des deux derniers dans l'esprit concurrentiel international. Il est important de souligner que la compétitivité, l'attractivité, et la concurrence se dressent sur la même liste, trois termes interreliés et corrélés positivement chacun à l'autre.

La compétitivité désigne la capacité d'entreprises, d'industries, de régions, de nations ou d'ensembles supranationaux de générer de façon durable un revenu et un niveau d'emploi relativement élevés, tout en étant et restant exposés à la concurrence internationale. (OCDE) La compétitivité désigne la mise en valeur du territoire et citoyen sur le long terme, si la durabilité est rompue, la compétitivité ne sera plus admise.

### **2.2 La relation entre compétitivité et attractivité des places offshore**

La démarche compétitive nécessite plusieurs aspects, tels que les ressources locales disponibles, la collaboration des efforts institutionnels, les combinaisons sectorielles de différentes activités, l'implication d'innovation, et la déférence de la politique nationale.

C'est dans cette situation que nous rappelons les dimensions portant sur la compétitivité juridictionnelle : (Farrell.G, et all., 1999)

- La dimension sociale est à la charge de l'Etat et des institutions responsables de faire stimuler le territoire sur la base d'un projet d'offre attractive.
- La dimension environnementale : être attractif requiert en premier lieu la préservation et la protection des ressources domestiques, il ne s'agit pas pour les pays de développer leur compétitivité et attractivité en dépit de l'environnement.
- La dimension économique : reflète la compétence de production des bienfaits économiques par le biais de compétitivité, qui est un outil marketing déployé par les pays.
- La dimension globale permet de positionner la zone en termes de globalisation par rapport à son concurrent pour évaluer la qualité d'offre dans l'esprit des réceptionnistes étrangers (clients)

Cela renforce le défi que les collectivités territoriales doivent relever. Elles sont toujours obligées de se présenter à la frontière sur quelque aspect de la vie économique (Camagni R,2002) :

- L'exportation de certains biens et services
- L'attraction des managers ou des touristes externes.
- La vente d'actifs fonciers ou d'immobiliers aux entreprises externes ou aux couches externes.
- L'intérêt pour les investissements productifs de l'extérieur
- L'attraction d'un capital financier dans les activités internes
- L'attraction d'activités et d'emplois bien rémunérés dépend de entreprises ou d'institutions publiques externes (y compris les activités de gouvernement national ou supra-national)

Nous pouvons observer que la compétitivité se base sur un capital immatériel « le territoire ». La juridiction qui désigne la zone offshore dans notre analyse semble être un élément fondamental de cette discipline. Une telle étude permet de répondre à la question : « Pourquoi les managers choisissent de s'implanter sur une zone plutôt que sur une autre.

C'est dans cette perspective que les Etats imitent les entreprises en stratégies marketing, et se mettent dans une sphère de compétitivité, qui permet la distinction entre places sur l'échelle planétaire pour assurer l'excellence locale de chacune. Le processus différentiel se concentre

