

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA.

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES GESTION.**

Département des Sciences Commerciales

**Mémoire de fin de Cycle
Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences Commerciales**

Option : Finance et Commerce International

Thème

**L'apport des partenariats sur l'activité des
entreprises algérienne.
Cas : SARL MORTERO**

Réalisé par :

1- Mr.: HADDADI LOUCIF

2- Mr.: HEMI YASSINE

Encadreur :

Mme.: MEKLAT K

Membre du Jury

Mme.: AZAMOUMPrésidente.

Mme.: KHELADIExaminatrice.

Promotion 2014-2015

Remerciements

Avant tout nous voudrions remercier le tout puissant ALLAH que son nom soit loué, pour l'aide qu'il nous a donné et le courage dont il nous a dotés pour finir ce mémoire.

Avant toute chose, tout l'honneur revient à nos parents pour leurs soutiens moraux et financiers durant nos études.

Nous adressons nos sincères remerciements à M^{me} MEKLAT. K pour nous avoir encadré et conseillé tout au long de notre travail.

Nous tenons également à remercier tous les enseignants de science commerciale qui ont contribué à notre formation.

Nous remercions le président et les membres de jury pour avoir accepté de juger notre modeste travail.

Enfin à tous ceux et celles qui nous ont aidés de près ou de loin, qu'ils trouvent ici toute notre sympathie et notre profonde gratitude.

Loucif et Yassine.

Dédicaces

Dédicaces

Avec beaucoup d'amour et de gratitude, Je dédie ce travail :

- *A ma chère mère et mon cher père qui ont fait de leur fils un homme plein de confiance et d'espoir ;*
- *A mes chers frères : Massi, Koussaila, et mes chères sœurs qui forment ma chère famille.*
- *A toute ma grande famille : Oncles, tantes, grand-père, et grand mère.*
- *A tout mes Amis sans cité les noms car la liste est longue*
- *A tous mes camarades de section finance et commerce international promotion 2015.*

Loucif.

Dédicaces

Dédicaces

Je dédie ce travail :

- *A mes chers parents qui m'ont beaucoup aidé et soutenu durant ma vie et surtout dans mes études.*
- *A ma chère sœur : Amel.*
- *A mes chers frères : Rabah et Redouane.*
- *A toute ma famille maternelle et paternelle.*
- *A mon binôme : Loucif.*
- *A ma promotrice M^{me} Meklat K,*
- *A tout mes amis (es) et surtout Nacer et ceux de la chambre I118*
- *A ma chère Célia*
- *A toute personne que j'ai oubliée, je la demande l'excuse.*

YASSINE.

Liste des abréviations

BCG: Boston Consulting Groupe

CA : Chiffre d'Affaire

DAS : Domaines d'Activité Stratégiques

DTI : Division Internationale Du Travail

FCS : Facteurs Clés Succès

FMN : Les firmes multinationales

HOS: Hecksher Olin Samuelson

IDE : Investissement Direct à l'Étranger

JV: Joint-venture

NTCI : la Nouvelle Théorie du Commerce International

OCDE : l'Organisation pour la Coopération et le développement Economique

OLI : Ownership, Localisation, Internalization

PME : Petites et Moyennes Entreprises

R&D : Recherche et développement

RE : Rentabilité Economique

RF : Rentabilité Financière

RN : Résultat Net

SARL : Société A Responsabilité Limité

SCI : les sociétés de gestion export

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Treats

VA : Valeur Ajouté

Liste des tableaux :

Tableau 01 : avantages et inconvénients de la standardisation.....	21
Tableau n° 02 : avantages et inconvénients de l'approche locale.....	22
Tableau n° 03 : Modes de pénétration des marchés étrangers selon le paradigme OLI.....	30
Tableau n° 04 : évolution du chiffre d'affaire de CERAMICA MADAOUI, 2008-2011 ...	64
Tableau n° 05 : évolution du résultat net de CERAMICA MADAOUI, 2008-2011	65
Tableau n° 06 : évolution de la rentabilité économique de CERAMICA MADAOUI, 2008-2011	66
Tableau n° 07 : évolution de la rentabilité financière de CERAMICA MADAOUI, 2008-2011	67
Tableau n° 08 : évolution de la marge commerciale de CERAMICA MADAOUI, 2008-2011	68
Tableau n° 09 : évolution des coûts de la SARL MORTERO	75
Tableau n° 10 : étude comparative entre la situation avant et après partenariat.....	78

Liste des figures :

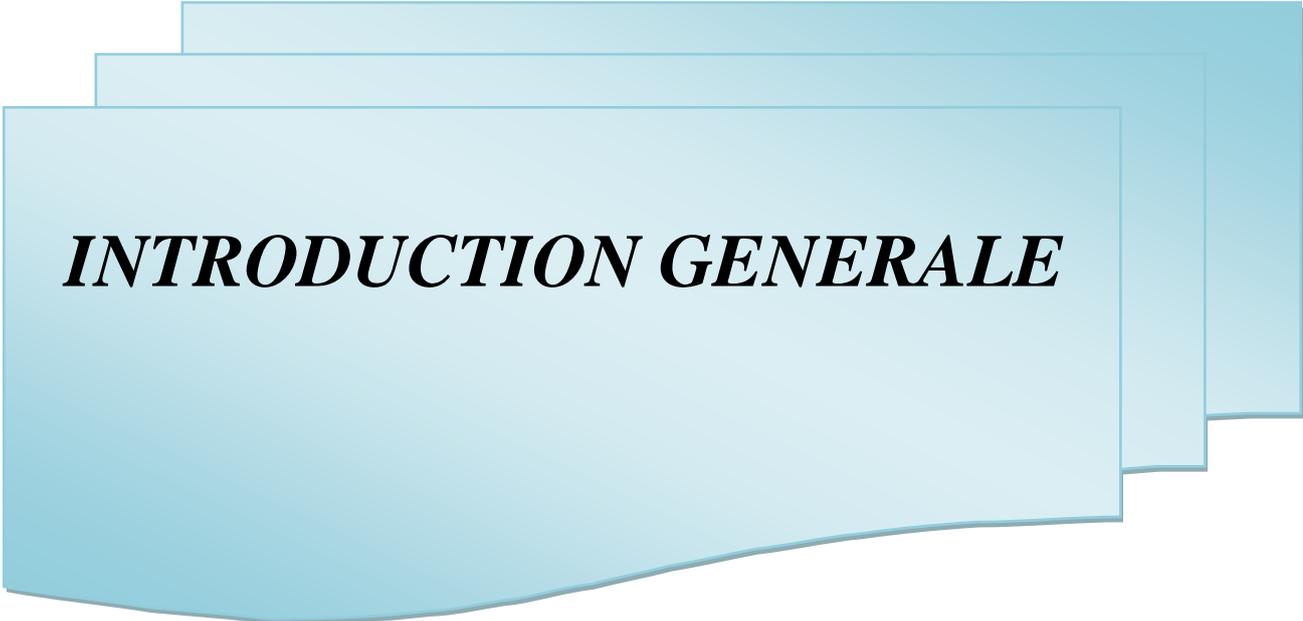
Figure n°01 : le processus de la stratégie internationale	36
Figure n°02 : l'analyse de l'environnement PESTEL	39
Figure n°03 : les cinq forces de Porter	40
Figure n° 04 : matrice du BCG : croissance/ part du marché	42
Figure n° 05 : matrice du BCG et implantation internationales	43
Figure n° 06 : les stratégies génériques	44

Liste des graphes

Graphe n° 01 : évolution du chiffre d'affaire de CERAMICA MADAOU, 2008-2011	64
Graphe n° 02 : évolution du résultat net de CERAMICA MADAOU, 2008-2011	65
Graphe n° 03 : évolution du rentabilité économique de CERAMICA MADAOU, 2008-2011	66
Graphe n° 04 : évolution de la rentabilité financière de CERAMICA MADAOU, 2008-2011	67
Graphe n° 05 : évolution de la marge commerciale de CERAMICA MADAOU, 2008-2011	68
Graphe n° 06 : évolution de la productions de SARL MORTERO	76
Graphe n° 07 : évolution du coût de revient de la SARL MORTERO	76
Graphe n° 08 : évolution de la valeur ajoutée de la SARL MORTERO	77

SOMMAIRE

Introduction générale	11
Chapitre I : approche théorique et notions de base sur l'internationalisation	15
Section 01 : Généralités sur l'internationalisation	16
Section 02 : Les théories relatives à l'internationalisation	23
Chapitre II : La stratégie d'expansion de l'entreprise à l'international	35
Section 01: La démarche internationale de l'entreprise.....	36
Section 02 : les modes d'internationalisation des entreprises	49
Chapitre III : étude de partenariat de licence entre CERAMICA et PAREX	63
Section 01 : évolution de l'activité de l'entreprise CERAMICA MADAOUI	64
Section 02 : la phase après partenariat et la réalisation de la SARL MORTERO	70
Section 03 : l'étude de la démarche d'exportation de l'entreprise MORTERO vers les pays voisin	79
Conclusion générale	84
Bibliographie	85
Table des matières	86
Résumé	



INTRODUCTION GENERALE

Introduction générale

L'internationalisation est aujourd'hui un domaine qui préoccupe bon nombre d'entreprises. La globalisation des marchés pousse les entreprises à s'ouvrir sur l'international afin non seulement de survivre mais aussi de saisir diverses opportunités d'affaires qui se présentent à elles.

En effet, l'internationalisation est une réalité à la quelle peu d'organisations peuvent se soustraire sans risquer de compromettre la pérennité de leurs activités. La mondialisation des marchés ou l'intégration des économies à l'échelle de la planète impose des changements d'ordre stratégique. Afin de relever les nouveaux défis véhiculés par cette globalisation il est nécessaire d'intégrer la dimension internationale dans la politique et les décisions organisationnelles et cela exige une compréhension du contexte mondial et des stratégies composant avec les nouvelles réalités internationales.

Le partenariat est un concept dont le contenu varie largement d'un chercheur à un autre. D'une manière générale, le partenariat peut être défini comme une relation stratégique entre des firmes indépendantes qui partagent des buts communs, reconnaissent un niveau élevé d'interdépendance et s'efforcent de générer un bénéfice mutuel à travers leur coopération.

L'étude de la coopération entre entreprises tend à s'établir actuellement comme l'un des thèmes prépondérants de l'économie industrielle. L'importance du sujet a pu être soulignée du fait de l'accroissement quantitatif remarquable des phénomènes qui s'y rattachent. Il ne manque pas aujourd'hui de travaux pour démontrer que le recours aux différentes formes d'accords inter firmes, d'entreprises conjointes, d'alliances, de mises en réseaux et d'intégrations diverses s'est véritablement imposé les années quatre-vingt comme l'un des outils privilégiés par les stratégies d'entreprises, dans le but d'obtenir de nouvelles parts de marché ou l'accès à de nouvelles technologies.

Après son indépendance l'Algérie a opté pour plusieurs changements et réforme dans son système et politique économique afin d'arriver dans les années 1990 à une libéralisation et ouverture de son marché, plusieurs réformes sur les textes juridiques qui régissent le commerce extérieur et les investissements étrangers en Algérie ont été faites afin de conduire à une meilleure attractivité du marché.

Dés lors plusieurs entreprises étrangères ont segmenté le marché algérien qui offre des bonnes opportunités d'investir sous différentes formes de pénétration, certaines se contente

d'exportation, d'autres aille jusqu'à l'installation de la totalité ou de quasi-totalité de son activité sur le territoire national sous des contrats de partenariat.

L'objectif de ce présent travail consiste à essayer de reprendre à la question suivante :

Quel sont les stratégies adoptées par les entreprises étrangères dans leurs pénétrations du marché algérien ?