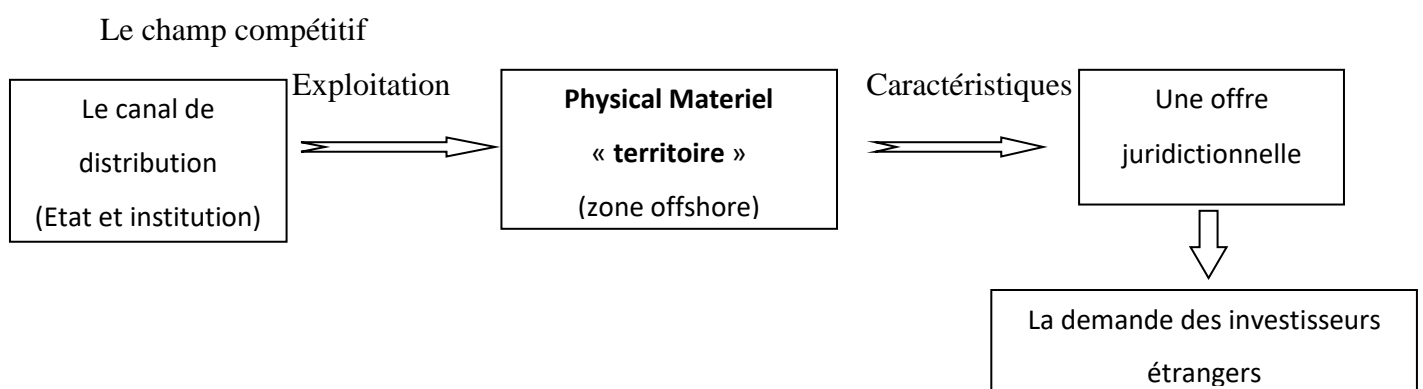
sur la détection des points forts et faibles (les outputs). La compétitivité et l'attractivité sont des mots complémentaires provenant de la même valise, la première désigne l'image que le pays détient sur le marché planétaire, l'attractivité stipule le pouvoir d'attirer les IDE et de les faire détourner des territoires voisins. En d'autres termes, renforcer l'attractivité contribue à la croissance de compétitivité du pays en question, et le contraire est vrai. Un pays attractif est à l'origine compétitif, ou bien un offshore attractif est automatiquement compétitif. Donc pour développer les PED dépourvus de ressources nécessaires à l'expansion des Etats, ces derniers recourent auprès des opérateurs économiques étrangers, et favorisent les échanges entre pays. Raison pour laquelle les deux nouveaux concepts émergent, et détiennent de nos jours une importance suprême, qui pousse les rivaux à employer l'intelligence économique.

## 2.3 L'intelligence juridictionnelle du pays hôte

### 2.3.1 Elaborer une offre territoriale

La réflexion sur le territoire ou la juridiction me remémore mon esprit par les 7P du marketing du service, notamment l'attribut « Physical matériel », c'est-à-dire que la zone d'accueil construit le matériel et l'outil pour exploiter et faire montrer son offre. Sans cela, la proposition territoriale ne pourrait pas exister. De la même manière, les acteurs institutionnels mettent en place le canal de transmission de l'offre juridictionnelle.

**Graphique N°1 : l'élaboration de l'offre territoriale**



Source : auteurs

C'est cette confrontation entre les caractéristiques de la place et les attentes managériennes qui met en jeu les Etats dans un champ concurrentiel, où chacun développe une panoplie d'attributs qui seront plus détaillés en troisième point, afin de séduire le maximum d'investisseur et former son propre avantage comparatif pour se distinguer des autres.

Texier avance : « Dans une approche marketing plus spécifique, l'offre territoriale apparaît même comme un concept extrêmement relatif, voire ambigu » (Texier,1999), Il définit trois composantes de l'offre territoriale :

- Le « produit de ville » est une offre de sites qui correspond avant tout aux besoins fonctionnels.
- Le produit « services ajoutés » qui prend en compte les besoins fonctionnels et stratégiques : il implique, à la demande d'autres acteurs que l'agence ou le service de développement, la mobilisation de financements, de solutions de formation, de capacités de recherche.
- Le produit « attributs de territoire » est essentiellement adapté à des besoins stratégiques émanant d'entreprises extérieures à la région et qui nécessite la production d'informations justes et convaincantes sur les atouts du territoire, les facteurs-clés d'implantation, en bref une explicitation objective de l'attractivité territoriale.