A partir de cette question centrale ce découlent d'autres question secondaires :

- Comment formuler une stratégie internationale et quels sont les différents modes d'internationalisation ?
- Est-ce que le choix d'opérer avec un partenaire algérien en lui accordant une licence d'utilisation de sa technologie est une stratégie efficace et prometteuse pour les entreprises étrangères et même pour les entreprises algériennes ?

Plusieurs hypothèses peuvent être formulées :

- Accorder une licence à un partenaire algérien permet de profiter de sa connaissance du marché locale et l'utilisation de ses canaux de distribution déjà existants ainsi de sa clientèle déjà requise.
- L'entreprise algérienne peut réaliser un essor en profitent du savoir faire technologique, et l'image ainsi la marque de l'entreprise étranger.
- Mètre sa technologie entre des mains incompetentes peut nuire gravement à l'image et la marque d'une entreprise.

L'intérêt de notre travail est de présenter le partenariat élaboré par une entreprise française spécialisé dans la fabrication des produits mortier et des produits de céramiques PAREXLANKO, et une entreprise algérienne CERAMICA importatrice des produits déjà cités.

Pour parvenir à la concrétisation de notre travail nous avons appuyé sur :

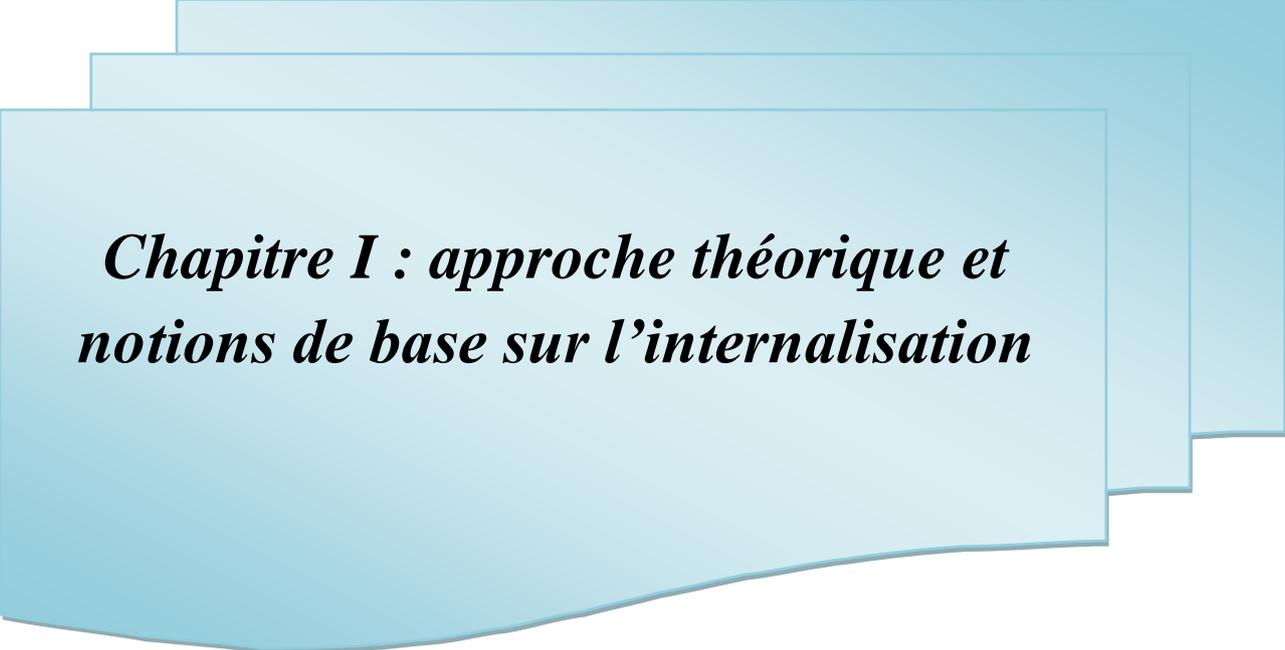
- Une recherche documentaire et des bases bibliographiques pour comprendre les concepts et les différents aspects théoriques sur l'internationalisation des entreprises, la démarche internationale à suivre et le mode de présence des entreprises algérienne à l'international.
- Un stage pratique au seine de l'entreprise MORTERO crée par ce contrat de partenariat.

Notre travail prend la structure suivante :

Le premier chapitre consiste à présenter l'approche théorique et conceptuelle sur le phénomène d'internationalisation, en termes de concepts de base, raisons, typologies et approches de l'internationalisation, ainsi les théories relatives à l'internationalisation.

Dans le second chapitre nous étudierons le processus de formulation de la stratégie d'internationalisation et nous présenterons les différents modes que peut prendre une entreprise dans son expansion internationale.

Le troisième chapitre consiste à traiter le partenariat élaboré entre les deux entreprises PAREXLANKO et CERAMICA en passant par trois phases, l'évolution de l'entreprise CERAMICA, la mise en place de la licence et la phase d'après partenariat ou l'entreprise MORTERO créée à cet effet procède à une démarche d'exportation vers des pays voisins.



***Chapitre I : approche théorique et
notions de base sur l'internalisation***

Chapitre I : approche théorique et notions de base sur l'internationalisation

Introduction :

Le développement des échanges internationaux au fil du temps accompagné par le développement technologique en terme de moyens de transport et de communication ont conduit à une démarche d'ouverture des économies et à la libre circulation des biens et services et de savoir faire, mais aussi celle des investissements, ce qu'on appelle aujourd'hui en gros modo la mondialisation, l'internationalisation des entreprises est du même l'un des fruits de cette mondialisation.

Beaucoup de théoriciens économistes ont traité cette internationalisation des entreprises et ils proposent alors chacun sa théorie.

Nous entamerons ce chapitre par une approche théorique et conceptuelle. Dans la première section, nous présenterons le phénomène d'internationalisation, ses raisons, les différentes typologies et approches. La deuxième section sera consacrée aux théories de l'internationalisation.

Chapitre I : approche théorique et notions de base sur l'internationalisation

Section 01 : Généralités sur l'internationalisation :

1.1. Définitions :

1.1.1. L'internationalisation :

L'internationalisation correspond à une stratégie visant à développer l'activité d'une entreprise à l'étranger, à travers plusieurs options, telles que l'implantation d'unités de production à l'étranger, ou encore la conquête de divers marchés nationaux. C'est un processus long et qui peut dépendre d'une multitude de facteurs environnementaux aussi bien internes qu'externes. L'internationalisation ne doit plus être considérée principalement comme une stratégie de croissance, mais aussi comme un moyen pour assurer sa survie ou protéger ses marchés d'une concurrence devenue moins prévisible¹. La première dimension de l'internationalisation des entreprises est celle qui touche aux flux de marchandises, donc elle concerne d'abord la vente de marchandises à l'étranger (exportation) puis à l'expansion en termes plus concrets à travers la création de filiales de sous-traitance de partenariat...etc.².

1.1.2. La mondialisation :

La mondialisation est un phénomène qui consiste à la création d'un espace mondial tendant à supprimer les frontières nationales et un processus multidimensionnel qui induit l'entreprise à se développer à l'international sous divers formes d'internationalisation, qui sont relativement indépendantes, tel que les flux internationaux de capitaux, d'actif productifs, de transfert technologique, les mouvements de migration et les mouvements de localisation des firmes ou en voie de multinationalisation... etc.³

1.1.3. Les firmes multinationales (FMN):

Les firmes multinationales sont des entreprises qui pratiquent les stratégies de développement à l'international.

Selon l'Organisation pour la Coopération et le développement Economique (OCDE), une firme multinationale est : " Toute entreprise qui, indépendamment de sa forme juridique

¹ ST-PIERRE J, "Mondialisation et internationalisation des PME", Université du Québec, Québec, 2011, P. 8

² COURT K, "Stratégie et internationalisation", IUT Bordeaux 4, Montesquieu, P. 1.

³ GARAICHE L: "les formes d'implantation des firmes en Algérie: objectifs et stratégies" thèse en vue d'obtention du doctorat en science de gestion, Université de Tizi Ouzou, 2012, p.6

Chapitre I : approche théorique et notions de base sur l'internationalisation

particulière, exerce un contrôle direct ou indirect sur les actifs possédés par une ou plusieurs entreprises situées dans des pays différents de celui ou cette entreprise a son siège social».⁴

1.1.4. La délocalisation :

On parle d'une délocalisation, lorsqu'une entreprise fait une nouvelle localisation, c'est-à-dire une entreprise qui était localisée dans un pays donné, décide de déplacer tout ou une partie de ses activités de production vers un autre pays.

Les mouvements de délocalisation des entreprises peuvent être considérés comme une caractéristique des économies nationale qui s'ouvrent aux échanges internationaux, cette décision de se délocaliser est prise souvent par les grandes firmes.⁵

1.2. Les raisons d'internationalisation des entreprises :

1.2.1. Les raisons commerciales :

- En raison d'une saturation du marché national, et les difficultés qu'elle rencontre sur ce marché, l'entreprise est parfois obligée de s'internationaliser en augmentant ses ventes, pour qu'elle puisse poursuivre sa croissance.⁶
- La concurrence s'internationalise, avec l'ouverture et l'application de nouveaux marchés, l'entreprise ne peut plus considérer son marché national comme le seul marché, il faut occuper le terrain là où se trouvent les clients et les concurrents.
- La spécialisation de l'entreprise : c'est-à-dire pour certaines activités elle ne se limite pas uniquement sur le marché local compte tenu du faible nombre de clients potentiels, pour cela l'internationalisation permet à l'entreprise d'éviter le risque de la spécialisation.⁷
- Les stades de développement international coïncide avec le cycle de vie du produit, la première phase de ce cycle démarre dans le pays de l'entreprise innovatrice, qui lance un nouveau produit pour des consommateurs à fort pouvoir d'achat, puis la phase de croissance : l'entreprise exporte son produit vers les pays développés, le produit arrive à maturité, sa technologie s'est banalisée, ses concurrents apparaissent sur les marchés étrangers, l'entreprise

⁴ GARAICHE L. : op.cit. p15.

⁵ DUROUSSET M. : «la mondialisation de l'économie», 2^{ème} édition, Ed Ellipses, 2005, p 70.

⁶ FRANÇOIS D. : « Marketing international », 4^{ème} édition, Ed Dunod, 2002, p. 28-31.

⁷ Idem

Chapitre I : approche théorique et notions de base sur l'internalisation

installe des filiales à l'étranger pour servir les marchés locaux. La phase déclin : l'entreprise délocalise son production vers des pays à faible cout et réimporte les produits sur son territoire d'origine.⁸

1.2.2. Les facteurs industriels :

- La baisse des couts de production liés à la délocalisation permet d'augmenter les ventes, et produire en grande quantité et abaisser les couts unitaires, ce qui permet la réalisation de d'économie d'échelle au niveau de la production, des approvisionnements, de la recherche développement...etc.
- L'investissement à l'étranger procure des avantages concurrentiels, en implantant des unités de production dans les pays qui permettent de bas niveaux des salaires, disponibilité des ressources à moindre cout et une productivité de travail importante.⁹

L'entreprise qui s'ouvre à l'international, dispose d'une puissance industrielle et financière, elle répartit les risques économiques entre les différents pays.

1.2.3. Les facteurs d'opportunité :

- A la suite des foires et salons internationaux, l'entreprise peut découvrir qu'il existe une demande à l'étranger pour ses produits. Cela l'encourage à adopter une démarche plus rationnelle pour conquérir des clients étrangers.
- Un surplus de production ou bien une production excédentaire, l'entreprise peut recourir à l'exportation pour écouler ses stocks.
- La motivation des dirigeants : la décision de s'internationaliser dépend du comportement des dirigeants de l'entreprise.¹⁰

1.2.4. Les raisons liées à l'environnement :

Après 1945, l'ouverture des marchés a rendu possible par la mise en place du système monétaire internationale et les accords, qui s'est traduit par un fort développement des échanges, la multiplication des accords de libre échange ...etc.¹¹

⁸ MUCHIELLIJ-L. et Mayer T. : "Economie international", Ed Dalloz, 2005, p. 131.

⁹ FRANÇOIS D., op.cit.p 30.

¹⁰ FRANÇOIS D., op.cit p30

¹¹ Idem

Chapitre I : approche théorique et notions de base sur l'internationalisation

1.4. Les approches de l'internationalisation :

Le développement international de l'entreprise implique le choix de l'orientation de sa stratégie, qui veut dire, l'entreprise doit choisir une approche qui l'aidera à développer son activité à l'international. Les entreprises sont confrontées à deux dimensions ; la dimension globale et la dimension locale.

L'approche globale est caractérisée par une standardisation, par contre l'approche locale est caractérisée par une adaptation.

On ajoutera une troisième dimension, c'est l'approche glocalisation qui adopte qui adopte une politique de standardisation-adaptation.

1.4.1. L'approche globale :

Elle consiste à adopter une politique de standardisation de produit, l'entreprise considère le monde comme un seul marché, un seul produit ou service destiné à tous les marchés, avec un seul conditionnement, une politique de marketing indifférente.

Selon le théoricien de la globalisation, et praticien en marketing, Théodore Levitt écrivait en 1983 : «la société globale opérée avec constance et résolution, à des coûts relativement bas comme si le monde ou les principales régions constituaient une entité unique, elle vend la même chose partout, de la même manière, partout».¹²

En adoptant l'approche globale, l'entreprise doit standardiser un produit, sa marque, sa publicité. Cinq facteurs clés peuvent expliquer le développement de l'approche globale en marketing. Ils tiennent :

- Aux produits eux-mêmes
- Aux consommateurs
- Aux entreprises
- Aux agences de publicités
- Aux médias (presse internationale...)

¹² LECOUVRE L. : «les stratégies de standardisation, différenciation et glocalisation des produits à l'international», sur le site : www.devese.fr/média doc.

Chapitre I : approche théorique et notions de base sur l'internationalisation

Tableau 01 : avantages et inconvénients de la standardisation :

Les avantages de la standardisation	Les inconvénients de la standardisation
- La réalisation de l'économie d'échelle et la réduction des coûts.	La perte de part de marché.
La création d'une image de marque homogène et forte.	Le manque de flexibilité et une capacité de réaction affaiblie face à la concurrence.
Une synergie de plusieurs systèmes entre pays.	L'ignorance de disparité de goût et d'habitude de consommation

Source : FRANÇOIS David, "marketing international", op.cit, p 56

Pour réussir en Marketing par la voie de la standardisation internationale, il faut retrouver quelques conditions de marchés particulières :

- L'existence de segments homogène transfrontaliers,
- L'importance suffisamment grande de ses segments homogène,
- Des capacités organisationnelles capables d'élaborer et de contrôler la politique de standardisation

1.4.2. L'approche locale :

Pour certaines entreprises, elles utilisent la politique de standardisation dans leurs stratégies d'internationalisation, alors que d'autres adoptent la politique d'adaptation.

Cette stratégie est centrée sur les spécificités des marchés locaux, c'est-à-dire elle vise à proposer une offre sur zone géographique ayant les caractéristiques spécifiques.¹³

En effet, les besoins des consommateurs sont différents d'un marché à un autre, les pratiques culturelles sont variées, la différence en termes de revenus des consommateurs. Cette approche se base sur les différences entre les consommateurs plutôt que sur leurs similitudes.

Cette stratégie apparaît efficace dans les situations suivantes :¹⁴

- Les segments de clientèle sont très différents en termes de préférences et de niveau de prix recherchés.

¹³ FERRAY A., LUSSEAU A. : "analyse stratégique", Ed Ellipses, 2001, p 68.

¹⁴ LECOUVRE L., op.cit, p 30.

Chapitre I : approche théorique et notions de base sur l'internalisation

- Les clients ne perçoivent pas la marque de la même manière.
- Il y a plusieurs offreurs concurrentiels sur le marché.

L'approche locale peut présenter certains avantages et des inconvénients.¹⁵

Tableau 02 : avantages et inconvénients de l'approche locale :

Les avantages	Les inconvénients
-L'adaptation permet à l'entreprise de bénéficier d'une compétitivité accrue de nombreux marchés étrangers. -La division des entreprises entre les marchés. -la stratégie d'adaptation permet également et surtout de respecter les attentes des consommateurs, les contraintes juridiques locales, le contexte culturel et le pratique de la communication commerciale.	-Les couts sont très élevés lorsque l'entreprise choisit d'adapter ses produits aux marchés locaux. -la stratégie d'adaptation comporte des contraintes commerciales avec le risque de faire perdre l'image de l'entreprise grâce à certains produits.

Source : LECOUVRE L., op.cit, p 37-41

1.4.3. L'approche glocalisation :

Cette stratégie tient compte de la globalisation et aussi des contraintes du marché local ou domestique. On parle donc de globalisation et de localisation. La combinaison de ces deux termes donnera la «glocalisation».

La glocalisation conduit donc à suivre l'approche standardisation adapté, ainsi c'est l'application de la règle «penser global, agir local».

Elle combine les avantages d'une politique de standardisation et d'une politique d'adaptation. Elle permet ainsi de répondre aux exigences des marchés locaux tout en limitant les surcouts liés à une politique d'adaptation.

La glocalisation offre un positionnement identique du produit ou la même image de l'entreprise tout en adoptant les moyens utilisés pour chaque pays, cela nécessite des modifications mineures avec moindre couts.¹⁶

¹⁵ Idem, p. 37-41.

¹⁶ LECOUVRE L., op.cit, p.47

Chapitre I : approche théorique et notions de base sur l'internalisation

Ainsi, elle permet la commercialisation d'un produit sous forme simplifier, pour pouvoir pénétrer les marchés à faible pouvoir d'achat.

Section 02 : Les théories relatives à l'internationalisation :

2.1. Les théories traditionnelles :

2.1.1. La théorie de l'avantage absolu :

La source principale de richesse réside dans la division du travail. C'est pourquoi chaque pays doit renoncer à tout produire seul, il faut au contraire favoriser la division internationale du travail (DTI) et favoriser les échanges.

Pour comprendre cette théorie, on prend l'exemple de deux différents pays qui produisent dans deux secteurs différents, on suppose que le pays A produit des véhicules et le pays B produit des vêtements. Pour produire une unité de voiture, cela demande deux employés dans le pays A contre six employés dans le pays B, de même pour produire les vêtements (une chemise), le pays A met au travail quatre employés contre deux employés dans le pays B.

Dans ce cas, le pays A possède un avantage absolu dans la production des véhicules tandis que le pays B détient l'avantage pour les vêtements.

On pourrait traduire cet exemple en disant que la production des voitures demande moins de main d'œuvres dans le pays A qu'en pays B, et la productivité dans l'industrie des véhicules est donc plus élevée dans le pays A d'où son avantage absolu. Les deux pays gagneraient-ils à faire des échanges ?¹⁷

Il est évident de recourir à l'étranger, le pays A exporterait ses véhicules vers B et importerait des vêtements, donc le pays A va se spécialiser dans la production des véhicules pour lequel il est plus efficace et de le vendre dans les marchés internationaux afin de pouvoir importer à un prix avantageux les biens pour lesquels le pays est le moins efficace et pareil pour le pays B.

Cette spécialisation des deux pays dans les produits où ils ont l'avantage constitue le modèle classique de l'avantage absolu.

¹⁷ NYAHOHO E., PROULEX P. "théories, politiques et perspectives industrielles", 2^{ème} édition, Ed presses de l'université de Québec, 2000, p 102.

Chapitre I : approche théorique et notions de base sur l'internalisation

2.1.2. La théorie de l'avantage comparatif :

David Ricardo a développé l'analyse d'Adam Smith, il va plus que lui en soutenant que ce n'est pas la différence internationale des niveaux de salaires qui doit fonder la spécialisation, mais celle des coûts de production exprimés en heures de travail, c'est-à-dire les différences de productivité de travail.

L'avantage comparatif d'un pays est d'avoir des ressources naturelles ou des facteurs sociaux, politiques ou économiques favorables qui représentent un avantage pour la localisation dans un pays concerné, mais la firme peut posséder de nouvelles technologies, expériences, informations ... etc. qui constituent une base et un avantage sur le marché.

On considère l'avantage comparatif l'argument le plus puissant qui démontre l'intérêt de l'échange international et la spécialisation des pays dans la production qu'ils maîtrisent le mieux.¹⁸

Ainsi, selon cette théorie la réponse pour la question «pourquoi les entreprises s'internationalisent ?», on peut dire «parce qu'elles détiennent l'avantage comparatif qui leur assure l'opération d'internationalisation».

2.1.3. La théorie de HECKSHER OLIN SAMUELSON «HOS» :

Les trois auteurs ont été amenés à considérer les effets de la spécialisation internationale, notamment sur les prix des facteurs de production.

En effet, le commerce international conduit chaque pays à se spécialiser dans la production intensive en facteur abondant sur son territoire. Si toutes les nations sont les mêmes prix y aura pas de raison pour justifier l'échange avec l'extérieur.

Une nation qui a recours à l'importation d'un produit qu'elle peut fabriquer localement c'est uniquement parce qu'il lui coûte moins chère à importer. Cette différence de prix peut avoir des origines diverses : des techniques de production, des goûts de consommateurs, de facteurs de production ... etc.¹⁹

La théorie de HOS met l'accent sur cette différence de dotation factorielle des coûts. Les pays se spécialisent dans la fabrication des produits intensifs (en grande quantité) de

¹⁸ GARAICHE L., op.cit. p. 102.

¹⁹ MUCHJELLI J.L., Mayer T., op.cit, p. 146.

Chapitre I : approche théorique et notions de base sur l'internalisation

facteurs de production disponible en abondance dans ce pays, et importent les produits qui utilisent les facteurs de production qui sont rares.

2.2. Les nouvelles théories :

2.2.1. La théorie des avantages monopolistiques (avantages spécifiques) de Hymer (1960) :

Hymer a eu une influence considérable. Il est le premier à énoncer le paradoxe suivant : comment une firme qui s'implante à l'étranger et subit de ce fait des coûts de la délocalisation de sa production, peut rester compétitive face aux entreprises locales, qui au contraire, produisent sur leur propre marché, ont une meilleure connaissance de l'environnement économique local et ont la faveur de leur gouvernement ? La réponse est qu'une firme s'implante à l'étranger pour exploiter des avantages "spécifiques" qui peuvent être de plusieurs ordres : technologies, ressources en capitaux, économie d'échelle, différenciation des produits, ressources managériales et tout autre facteur qui procure un avantage à la firme étrangère par rapport à la firme locale sur un marché national donné. Ce sont ces avantages possédés par l'entreprise étrangère sur les firmes locales qui lui permettent de les concurrencer sur leur territoire national, de s'imposer sur leurs marchés et de surmonter les coûts d'implantation à l'étranger²⁰.

Hymer, sur la base des travaux de Coase, met l'accent sur les imperfections structurelles des marchés des biens ou des facteurs de production comme vecteur de l'internationalisation. Par internationalisation, il faut comprendre l'intégration au sein de l'entreprise de toutes les fonctions, de l'approvisionnement à la commercialisation. Selon la théorie développée par Hymer, l'imperfection des marchés sources de l'existence de l'avantage oligopolistiques est la condition nécessaire à l'investissement à l'étranger.

2.2.2. La théorie de cycle de vie du produit :

La théorie de cycle de vie des produits formulée par VERNON (1966) met l'accent sur le nouveau produit lui-même et sur son cycle de vie. Elle vise à justifier les raisons d'implantation des entreprises à l'étranger. Cette approche se base sur le concept de cycle de vie et l'écart technologique entre les pays. Elle relie l'évolution du produit innové et sa place dans la structure du commerce international tout au long de son cycle de vie.²¹

²⁰ AMELON J. et CARDEBAT J., op.cit, p 137.