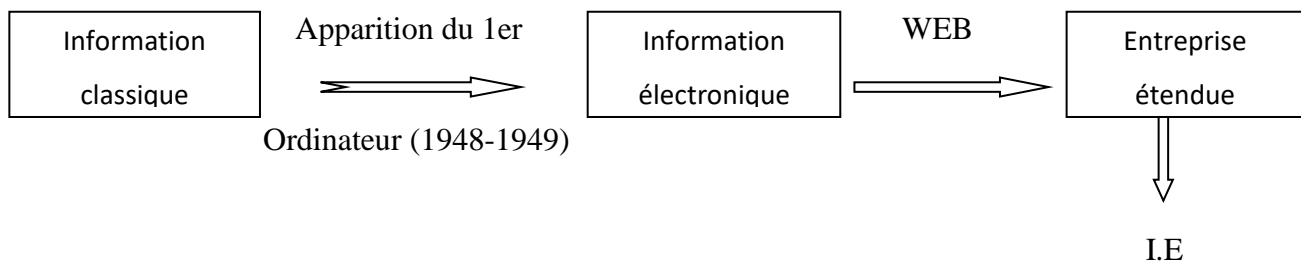
### 2.3.2 Les outils d'intelligence territoriale

Comme son nom l'indique, l'intelligence économique sert dans le secteur d'économie, et principalement pour son acteur majeur « l'entreprise », dans le but de collecter les informations et renseignements sur le débouché opérationnel.

Martre affirme que « L'intelligence économique peut être définie comme l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution, en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques. Ces diverses actions sont menées avec toutes les garanties de protection nécessaires à la préservation du patrimoine de l'entreprise, dans les meilleures conditions de délais et de coûts. L'information indispensable est celle dont ont besoin les différents niveaux de décision de l'entreprise ou de la collectivité. (Martre,1994)

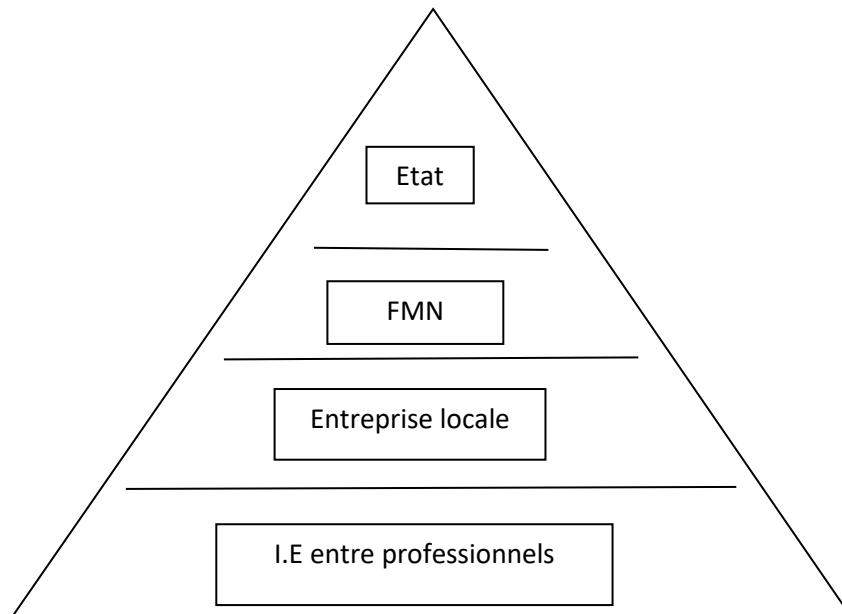
L'intelligence économique, dans le domaine managérial, consiste à analyser SWOT appliquée par chaque firme avant de se lancer sur un débouché. Le même test peut être qualifié d'un outil d'intelligence économique. Les zones d'offshore consistent à recenser les forces, faiblesses, opportunités et menaces de chaque destination afin de constituer une idée sur chaque territoire. Ainsi, si on revient à la classification des niveaux d'intelligence économique, on peut avancer que l'intelligence. L'entreprise semble être la base de cette branche, où l'État détient le niveau international et regroupe toutes les tactiques instaurées dans les niveaux précédents. Il s'agit principalement d'aménager la zone, d'installer des organismes financiers, assurances, administrations et experts pour y faciliter l'accès.