²¹ AMELON J. et CARDEBAT J., op.cit, p. 138-139.

Chapitre I : approche théorique et notions de base sur l'internationalisation

On peut subdiviser la vie de produit en quatre phases : lancement du produit, croissance, maturité et déclin. A chaque phase, les entreprises adoptent des stratégies d'internationalisation différentes correspondent aux différents stades de développement à l'international.

Trois groupes de pays peuvent être considérer : le pays innovateur, les pays développés suiveurs et les pays en voix de développement.²²

Cette théorie explique le passage de la production national à l'exportation de produit puis à la fabrication à l'étranger et en fin à la réexportation vers le mâtché du pays d'origine du produit.

- **La phase de lancement :**

Après la recherche et le développement fait sur un produit, l'entreprise lance alors son produit innové sur le marché local, la production avec quantité limitée, le prix du produit est élevé, sauf les consommateurs à haut revenu qui achètent ce produit.

Ainsi, la demande s'étend dans l'ensemble des pays développés

- **La phase de croissance :**

Dans cette étape, la demande s'accroître et devient très forte dans le pays innovateur ainsi dans les pays développés, les prix commencent à baisser, avec la standardisation de la production et la réalisation des économies d'échelles. L'entreprise commence à exporter son produit vers les pays à revenu élevé et qui ont la capitale d'innover.

- **La phase maturité :**

L'entreprise innovatrice dans cette étape perd peu à peu son avantage concurrentiel technologique, l'apparition des entreprises concurrente à l'entreprise, cette dernière perd ses parts de marché, pour faire face à cette perte, l'entreprise se délocalise et produit dans les pays importateurs du produit où les coûts de facteurs de production sont plus faibles.²³

²² AMELON J. et CARDEBAT J., op.cit, p. 138.

²³ AMELON J. et CARDEBAT J., op.cit, p 140.

Chapitre I : approche théorique et notions de base sur l'internationalisation

- **La phase de déclin :**

Le produit arrive au déclin, la production dans le pays innovateur et le pays faits recours à l'importation de ce produit en provenant des filiales à l'étranger. la production est transférée vers les pays moins développement

La théorie de VERNON donne un aperçu sur le processus d'internationalisation des entreprises, l'entreprise innove un produit et le lance sur le marché local, après elle exporte ce produit et en dernier lieu l'implantation des filiales à l'étranger ou avec d'autres formes d'investissements direct à l'étranger (multinationalisation de l'entreprise)

2.2.3. Le concept de coûts des transactions et la théorie de l'internationalisation :

Une des principales contributions théoriques sur l'internationalisation des entreprises est due au développement des modèles d'internationalisation fondés sur l'existence des coûts de transaction. Il convient notamment de citer les travaux de R. Coase (1973) revisité en particulier par O. Williamson (1975).

Un coût de transaction est un coût lié à un échange économique sur le marché. De tels coûts, résultant des imperfections des marchés des biens et des facteurs de production, ne devraient pas exister dans un monde de concurrence pur et parfaite.

Le marché en tant que mode d'allocation des ressources peut engendrer des coûts de transactions tels que : coûts de recherche et d'information (prospection, comparaison des différentes prestations proposés, étude de marché ...etc), coûts de négociations et de décisions (rédaction et conclusion d'un contrat ...), coûts de surveillance et d'exécution (contrôle de la prestation, vérification de la livraison ...) ²⁴.

L'existence de coûts de transaction incite les entreprises à chercher la forme d'organisation optimale, en d'autres termes, les organisations qui engendrent les coûts de transactions les plus faibles. Plusieurs formes d'organisations sont alors envisageables. A la suite de Coase Williamson distingue deux modes de coordinations alternatifs, le marché et l'entreprise. A ce stade l'arbitrage se fait entre l'exportation (le marché) et l'investissement à l'étranger (internalisation). Toutefois, entre le marché et l'entreprise, des formes intermédiaires peuvent être identifiées : joint-venture, sous-traitance, réseau, ... etc.

²⁴ AMELON J. et CARDEBAT J., op.cit, p.140.

Chapitre I : approche théorique et notions de base sur l'internalisation

2.2.4. La théorie de paradigme OLI :

OLI (Owener Ships Advantages) est une théorie qui a été développée par J.DUNNING (1988), il a proposé une analyse d'ensemble des conditions d'existence des firmes multinationales et les facteurs explicatifs des investissements directs à l'étranger.²⁵

La théorie d'OLI signifie :

2.2.4.1. (O) Ownership advantages : la question principale est "pourquoi les firmes vont-elles à l'étranger ?". Les avantages spécifiques de la firme qui sont des actifs incorporels que l'entreprise possède et susceptible d'être exploités d'une manière rentable à une échelle plus large. Il s'agit des technologies divers, personnel qualifié, les noms de marque, capacité d'innover, la capacité de financement...etc.²⁶

2.2.4.2. (L) Localisation advantages : La question à poser est : "où l'entreprise doit-elle s'implanter ?" c'est de regrouper tout les possibilités pour l'implantation dans pays d'accueil la ou l'entreprise maximise ses avantages spécifiques²⁷. Une présence physique sur un marché étranger est nécessaire pour être compétitif et l'intérêt d'une division internationale du processus de production peuvent tirer profit des différences des prix et des salaires.

2.2.4.3 (I) Internalization advantages : la question ici est la suivante : "quelle forme d'implantation que l'entreprise va-elle choisir ?", l'entreprise est face à diverses formes d'implantations à l'étranger, elle a le choix : une exportation, installé une filiale, partenariat (joint-venture, participation, co-entreprise, ...), vente sous licence. L'entreprise va choisir la forme qui lui permet de maximiser ses avantages spécifiques et de bénéficier des avantages liés à la localisation²⁸.

Ainsi, l'entreprise choisira une forme d'implantation en fonction de ses avantages, si réunit les trois avantages (OLI), l'implantation sera sous forme d'investissement direct à l'étranger, si elle possède un avantage spécifique et un avantage à l'internalisation (OI) le choix sera une exportation, et enfin, si elle détient qu'un avantage spécifique (O), le choix préférable est une vente de licence ou l'accord contractuel²⁹.

Les choix sont représentés sur le tableau suivant :

²⁵ MUCHIELLI J.L. et MAYER T., op.cit p. 259.

²⁶ LEMAIRE J.P., op.cit, p. 99.

²⁷ GRAICHE L., op.cit, p. 71.

²⁸ AMELON J., CARDEBAT J., op.cit, p. 142.

²⁹ BOUVERET-RIVAT C., MERCIER-SUISSA.C. : "PME : conquérir des parts de marché à l'international", Ed Dunod, Paris 2010, p. 08-09.

Chapitre I : approche théorique et notions de base sur l'internationalisation

Tableau 03 : avantages des modes de pénétration des marchés :

Avantages	O	L	I
Modes de pénétration des marchés			
Investissement direct à l'étranger (IDE)	+	+	+
Exportation	+	-	+
Licence	+	-	-

Source : AMELON J, CARDEBAT J, op.cit, p 142

2.2.5. La théorie d'oligopole :

La théorie de la réaction de l'oligopolistique de Knickerbolker est une approche fondée sur le comportement concurrentiel d'un groupe d'entreprise de même secteur sur un marché³⁰.

L'explication de la réaction oligopole : c'est lorsqu'une entreprise dominante dans un secteur déterminé modifie le jeu concurrentiel sur le marché à fin de garder toujours ses parts de marché, et ça par l'implantation des filiales et d'investir à l'étranger, les entreprises concurrente réagissent à ce comportement en investissant elle aussi à l'étranger. Cette approche présente l'opération d'implantation à l'étranger et de multinationalisation de firmes ; l'entreprise dominante d'abord puis les entreprises concurrente suiveuses dans un comportement défensif de celui de l'entreprise³¹.

2.2.6. L'approche behavioriste ou comportementale :

Selon cette approche, l'ouverture à l'international découle d'un processus logique qui implique un engagement progressif de l'entreprise sur les marchés étrangers.

Cette progressivité concerne à la fois les objectifs géographiques qui conduisent les entreprises à se déplacer des pays culturellement proches vers des pays lointains, la distance psychique liée à la langue, au niveau d'éducation et à la législation et enfin l'engagement en termes de moyens et de ressources. Le modèle le plus connu est le modèle « **UPPSALA** »

³⁰ AMELON J., CARDEBAT J., op.cit, p. 145.

³¹ GRAICHE L., op.cit, p. 76.

Chapitre I : approche théorique et notions de base sur l'internationalisation

développé par « **Johanson, Wiendershein et Vahlne** », qui prend appui sur la théorie behavioriste pour expliquer les étapes de l'engagement d'une entreprise à l'international³².

Ce processus démarre par une approche purement nationale, suivie par l'exportation, puis par la création de filiales jusqu'à l'établissement d'unités de production à l'étranger.

Le modèle innovation développé par (**bilkey et tesar 1977, cavusgil 1980, reid 1981, czinkota 1982,**) répond également à cette logique, l'exportation est dans ce cas, appréhendée comme une innovation au même titre que le lancement d'un nouveau produit.

Mais les entreprises ne suivent pas toutes ce schéma de progression. Certaines sautent les étapes en passant directement d'un statut d'internationale à celui d'une entreprise globale, d'autres après l'échec d'une tentative d'internationalisation initiale se replient sur le marché domestique.

Enfin, cette approche ne définit pas vraiment les conditions du passage d'un stade du processus à l'autre, ce qui peut s'expliquer par les compétences distinctives de l'équipe dirigeante en charge de l'internationalisation.

2.2.7. L'approche par les compétences :

Cette approche développée suite aux Travaux de (**Penrose 1959**), met en avant le rôle des compétences de l'équipe dirigeante qui permettent d'initier et de construire le processus stratégique lié à l'internationalisation.

Selon cette théorie, l'entreprise est un ensemble de ressources productives, dont la mobilisation et la coordination permettent de dégager un avantage concurrentiel. Le processus d'internationalisation est donc le résultat d'une combinaison des différentes ressources et compétences détenues ou contrôlées par l'entreprise, qui permettent aux dirigeants une efficacité d'assimilation et d'apprentissage des connaissances, une capacité de saisir les opportunités sur les marchés étrangers et de réduire les distances psychologiques. Cette approche peut donc expliquer le passage d'une étape à une autre du processus, que n'explique pas l'approche behavioriste³³.

³² COHENDET P. : "Le Développement d'une Théorie du Processus d'Internationalisation de la Firme, Management International", volume 15, 2010, P. 11-18, www.uridt.org, consulté le 05 avril 2015.

³³ LEFGOUM S. : "Les entreprises algériennes face au développement des exportations hors hydrocarbures : entre défis et contraintes", thèse en vue d'obtention du doctorat en science de gestion, Université de Tizi Ouzou, 2012, p..3.

Chapitre I : approche théorique et notions de base sur l'internalisation

2.2.8. L'approche par les réseaux :

Cette approche développée à partir des travaux de l'école d'**UPPSALA**, tente de mettre en avant l'importance de la position de la firme dans son réseau, dans le processus d'internationalisation. Le réseau correspond à l'ensemble des relations d'échange que l'entreprise peut créer avec d'autres entreprises, ses clients, ses fournisseurs, ses distributeurs, ses concurrents ainsi que les relations privées de l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Ces liens formels et informels que nouent les dirigeants avec d'autres individus jouent un rôle clef dans l'internationalisation des entreprises notamment par les informations qu'ils procurent, facilitant ainsi, l'accès de l'entreprise sur les marchés étrangers³⁴.