**Graphique N° 2 : Outil d'intelligence économique**



Source : auteurs

**Graphique N°3 : Les niveaux d'intelligence économique**



Source : auteurs

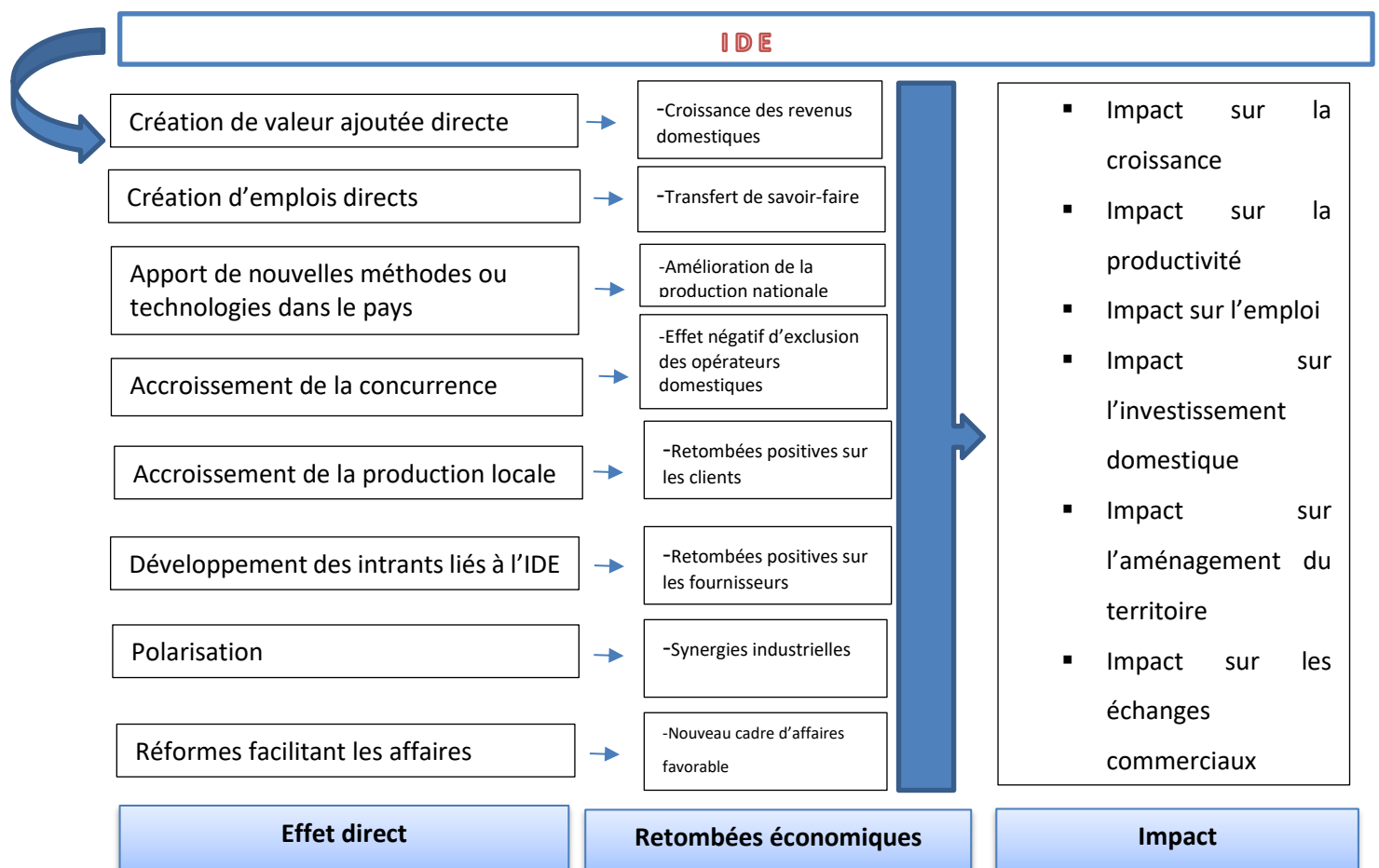
### 3. L'offshoring : concept maître de compétitivité