2.2.9. Les apports de la Nouvelle Théorie du Commerce International (NTCI) :

Le cadre défini par les théories précédentes constitue le point de départ des nouveaux éléments théoriques apportés par les modèles d'investissement stratégique et la nouvelle théorie du commerce international qui mettent en avant un choix des firmes multinationales entre proximité et concentration³⁵:

2.2.9.1. Selon Brainard (1993) : la multinationalisation horizontale apparaît lorsque les avantages à s'implanter à proximité des consommateurs sont élevés relativement aux avantages liés à la concentration des activités. La firme préfère donc implanter plusieurs sites de production pour servir les marchés locaux si elle peut réaliser des économies d'échelle entre ces différents sites du fait de la présence sur ces marchés, si les coûts d'implantation sont relativement faibles, si les coûts de transport sont plutôt élevés et si la demande sur le marché d'accueil est forte.

2.2.9.2. Markusen (1996) : complète les résultats du modèle de **Brainard** sur l'arbitrage proximité-concentration en mettant en évidence la multinationalisation verticale où les firmes répartissent leurs activités entre les pays en fonction des différents avantages en taille et en dotations factorielles et établissent les étapes de la production les plus intensives en travail dans les pays où les coûts de la main d'œuvre sont peu élevés.

2.2.9.3. Helpman, Melitz et Yeaple (2004) : mettent en évidence l'hétérogénéité des entreprises et soulignent que seules les entreprises les plus efficaces dans leur branche d'activité peuvent s'implanter à l'étranger. En effet, toutes les entreprises ne sont pas d'un même niveau d'efficacité dans une branche d'activité donnée : seules les plus efficaces

³⁴ LEFGOUM S., op.cit, p.3.

³⁵ AMELON J., CARDEBAT J., op.cit, p. 14..

Chapitre I : approche théorique et notions de base sur l'internationalisation

exportent, et parmi celles-ci, seule une fraction d'entre elles, capable de supporter les coûts d'entrée, pourra s'implanter à l'étranger.

2.2.9.4. Mrazova .M et Neary .J.P (2010) : complètent ce modèle en mettant en évidence le rôle des plates-formes à l'exportation pour souligner que seules les entreprises les plus performantes seront capables de créer des filiales dans tous les pays, tandis que celles qui le sont moins se limiteront aux exportations alors que les entreprises intermédiaires établiront une filiale dans un seul pays et pourront lui confier le rôle de plate-forme à l'exportation.

Conclusion :

L'internationalisation permet à l'entreprise de se développer et d'accroître son activité par l'accroissement de ses marchés, augmenté son chiffre d'affaire, diversifier ses approvisionnement et ses débouchés, et accroître sa notoriété. D'autres facteurs externes à l'entreprise telle que l'émergence de certains Etats, la saturation du marché domestique, fuir la forte imposition et la forte concurrence poussent l'entreprise à s'internationalisée.

Chaque entreprise choisira dans son internationalisation la stratégie qui confère à ses moyens et à sa taille mais aussi les conditions du pays à pénétré en matière de fiscalité, de stabilité et de son tissu social.



Chapitre II : La stratégie d'expansion de l'entreprise à l'international

Chapitre II : La stratégie d'expansion de l'entreprise à l'international

Introduction :

L'idée de se lancer dans l'expansion internationale sans une préalable réflexion stratégique représente une erreur majeure qui s'avère généralement fatale pour les entreprises le plus souvent des PME qui n'ont pas d'avantages et de potentiel spécifique suffisants.

La formulation de la stratégie internationale s'effectue par les même outils utiliser pour élaborer une stratégie pour le marché domestique, sauf que la stratégie internationale est plus complexe en raison des différences politique, juridiques, culturelles, financière, mais aussi de la diversité géographique des localisations qui rendent plus difficile d'obtenir les information désirés.

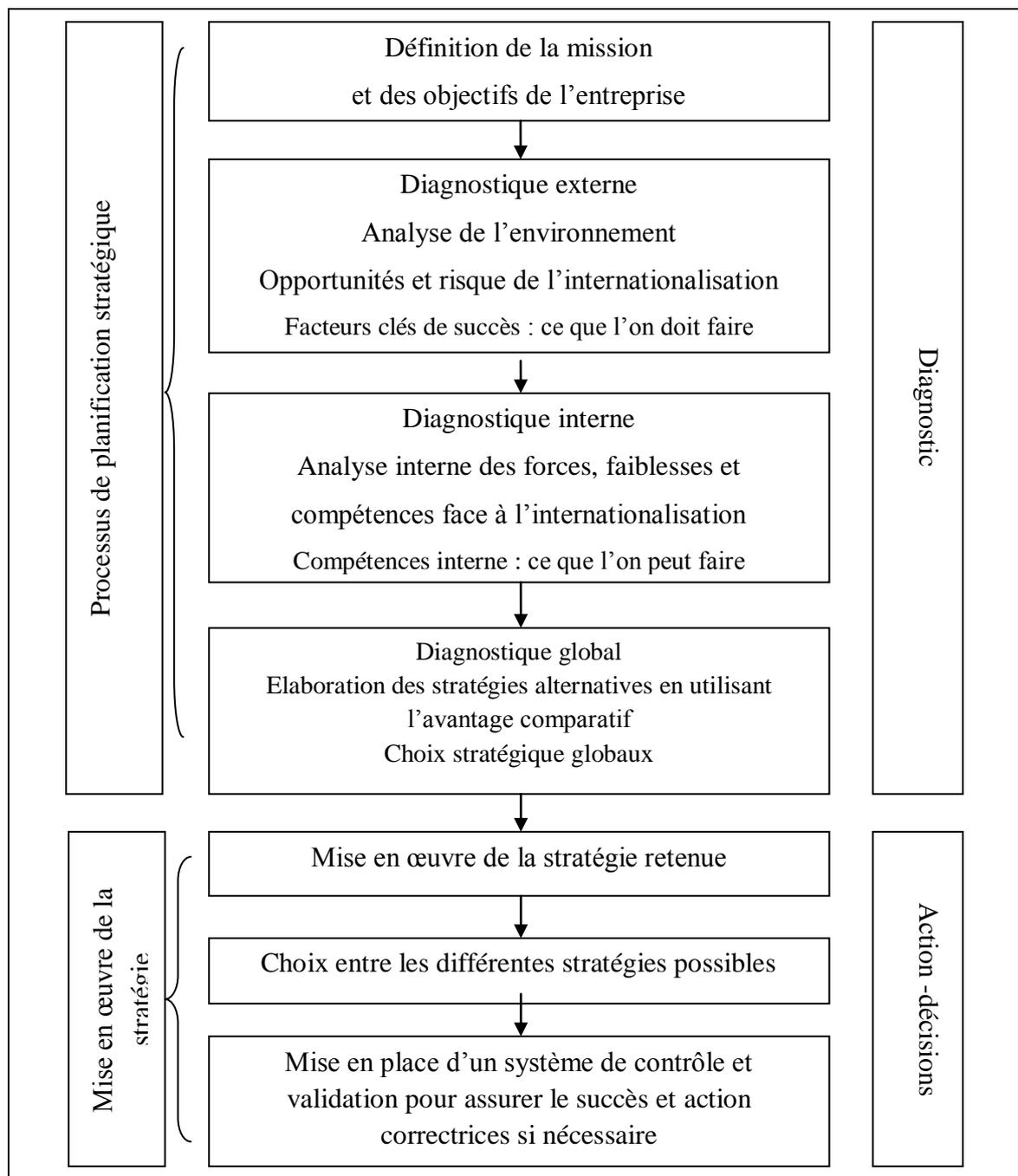
L'objectif de ce chapitre est de définir les différentes étapes de la formulation de la stratégie internationale ainsi sa mis en œuvre, mais aussi expliquer les différentes stratégies permettant l'expansion de l'entreprise à l'international.

Chapitre II : La stratégie d'expansion de l'entreprise à l'international

Section 01: La démarche internationale de l'entreprise :

La démarche d'internationalisation conduit l'entreprise progressivement, sur la voie de développement international. Cette démarche se compose d'un ensemble d'étapes, que l'entreprise doit suivre; elle définira et identifiera ses objectifs, après elle réalisera un diagnostic interne et un diagnostic externe, elle fera la sélection d'un ou plusieurs pays, et en fin la mise en oeuvre de la stratégie.

Figure n°01 : le processus de la stratégie internationale



Source : AMELON J et CARDEBAT J, op.cit, p.175

Chapitre II : La stratégie d'expansion de l'entreprise à l'international

1.1. La formulation de la stratégie :

1.1.1. Définition et objectifs :

Selon porter, la stratégie de l'entreprise est : «la combinaison des fins (objectifs) que s'efforce d'atteindre les firmes et des moyens (des mesures) par lesquels elles cherchent à les atteindre»⁴⁰. Cette définition s'appuie sur deux éléments qui sont d'une part les objectifs, et d'autre part, les moyens mis en œuvre pour atteindre ces objectifs.

Ainsi, la stratégie se détermine par la relation entre les informations recueillies et l'action, ce qu'il a stipulé E. MORIN où la stratégie « est l'art d'utiliser l'information qui surviennent dans l'action, de les intégrer, de formuler soudain des schémas d'action »⁴¹.

L'ensemble des moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs à l'international, ou destinés à maintenir (ou accroître) la position concurrentielle de la firme dans un environnement hostile et changeant.

La stratégie est la réponse aux opportunités et aux menaces de l'environnement d'une part et aux forces et aux faiblesses internes d'autre part afin de construire et de défendre des avantages concurrentiels.

Elles identifient les options stratégiques, sélectionnent et déterminent les priorités. La formulation de la stratégie internationale suit un processus dans le quel, l'entreprise utilise des moyens et outils similaire à ceux utilisés pour l'élaboration d'une stratégie dans le marché domestique.

Les objectifs de la stratégie doivent être définis clairement avant de procéder même à la formulation de cette dernière, et généralement les objectifs des entreprises sont⁴² :

- Augmenter la rentabilité ;
- Augmenter la valeur de l'entreprise ;
- Accroître le chiffre d'affaire ;
- Conquérir de nouveaux marchés ;
- Stabiliser ou diversifier les risques ;

⁴⁰ PORTER M. : « Choix stratégiques et concurrentiel » Economica, 1982 p. 12.

⁴¹ MORI E : « Science ave conscience » Paris, Seuil, 1990.

⁴² AMELON J. et CARDEBAT J., op.cit, p.175.

Chapitre II : La stratégie d'expansion de l'entreprise à l'international

Les objectifs doivent être réalisables, ils doivent aussi être quantifiés, hiérarchisés, réalistes et cohérent

1.1.2. Le diagnostic externe :

L'analyse externe est d'étudier l'environnement dans lequel évolue l'entreprise et elle doit conduire à l'identification des opportunités et des menaces. On distingue deux types d'environnement⁴³ : le macro-environnement et le microenvironnement.

- Le macro-environnement est l'ensemble de la grande tendance subies par l'entreprise et qu'elle ne peut influencer.
- Le micro-environnement constitue l'environnement proche de l'entreprise : fournisseurs, clients, concurrents, salariés, syndicat, banques...etc. Il y a influence réciproque entre le micro-environnement et l'entreprise.

1.1.2.1. L'analyse du macro-environnement :

L'analyse de l'environnement externe se fait par l'outil classique qui est la méthode PEST, cette méthode consiste à identifier puis à hiérarchiser les éléments significatifs de l'environnement, ce dernier est découpé en quatre grands domaines⁴⁴ :

- Politique : politiques fiscales stabilité politique et gouvernementaleetc.
- Economique : croissance économique, chômage, inflation, dépenses publique...etc.
- Socioculturelle : répartition des revenus, démographie, niveau d'éducation...etc.
- Technologique : dépenses publique en R&D, taux de transfert de technologie...etc.