La distribution inégale des investissements étrangers dans plusieurs pays souligne l'intérêt des études établies dans le domaine d'offshoring, chose qui nous pousse à constater qu'il existe des attributs mis en place par les gouvernements pour déterminer le choix entre les sites d'implantations, et se permettre de figurer sur la short liste des opérateurs économiques étrangers. Déjà, en parlant de la compétitivité des places offshore, nous démontrons les facteurs qui attirent les opérateurs économiques à s'implanter sur des territoires et non pas sur d'autres.

La revue de littérature précitée souligne clairement que lesdits attributs mis en place par les gouvernements ne peuvent que constituer une référence du marketing de service faisant appel aux 7P, dans lesquels, le physical materiel est considéré comme le territoire d'accueil.

Dans ce contexte, nous soulignons que les Etats adoptent à leurs tour une stratégie mercatique dans l'objectif d'accroître la compétitivité territoriale amenant tout gouvernement vers une croissance économique en raison des retombées positives des IDE en général et des activités d'offshoring en particulier.

**Figure N°1 : les retombées des activités d'offshoring sur le pays d'accueil**



Source: ANIMA (2010), « L'impact des IDE sur le développement économique des pays. Etat de l'art et application à la région MED », Bénédicte de Saint-Laurent, Décembre, p.2.

La figure ci-dessus démontre clairement que l'IDE instauré sur un territoire contribue à l'épanouissement du secteur économique, par l'intégration d'un marché planétaire, la favorisation des échanges, l'affermissement des exportations, l'allègement du déficit



commercial, et l'absorption du chômage. Le développement des IDE entraîne une intégration plus poussée des pays aux échanges internationaux, et devrait avoir pour effet de faciliter l'accès des pays en développement aux marchés internationaux (Muchielli, 2002).

### **3.1. Les stratégies d'implantation des FMN sur les zones offshore**

Tout d'abord, avant de se lancer dans l'analyse des stratégies d'instauration et d'intégration des places offshore, il nous paraît intéressant de souligner ce que stipule la FMN étant l'acteur principale des deux notions à savoir : l'attractivité et la compétitivité.

Acteur d'ordre primaire de la globalisation financière, C.A.Michalet avance : « La FMN est une entreprise le plus souvent de grande taille, qui à partir d'une base nationale, a implanté à l'étranger plusieurs filiales dans plusieurs pays avec une stratégie et une organisation conçue à l'échelle mondiale » (C.A.Michalet,1985).

Toutefois, si on scrute ladite définition, on constate que Michalet a mis le point en premier lieu sur la taille de la firme, plus précisément, c'est l'attribut « Taille », qui caractérise la FMN, et lui permet l'expansion sur d'autres débouchés. C'est ce qu'on désigne de nos jours, par l'IDE, et plus particulièrement, et selon notre étude empirique par les activités offshore.

En général dans un contexte de mondialisation, l'entreprise passe par trois stations dans son cycle de vie, l'internationalisation, la multinationalisation, et la globalisation. C'est C.A.Michalet, qu'en 1999 distingue 5 types de stratégies d'implantation des FMN. Ainsi, qu'il souligne que l'adoption d'une stratégie n'est pas exclusive, au contraire, l'entreprise peut opter pour deux stratégies à la fois selon sa vision. Plus la FMN est diversifiée par zones et par produits, plus la probabilité de la voir adopter plusieurs stratégies en même temps est grande (C.A.Michalet,1999).

#### **3.1.1 Stratégie du marché**

Ou stratégie multidomestique qui envisage le rapprochement et le suivi du client, c'est dans ce cadre que la FMN décide de créer des filiales sur plusieurs débouchés, et satisfaire la demande domestique de plusieurs clients.