1.1.2.2. L'analyse du micro-environnement :

- C'est l'étude de l'environnement proche de l'entreprise, ses clients, ses fournisseurs, ses concurrents... etc.
- L'outil d'analyse stratégique employé pour l'identification des forces qui commandent la concurrence au sein d'une activité est bien le modèle des cinq forces de concurrence de M. Porter⁴⁵ :

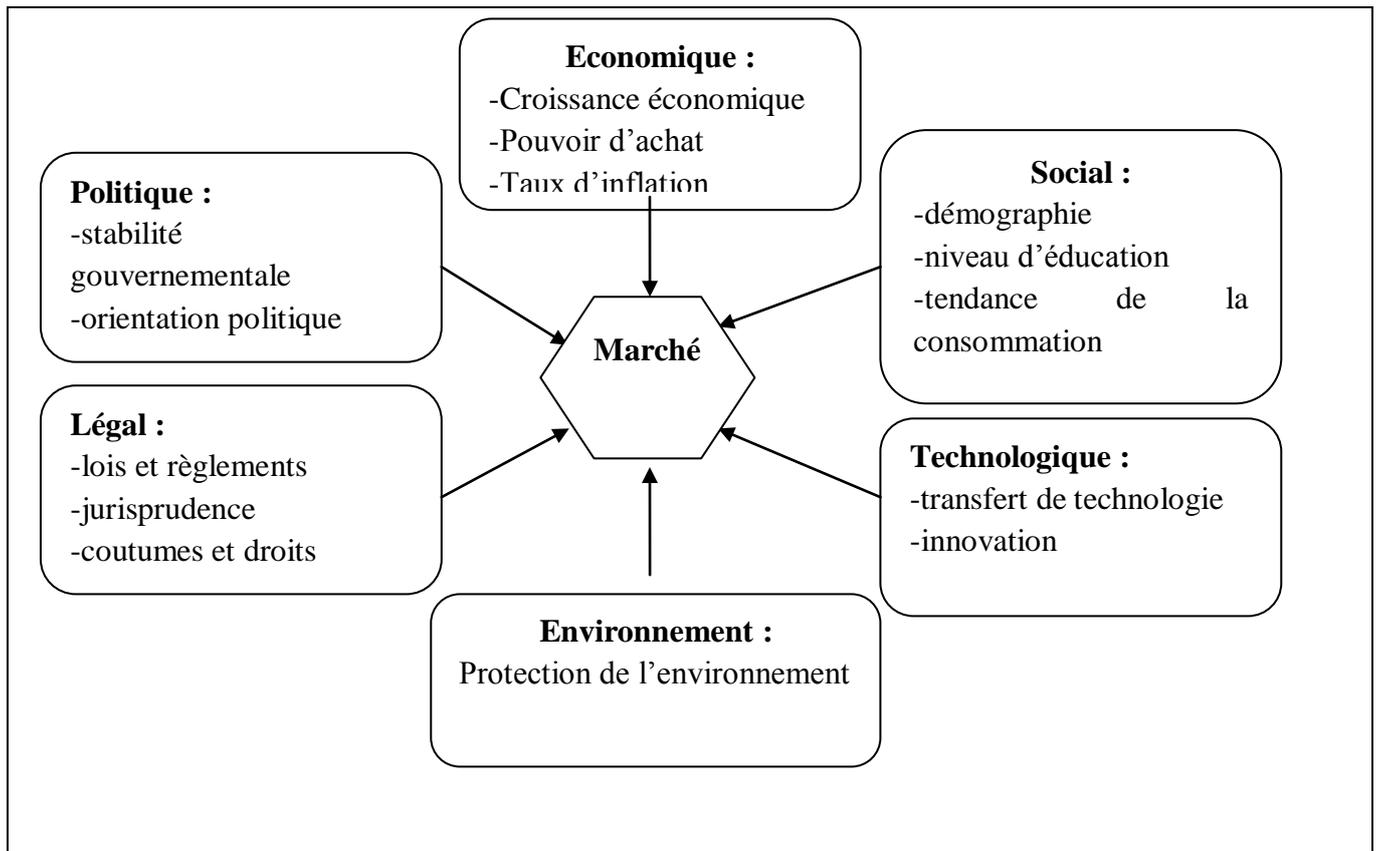
⁴³ AMELON J. et CARDEBAT J., op.cit, p.175.

⁴⁴ Idem

⁴⁵ Idem p.177

Chapitre II : La stratégie d'expansion de l'entreprise à l'international

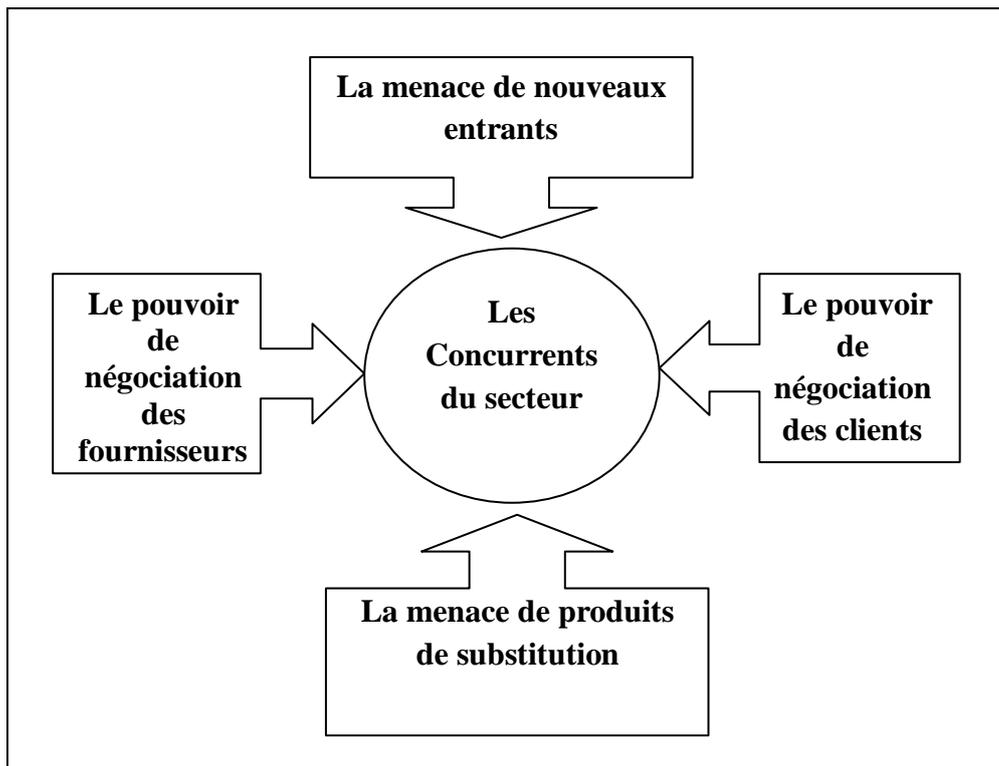
Figure n°02 : l'analyse de l'environnement PESTEL



Source : AMELON J et CARDEBAT J, op.cit, p.177

- ✓ **La menace de nouveaux concurrents** : s'apprécie en fonction des barrières à l'entrée et de leur importance.
- ✓ **L'intensité de la concurrence intra-sectorielle** : l'existence de la concurrence dans le même secteur d'activité, ce qui rend la fidélisation des clients difficile.
- ✓ **Le pouvoir de négociation des fournisseurs** : il est généré de la dépendance de client lorsque le produit est spécifique et indispensable pour ce dernier, que les coûts de changement de fournisseurs sont très importants ou qu'il n'existe pas de produits substituables à ceux du fournisseur.
- ✓ **Le pouvoir de négociation des clients** : lorsque les produits sont faiblement différenciés et que les coûts de changement de fournisseurs est faible pour les clients.
- ✓ **La menace de produit de substitues** : le produit est menacer par des produits qui procurent le même niveau de satisfaction.

Figure n°03 : les cinq forces de Porter



Source : AMELON J et CARDEBAT J, op.cit, p.178

1.1.3. Le diagnostic interne :

L'analyse interne permet à l'entreprise d'identifier ses compétences spécifiques et celles de ses Domaines d'Activité Stratégiques (DAS). elle permet connaître les principaux points de faiblesse et ses points de force puis les comparer à ceux de ses concurrents⁴⁶.

Les outils de l'analyse interne les plus utilisés sont :

1.1.3.1. La segmentation stratégique : La segmentation d'un marché consiste à découper un marché en sous ensembles homogènes. La firme procède à l'analyse de son environnement, déterminer une position concurrentielle relative, réfléchir à son ou ses métiers. La segmentation stratégique est un préalable indispensable à toute démarche stratégique. Donc cet outil a pour but de mettre en évidence les DAS correspondant à des métiers (ensemble des compétences ou de savoirs faire maîtriser par l'entreprise et combiner pour servir un marché)

⁴⁶ AMELON J. et CARDEBAT J., op.cit, p.178

Chapitre II : La stratégie d'expansion de l'entreprise à l'international

pour lesquels elle dispose d'un avantage concurrentiel (supériorité qui procure un atout valorisable)⁴⁷.

1.1.3.2. La chaîne de valeur : développée par M. Porter, elle se base sur l'idée que l'entreprise est un ensemble d'activités. Certaines activités apportent plus de valeurs que d'autre et elles représentent une compétence distinctive pour l'entreprise, la méthode consiste à identifier les activités clés de l'entreprise et à s'y spécialiser pour développer l'avantage concurrentiel de l'entreprise⁴⁸. M. Porter distingue deux grands types d'activité :

- les activités principales : sont les activités qui contribuent directement à la fabrication et à la vente des produits (logistique interne, production, logistique externe, commercialisation et vente)
- les activités de soutien contribuent indirectement au cycle de production et de vente : approvisionnement, développement technologique, gestion des ressources humaines, infrastructure (direction générale, finance, juridique, qualité, systèmes d'information...etc.).

1.1.3.3. Les facteurs clés succès (FCS) : se sont les éléments stratégiques que doit maîtriser une organisation afin de surpasser ses concurrents, une bonne maîtrise des FCS représente un avantage concurrentiel, cet avantage est d'autant plus fort que la supériorité est visible sur le marché⁴⁹.

1.1.3.4. L'analyse du portefeuille : Ces analyses ont été développées sous formes de matrices et mises en pratique par les cabinets de consultants en stratégie. Les plus emblématiques sont celles du Boston Consulting Groupe (BCG) qui est la plus ancienne et la plus simple à mettre en œuvre, cette matrice permet de situer les produits de l'entreprise par rapport à ceux des concurrents dans le but de faciliter la prise de décision quant à la consolidation de la position, le développement, ou le retrait de certains produits⁵⁰. Elle consiste à positionner les différentes activités de l'entreprise dans un tableau à quatre quadrants à partir de deux variables stratégiques : le taux de croissance du segment d'activité et la part de marché relative. (Figure n 04).

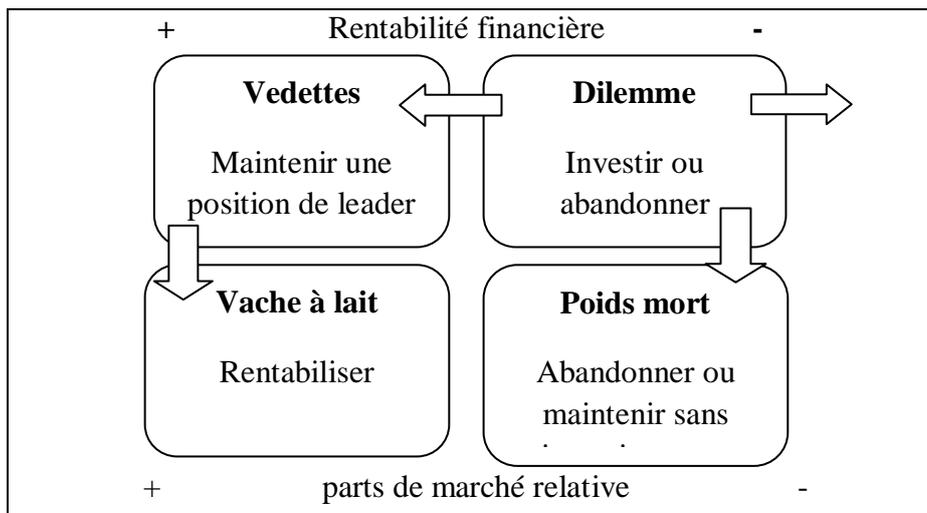
⁴⁷ GARAICHE L. : "les formes d'implantation des firmes en Algérie : objectifs et stratégies", thèse en vue d'obtention du doctorat en science de gestion, Université de Tizi Ouzou, 2012, p. 137.