#### **3.1.2. Stratégie de partenariat**

Cette corporation stipule en terme simple la sous-traitance, c'est-à-dire, qu'une FMN cherche à externaliser une partie de ses fonctions vers d'autres unités, là où les coûts de production sont plus avantageux, ainsi que l'existence de la haute technologie et les nouvelles techniques d'innovation, dans l'objectif est de créer une valeur ajoutée.

### **3.1.3. Stratégie de minimisation de coût**

Apparue dans les années 60, cette stratégie reflète la théorie du commerce international, et plus précisément, elle traduit la division internationale du travail sous la vision de l'avantage comparatif. Une entreprise est implantée là où les coûts sont moins élevés, surtout en terme de main d'œuvre. Dans ce type, le processus de production est fragmenté sur plusieurs unités implantées dans différents territoires en fonction du coût de production. Autrement dit, la FMN opte pour la spécialisation de chaque filiale dans l'activité où les charges sont plus optimales que d'autres sites.

### **3.1.4. Stratégie d'approvisionnement**

Cette stratégie a vu le jour en XVIème siècle, comme principale incitation d'implantation, puisqu'elle s'appuie sur la garantie d'accès et d'utilisation de ressources naturelles disponibles sur le site d'accueil. Ceci étant que le pays d'origine se trouve dépourvu de la matière première, ce qui le motive pour se lancer dans la conquête de ses ressources en dehors de son territoire pour s'y implanter et en tirer profit.

### **3.1.5. Stratégie technologique**

Elle présente l'exclusivité d'implantation, elle porte sur le transfert de technologie et du savoir-faire sur d'autres zones. Cette forme de multinationalisation correspond à une internationalisation fondée sur des actifs intangibles de la firme et les compétences de son capital humain plutôt que ses actifs financiers. (Charles A.M,1999)

## **3.2. L'offshoring : un levier de compétitivité pour les pays**

### **3.2.1. Les préconditions sine qua non pour un territoire compétitif**

La question des conditions d'attractivité des investissements directs étrangers (IDE) est devenue au cœur des réflexions stratégiques des pays en voie de développement (Ferrara & Henriot, 2004). Bien évidemment, pour s'aménager sur un offshore donné, un investisseur étranger met en place une étude comparative de plusieurs références entre les zones hôtes pour choisir en dernier lieu, le plus adéquat à ses satisfactions.

Dans ce contexte, les conditions d'implantation doivent contenter explicitement les attentes de la cible. Ces exigences constituent l'origine d'attractivité d'un offshore, avant de s'y installer elles doivent être présentes comme élément de base.

Dans son ouvrage, « la séduction des nations ou comment attirer les investissements », C.A. Michalet atteste qu'un territoire doit d'abord disposer des qualités pour se situer sur « la long list », puis s'approfondir en analyse des points forts et faibles de la zone pour exister sur la

« short list ». Celles qui réussissent à y figurer, sont qualifiées de haute attraction, leur permettant ainsi de bénéficier d'un fort degré de compétitivité. Cependant, ce constat demeure partiel selon les priorités de chaque projet. (C.A. Michalet, 1999)

#### **La stabilité politique :**

Dans son optique, la première condition d'attractivité, qui constitue le pivot de toute décision d'implantation est la stabilité politique. On a tendance à voir que l'Etat parait l'acteur principal dans ce jeu de compétitivité. Un territoire attractif avec un degré élevé de coups politiques est rayé automatiquement de la « long list », même si l'estimation de rentabilité du projet est forte avantageuse. Le climat macropolitique emporte sur toute condition, c'est la majeure disposition qui prime dans le processus de décision d'investissement.

#### **La stabilité économique :**

Le niveau économique vient en deuxième rang pour refléter l'image macro du pays d'accueil. Plusieurs indicateurs sont pris en considération, à titre d'exemple : l'équilibre de la balance commerciale, le niveau du déficit commercial, le taux d'inflation, le taux du chômage...etc. En général, il s'agit d'analyser le climat d'investissement du pays hôte.