⁴⁸ AMELON J. et CARDEBAT J., op.cit, p.179.

⁴⁹ Idem p179-180.

⁵⁰ Idem, p. 180.

Figure n° 04 : matrice du BCG : croissance/ part du marché



Source : AMELON J et CARDEBAT J, op.cit, p 180.

- a- **Les produits dilemme** : segment d'activité en forte croissance sur lesquels l'entreprise est peu présente et non rentable. Les dilemmes exigent des investissements importants pour acquérir une position concurrentielle. Perspectives stratégiques : en fonction des perspectives de rentabilité attendue et des montants des investissements à réaliser, la décision sera soit d'investir pour que l'activité devienne une star (vedette), soit de se retirer⁵¹.
- b- **Les produits vedettes (stars)** : segment d'activité en forte croissance sur lesquels l'entreprise occupe une position dominante. L'activité est rentable mais génère d'importants besoins de liquidités pour financer la croissance. Prescription stratégique : soutenir l'activité afin qu'elle devienne à terme une vache lait⁵².
- c- **Les produits vache lait** : segment d'activité à croissance faible sur lesquels l'entreprise occupe une position dominante. Ces activités sont rentables, peu consommatrices de capitaux et génératrices de liquidités. Prescription stratégique : dégager le plus de liquidités possible et les réinvestir dans des activités présentant des perspectives⁵³.
- d- **Les produits poids morts** : segments d'activités où les produits sont en phase de déclin. Peu consommatrices de capitaux, la rentabilité est faible, voir même négative. Prescription stratégique : si l'activité est rentable, l'entreprise pourra continuer à

⁵¹ AMELON J. et CARDEBAT J., op.cit, p.179.

⁵² Idem, p. 181.

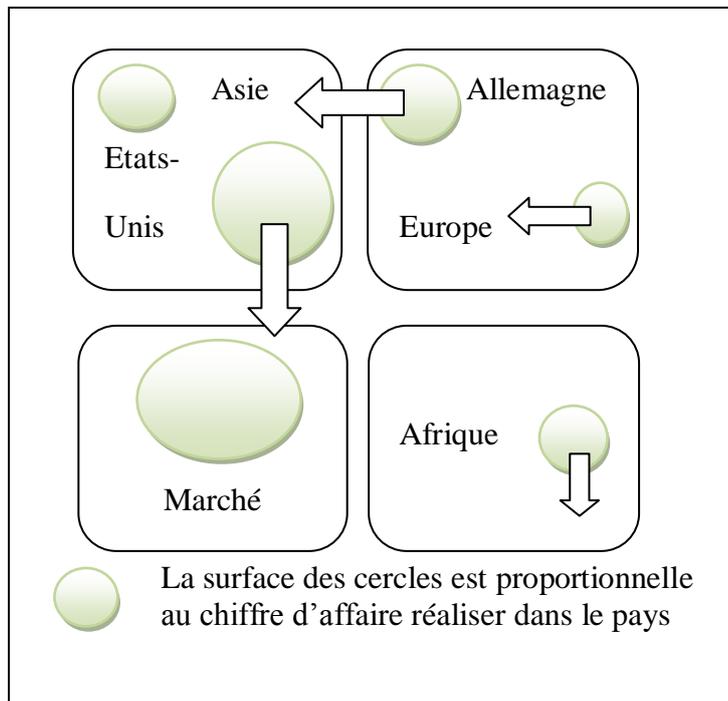
⁵³ Idem, p. 181.

Chapitre II : La stratégie d'expansion de l'entreprise à l'international

occuper le marché à condition de ne procéder à aucun investissement, si l'activité est en perte, elle doit impérativement s'en retirer⁵⁴.

Comme l'illustre la figure 05, la matrice du BCG est utilisée pour analyser les stratégies d'implantation internationales d'une entreprise.

Figure n° 05 : matrice du BCG et implantation internationales



Source : AMELON J et CARDEBAT J, op.cit, p 181.

1.1.3.5. Les stratégies génériques :

Les trois principales options stratégiques ouvertes aux entreprises qui désirent acquérir un avantage concurrentiel durable, ou stratégies génériques, sont les stratégies de domination par les coûts, les stratégies de différenciation et les stratégies de focalisation qui peuvent se combiner soit avec la différenciation, soit avec la domination par les coûts. Ces stratégies génériques se veulent universelles, susceptibles d'être mises en œuvre quels que soient la nature de l'entreprise et son stade de développement⁵⁵ :

⁵⁴ AMELON J. et CARDEBAT J., op.cit, p. 181

⁵⁵ Idem, p.185-186

Chapitre II : La stratégie d'expansion de l'entreprise à l'international

- a- **Stratégies de domination par les coûts** : Elle consiste à rechercher l'avantage concurrentiel en produisant à des coûts inférieurs à ceux des concurrents, à niveau de qualité équivalente. La valeur de l'offre perçue par le client doit être comparable à celle des concurrents mais à un prix inférieur⁵⁶.

Figure n° 06 : les stratégies génériques

	Faible coût	Différenciation
Large éventail généraliste	Stratégie de leadership de coût	Stratégie de différenciation
Un seul segment de marché	Stratégie de focalisation leadership de coût	Stratégie de focalisation différenciation



Source : AMELON J et CARDEBAT J, op.cit, p. 185.

❖ **Les risques et les exigences de la stratégie de domination par les coûts⁵⁷ :**

➤ **Les risques :**

- Un progrès technique peut remettre en cause les investissements et la stratégie
- Arrivée de nouveaux entrants plus compétitifs à travers une stratégie d'imitation
- Capacité d'innovation réduite
- Risque en cas d'incapacité à saisir les évolutions nécessaires du produit
- Apparition de produit de substitution

➤ **Les exigences :**

- Investissements conséquents
- Mobilisation importante de capitaux
- Grande maîtrise des processus de production
- Système de production peu coûteux
- Incitation sur des objectifs strictement quantitatifs

⁵⁶ AMELON J. et CARDEBAT J., op.cit, p. 185

⁵⁷ Idem, p.185

Chapitre II : La stratégie d'expansion de l'entreprise à l'international

Cette stratégie s'applique à des produits relativement standardisés, ayant de forts volumes de vente afin de diminuer le coût par l'effet des économies d'échelle et la courbe d'expérience.

Le développement international est le moyen d'accroître la demande pour atteindre ainsi plus rapidement les volumes nécessaires à la diminution des coûts. Le produit aura été conçu dès l'origine pour le marché mondial. A défaut, il nécessitera des dépenses d'adaptation dont la rentabilité devra être préalablement validée. La stratégie de diminution des coûts est souvent associée aux délocalisations.

b- Les stratégies de différenciation :

La stratégie de différenciation consiste à produire un avantage concurrentiel en proposant une offre dont la valeur perçue par le client est supérieure à celle des concurrents. L'internationalisation est un facteur important du succès de cette stratégie, plus le segment est étroit, plus le besoin d'extension géographique du marché est nécessaire. Les coûts d'innovation s'amortissent sur des volumes plus importants. Cette approche impose une approche marketing important⁵⁸.

❖ Les risques et les exigences de la stratégie de différenciation⁵⁹ :

➤ Les risques :

- Le facteur de différenciation peu perdre de son importance au fil du temps
- Risque d'imitation et de perte de différenciation
- Coûts élevés de la différenciation
- Risque de ne plus répondre attentes des clients
- Risque de banalisation

➤ Les exigences :

- Capacités marketing et commerciales importantes
- Besoin constant d'innovation et de créativité
- Maîtrise de la technologie de produit
- Identifier clairement ses clients

⁵⁸ AMELON J. et CARDEBAT J., op.cit, p. 186.

⁵⁹ Idem

c- Stratégie de focalisation, de concentration ou de niche :

La stratégie de focalisation consiste à adopter l'une des deux premières stratégies génériques pour un seul segment de marché. L'avantage concurrentiel est obtenu en proposant une offre très spécifique de manière à créer une « niche » sur le marché. Cette stratégie peut être appropriée pour les entreprises, en particulier les PME, qui ne peuvent prendre le leadership par les coûts ou par la différenciation⁶⁰.

❖ Les risques et les exigences de la stratégie de focalisation⁶¹ :

➤ Les risques :

- Un segment trop étroit qui risque d'être remis en cause avec l'émergence d'un substitut
- Risque de rétrécissement de la différenciation entre les produits offerts par l'entreprise spécialisée et la concurrente

➤ Les exigences

- Bonne connaissance des marchés de manière à réagir et à s'adapter rapidement
- Bien segmenter le marché auquel en s'adresse

Cette stratégie permet d'éviter la confrontation directe avec les concurrents. L'un des risques de cette stratégie est celui de retournement conjoncturel dans le segment considéré.

1.1.4. L'élaboration des choix stratégiques :

Les conclusions essentielles de l'analyse externe et de l'analyse interne sont résumées dans le SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats), (forces, faiblesses, opportunités, menaces), qui identifie les axes stratégiques⁶².

Le modèle détermine si la combinaison des forces et des faiblesses permet de faire face aux évolutions de l'environnement (stratégie « déduite » ou s'il est possible d'identifier ou de créer de nouvelles opportunités qui permettraient de mieux tirer profit des ressources et compétences distinctives (stratégie « construite »).

⁶⁰ AMELON J. et CARDEBAT J., op.cit, p.186.

⁶¹ Idem.

⁶² Idem, p.187

❖ Les forces et les faiblesses, les opportunités et les menaces⁶³ :

➤ Les forces :

- Des marques très connues
- Large gamme de produits
- Consolidation et internationalisation

➤ Les faiblesses :

- Faiblesses domestiques
- Marque vieillissantes
- Rotation lente de Chivas Regal aux Etats-Unis

➤ Les opportunités :

- Les stratégies de croissance en Amérique
- La distribution asiatique de spiritueux en Asie

➤ Les menaces :

- Concurrences
- Les lois contre l'abus d'alcool
- Economies en déclin et contraintes culturelles

1.1.5. Choix entre les différentes stratégies :

C'est l'étape des choix et des décisions. L'analyse ayant mis en évidence les alternatives stratégiques, l'entreprise est alors en mesure de décider de la stratégie à mettre en œuvre.

Chacune des options stratégiques est analysée au moyen d'un "business plan" afin de déterminer les plus rentables. L'entreprise se fixe l'objectif de profit et les délais pour y parvenir. Les options qui ne dégagent pas le niveau de profit dans les délais sont éliminées. En fonction des ressources mobilisables, les plus rentables sont retenues⁶⁴.

A l'issue de cette phase, pour chaque segment d'activité analysé, une réponse sera apportée aux questions : où, comment et quand⁶⁵ :

⁶³ AMELON J. et CARDEBAT J., op.cit, p.187

⁶⁴ Idem, p.187

⁶⁵ Idem, p.187.