Chose claire, la stabilité politique assure la stabilité économique, qui à son tour assure la croissance et le développement du territoire d'accueil. Donc, une croissance locale ébauche d'abord par le principe de stabilité publique.

#### **La stabilité juridique :**

Le volet réglementaire forme également une dimension sine qua non, qui prédomine dans toute sélection. Plus la procédure judiciaire pour accès au marché est longue plus la zone est éliminée. Ainsi, qu'une place offshore est qualifiée de nature par la déréglementation comme déjà discuté en premier chapitre.

### **3.2.2 L'offshoring : une voie vers la création de richesse**

Offshore financial centers play an integral part in the world's economic system by facilitating the efficient and effective movement of capital in response to market demands (Kleinfeld, D., 2004). Pour Abott et Palan : « Les CFO sont devenus rien moins que la pierre angulaire du processus de mondialisation. » (Abott & Palan, 1994)

L'offshore se révèle d'un poids très important dans le contexte mondial. Un vecteur clé du système financier, dans lequel tous les pays développés et en voie de développement, sont en quête de capitaux hyper mobiles. Un moyen servant à l'épanouissement et l'intégration des économies du monde.

Bien évidemment, les raisons d'usage des places offshore capables d'empêcher l'interventionnisme des autorités étatiques, s'expliquent en premier lieu par la dissimulation des rentes scripturales à l'intérieur d'un territoire financier légal. Proprement dit, les faibles coûts, la garantie de confidentialité, l'inexistence des barrières à l'entrée, la corruption minimale, la défiscalisation et la déréglementation constituent le pourquoi de ces zones.

Dans le même contexte, Christian Chavagneux affirme : « Beaucoup de territoires sous la domination de grands pays industrialisés, notamment dans les Caraïbes et en Amérique Latine, n'ont pas reçu l'aide au développement promise. Plutôt que d'en rester dans la production de sucre ou de bananes qui leur offrait une voie plus qu'aléatoire pour sortir de la pauvreté, beaucoup ont préféré de s'engager dans une stratégie d'insertion dans l'économie mondiale qui repose sur la création de zones à faible régulation destinées à attirer les capitaux internationaux : fortunes privées, holdings financiers d'entreprises multinationales mais aussi argent sale... » (Christian Chavagneux, 1994), Autrement dit, l'emploi d'argent douteux s'avère une solution de rechange pour garantir le développement économique d'un pays pourvu des principes avantageux au niveau du débouché international.

Bien entendu l'ouverture sur le monde et la concurrence entre territoires a poussé les îles peu peuplées, dépourvues des universités, des institutions, d'emploi, des centres de recherches, des laboratoires, rien que des palmiers à entretenir leur développement économique, financier, technologique, et environnemental...etc., par la mise en place des privilèges fiscaux offerts aux investisseurs étrangers, soucieux des impositions de leur pays d'origine.

Les petites îles trouvent dans l'offshore un moyen d'intégration à la finance mondiale et d'être reconnues et réputées à l'échelle planétaire, pour assurer le développement économique, en recourant au sponsor de la croissance îlienne, à savoir, l'investisseur étranger. Ce constat ne peut que confirmer notre étude soulignant que l'offshoring se trouve comme un levier et une voie vers la compétitivité territoriale.

A partir de ces synthèses, on peut avancer que l'offshore est créée pour remédier l'absence des ressources naturelles de certains territoires, par la substitution du national par l'international, le citoyen par l'étranger, et enfin, le légal par l'illégal, dans un unique but du développement territoriale.

## Conclusion

Notre étude démontre clairement qu'affirmer la compétitivité d'un territoire se fait par l'instauration des attributs d'attractivité, ainsi que par l'application des principes de

l'intelligence économique dans le cadre du territoire d'accueil, c'est dans le même ordre d'idées, qu'il nous paraît primordial de noter que depuis des décennies, les Etats n'ont cessé d'adopter tout moyen et de prendre tout chemin pour atteindre la richesse. En époque des physiocrates, c'est la terre qui était la source de la richesse d'une nation, ce moyen s'est remplacé par l'or et l'argent pour les mercantilistes, de nos jours ce sont les IDE et en particulier les activités d'offshoring comme forme d'IDE qui ont pris le relais pour faire avancer les Etats et leur permettre d'assurer une bonne situation économique.

Cependant, l'autarcie des pays n'est plus valable, les pays commencent à s'internationaliser, à lever les barrières non tarifaires, et alléger les barrières tarifaires dans l'unique objectif de croissance économique. C'est dans ce cadre, que notre étude s'intéresse à la présentation du contexte qui a poussé l'émergence des échanges entre Etats et a stimulé l'intégration des gouvernements, à savoir la mondialisation qui se présente sous trois dimensions, internationale, multinationale, et globale, chose qui a marqué la volonté mutuelle des Etats et des FMN d'atteindre la globalisation et de créer une nouvelle forme d'IDE, à savoir l'offshore.

Il faut noter que la notion de compétitivité s'est transposée dans la stratégie des Etats, optant pour une intelligence économique à l'égard des autres pays rivaux pour ne pas être dépassé, c'est dans ce contexte que nous avons souligné les conditions sine qua non pour figurer sur la short list des opérateurs économiques étrangers, être compétitif et surtout contribuer dans l'épaullement de l'économie locale.

Dans ce cadre, notre travail de recherche fait référence à un apport théorique du concept de la mondialisation en général et son effet sur l'émergence des activités d'offshoring en particulier. Ainsi, qu'un apport managérial soulignant la liaison entre l'offshoring et la compétitivité d'un pays.

Notre étude constitue l'objet des recherches futures portant sur une analyse empirique, exploratoire qualitative par la mesure des conditions sine qua non de la compétitivité.

## BIBLIOGRAPHIE

- Abott J. and Plan R. Tax havens .(1995). « parasitical behaviour in the international system ».
- Benghazi A .(2013). « La genèse des places financières internationales », Prestige diffusion, pp :6.
- BOURGUINAT H. (1992). *Finance internationale*, Paris, pp : 774.
- Camagni R. (2002). « Compétitivité territoriale, milieux locaux et apprentissage collectif : une contre-réflexion critique. », Revue d'Economie Régionale et Urbaine, numéro : 4, pp : 553-578.
- Chavagneux C. (1999). « cas des paradis financiers exotique », pp :34.
- Denault A. (2010). « Offshore Paradis fiscaux et souveraineté criminelle », Edition La fabrique Paris.
- el Kezazy, H., Hilmi, Y., Ezzahra, E. F., & Hocine, I. Z. H. (2024). Conceptual Model of The Role of Territorial Management Controller and Good Governance. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(7), e05457-e05457.
- Hasbi A & Ihrai S .(1989). « Commerce et Protectionnisme, quel avenir pour les échanges internationaux ? », l'Harmattan.
- Karl M. (1858). « Principes d'une critique de l'économie politique. » Gallimard, coll, Keynes J M. (1920). « Les conséquences économiques de la paix. », Paris 34.
- Kleinfled D. (1994). « Tax Havens and financial Centers » In the international offshore and financial centers, Hand-book, ed.H.Davis, Sethawk, London, pp: 20.
- Michalet C A. (1985). « le capitalisme mondial. », 2ème édition, PUF, Paris.
- Michalet CA. (1999). «la séduction des notions ou comment attirer les investissements», Ed Economica, Paris.
- « La Pléiade », œuvre, t.2, p : 258.
- Texier L. (1999). « Une clarification de l'offre d'implantation en marketing territorial : produit de ville et offre de territoire. » Revue d'économie régionale et urbaine, numéro 5, pp :1021- 1036.