Chapitre II : La stratégie d'expansion de l'entreprise à l'international

- Où : quels les marchés étrangers que l'entreprise a décider d'adresser ?
- Quand : l'entreprise ne peut pas tous les approcher simultanément faute de ressources humaines et financières, elle fixera les priorités
- Comment : quels sont les modes d'entrée sur ces marchés et les ressources allouées ?

1.2. Mise en œuvre de la stratégie retenue :

L'entreprise met en œuvre la stratégie de développement international décidée à la suite de ce processus. Elle met également en place un système de contrôle et de validation afin de suivre le déroulement, de détecter d'éventuels écarts et de décider, si besoin, les actions correctrices nécessaires. Ainsi l'exemple est quasi caricatural, mais les inflexions stratégiques des constructeurs automobiles américains entre 2009 et 2010 est très spectaculaire (au-delà de ce qui est dicté par l'Etat américain qui a fortement pénétré le capital de ces entreprises pour leur éviter la faillite). L'idée étant d'adapter au plus vite la stratégie de déploiement international aux modifications de l'environnement international. Il ne s'agit plus pour ces entreprises d'aborder les marchés européens avec des produits conçus aux Etats-Unis, mais bien de faire l'inverse. Le salon de Detroit de 2010 révèle ainsi l'apparition de véhicules bien plus petits et sobres qu'à l'accoutumée, issus des gammes de produits européennes ou japonaises⁶⁶. Cette évolution rapide se fait grâce aux filiales (Opel pour Général Motors, alors que Général Motors devait initialement se débarrasser de cette filiale européenne devenue finalement stratégique) ou aux alliances stratégiques (alliance Chrysler-Fiat depuis 2009).

⁶⁶ AMELON J. et CARDEBAT J., op.cit, p.188.

Chapitre II : La stratégie d'expansion de l'entreprise à l'international

Section 02 : les modes d'internationalisation des entreprises :

Après avoir étudié la démarche de la stratégie internationale de l'entreprise, sa formulation et la mise en œuvre de cette stratégie, notre travail sera consacré dans cette 2^{ème} section pour la présentation des modes d'internationalisation.

2.1. Les stratégies sans engagement en capital :

Au stade initial de leurs processus d'expansion internationale, les entreprises optent le plus souvent pour un mode d'entrée sans engagement en capital, car il est moins exigeant et moins risqué. Ce sont les stratégies d'exportation (directe, indirecte, associée) ou quelques stratégies d'accord (la licence, la franchise)

2.1.1. Les stratégies d'exportation :

Les exportations représentent la stratégie d'appréhension des marchés étrangers la plus intuitive et la plus naturelle. L'exportation correspond clairement au premier stade d'internationalisation de l'entreprise. Cette stratégie présente en effet l'avantage de limiter les risques, l'engagement financier reste modéré, la production demeure dans le pays d'origine et l'adaptation des produits aux marchés exports est minimale (par exemple adaptation aux normes techniques ou sanitaires des pays cibles)⁶⁷.

L'exportation peut prendre plusieurs formes :

- Exportation directe
- Exportation indirecte
- Exportation concerté ou associée

2.1.1.1. L'exportation directe :

Avec l'exportation directe, l'entreprise est autonome dans la gestion de son activité commerciale ; elle assure la maîtrise de la commercialisation (négociations, conclusion des contrats, lien direct avec le client) et en assume les risques.

L'exportation directe est le moyen pour l'entreprise qui s'internationalise d'acquérir une première expérience sur les marchés étrangers, d'entrer en relation avec les clients locaux, de se familiariser avec les pratiques et réglementations commerciales internationales. Ne supportant pas de coûts d'intermédiaires, l'exportateur réalise normalement des marges plus

⁶⁷ AMELON J. et CARDEBAT J., op.cit, p.192.

Chapitre II : La stratégie d'expansion de l'entreprise à l'international

élevées, ce qui donne ainsi la possibilité de consentir des baisses de prix pour gagner des parts de marché⁶⁸.

En revanche, l'exportation directe nécessite en général la mobilisation de ressources internes importantes en matière logistique, administrative, financière, ou commerciale et des stocks dans les pays cible. Enfin l'entreprise exportatrice assume l'intégralité des risques liés à la commercialisation à l'étranger. L'exportation directe peut être faite par⁶⁹ :

- Vente directe, c'est-à-dire sans force de vente dédiée ;
- Représentant salarié ;
- Agent commissionné.

a- Exportation directe sous forme d'une vente directe : La vente directe consiste à réaliser des ventes sans recours aux intermédiaires commerciaux ou représentants. L'entreprise exportatrice doit posséder des compétences et ces ressources nécessaires pour participer à tous les aspects du marketing et du service après vente. Ce type de vente permet d'exercer un contrôle considérable sur les activités commerciales.

b- Exportation directe avec un représentant salarié : L'entreprise délègue de façon permanente sur un marché un ou plusieurs représentants commerciaux. La fonction principale du représentant est de chercher des occasions d'affaires, négocie en nom de l'entreprise des contrats avec des acheteurs et communique le bon de commande au siège social de l'entreprise, après c'est à l'entreprise d'envoyer la marchandise.

c- Exportation directe avec un agent commissionné : Un agent commissionné est une personne qui peut être physique ou morale, indépendante et permanente d'un exportateur. Il s'agit du nom et pour le compte de l'entreprise qui le mandant. Contrairement au représentant salarié, il peut organiser librement son activité. L'exportateur ou le mandant rémunère l'agent commissionné par commissions sur le chiffre d'affaires qu'il réalise.

2.1.1.2. L'exportation indirecte :

L'exportation indirecte ou exportation sous-traitée est un mode dans lequel l'entreprise sous-traite ses ventes exports. Dans ce but, elle recourt à un intermédiaire commerciale qui a les ressources, les connaissances, la connaissance et l'expérience du marché. L'intermédiaire se place entre l'exportateur et les distributeurs locaux. En général, il achète les produits à

⁶⁸ AMELON J. et CARDEBAT J., op.cit, p.193.

⁶⁹ Idem, p.193-195.

Chapitre II : La stratégie d'expansion de l'entreprise à l'international

l'exportateur et les revend ensuite sur le marché à des conditions qu'il définit, les risques de l'exportateur sont donc limités ; en contrepartie, il perd la maîtrise de la politique commerciale et ne contrôle pas les conditions de la commercialisation des produits sur le marché.

Parmi les formules d'exportation indirecte, on trouve :

- Les sociétés du commerce international
- Les sociétés de gestion export
- Les importateurs

- a- Les sociétés du commerce international (SCI) :** Ce sont des sociétés constituées d'experts en commerce international et travaillent pour des sociétés exportatrices ou importatrices ne disposant pas de réseaux commerciaux correspondants liés à leurs activités. Le recours à une société du commerce internationale est intéressant lorsque le coût global de la transaction justifie un profit supérieur. Elles offrent à l'exportateur tout leur savoir faire, leur expérience et leur maîtrise de la politique commerciale à l'étranger, ce qui permet d'évaluer les chances de succès de produit sur un marché étranger⁷⁰. La plupart des SCI sont des organisations commerciales puissantes qui dominent certaines régions ou même certains pays.
- b- les sociétés de gestion export (SGE) :** Est une société de service indépendante qui assure l'ensemble des fonctions des services export d'une entreprise dans le cadre d'un contrat de mandat : prospection, politique commerciale, distribution, vente, gestion des opérations logistiques et administratives etc. La SGE agit au nom de l'entreprise et son activité s'inscrit plutôt dans la durée. La rémunération prévue au contrat est constituée pour partie par un abonnement mensuel fixé à l'avance et d'une commission sur les ventes⁷¹.
- c- les importateurs :** L'importateur est un commerçant indépendant, lié par un contrat d'approvisionnement des produits fabriqués par l'exportateur, sa fonction est d'acheter des produits dans le but de les revendre à son propre nom, à son propre compte et ses risques et profits, sur son propre réseau de distribution, il se rémunère en prélevant une marge bénéficiaire et assure lui même la promotion des produits (la documentation, la

⁷⁰ MIVILLE-DE CHENE K., LIMOGES I. : "le commerce international", 2^{ème} édition, Ed Gaëtane Morin, Montréal, 2009, p. 108.

⁷¹ AMELON J. et CARDEBAT J., op.cit, p.196.

compagne publicitaire, la participation à des manifestations commerciales,... etc.)⁷².

Le distributeur est implanté dans le pays cible et l'exportateur perd entièrement le droit de propriété et le contrôle sur les produits vendus.

- d- les concessionnaires :** Un concessionnaire est agent économique et un importateur exclusif qui commercialise les produits du concédant (l'exportateur) sur un marché étranger et se rémunère par une marge bénéficiaire, cette exclusivité assure une meilleure maîtrise de la politique commerciale au concédant grâce à l'information qu'il reçoit sur le marché étranger et éventuellement par l'offre d'une assistance technique, le concessionnaire prend aussi à sa charge tout ou partie de plusieurs services, comme le service après vente et la promotion des produits.⁷³

2.1.1.3. L'exportation concertée ou associée :

L'exportation concertée consiste pour l'entreprise à exporter en coopération avec d'autres entreprises. L'association avec une plusieurs entreprises nationales, rarement étrangères, permet de créer un groupement d'exportateurs, et de créer un réseau commun de vente à l'étranger¹. On distingue les formes suivantes

- a-Le groupement d'exportateurs :** C'est un ensemble d'entreprises regroupées, afin de réaliser une exportation par la mise en commun des moyens nécessaires, ce groupement permet de partager les coûts et les risques. Une condition de réussite repose sur la nécessité de commercialiser des produits non concurrents dans ce groupement.

- b- Le portage :** Cette technique est appelée Piggy-back, également appelée exportation Kangourou. Elle est souvent exercée par une PME, qui souhaite se présenter à l'international celle-ci demande à une entreprise déjà implantée à l'étranger (firme multinationale) de l'aider dans la commercialisation de ses produits sur des marchés étrangers. L'entreprise portée bénéficiera d'un réseau de distribution et du savoir-faire mis à sa disposition par la FMN.

2.1.2. Les stratégies d'accord :

Les stratégies d'accord ne représentent pas forcément d'engagement en capital de la part de l'entreprise, mais elles n'en constituent pas moins un engagement fort et tactique. Trois stratégies sont abordées dans ce point : les transferts de technologies, les licences et les franchises.

⁷² MILIER O. : "entreprises multinationales", Ed Dunod, Paris, 2005, P15.

⁷³ GARAICHE L., op.cit, p. 82.

Chapitre II : La stratégie d'expansion de l'entreprise à l'international

2.1.2.1. Les transferts internationaux de technologies :

Le transfert international de technologie est la vente de technologie et du savoir-faire ou *know-how* qui accompagne la vente d'un produit technique : connaissances, outils, techniques. En effet, dans ce type de transaction, le fournisseur doit également transférer à l'acheteur les connaissances qui lui permettront d'utiliser la technologie, de fabriquer tout ou partie du produit en lui transmettant les connaissances nécessaires, les plans, les modes d'emploi, en formant le personnel et en assurant une assistance technique⁷⁴.

2.1.2.2. La licence :

Le contrat de licence est un accord par lequel une entreprise d'un pays (donneur de licence) concède à une entreprise d'un autre pays (licencié) le droit d'utiliser ou d'exploiter, pendant une période déterminée et sur un territoire défini, un ou plusieurs droits de propriété intellectuelle dont elle est titulaire en retour d'une rémunération. La concession porte généralement sur un processus de fabrication ou une invention spécifique du donneur de licence et qui doivent être protégés dans le pays étranger⁷⁵.

2.1.2.3. La franchise commerciale internationale :

La franchise se définit comme "un contrat par lequel une entreprise concède à une autre entreprise indépendante, en contrepartie d'un redevance, le droit de se pénétrer sous sa raison social ou sa marque pour vendre des produits ou des services"⁷⁶. La franchise s'accompagne généralement d'une assistance technique du franchiseur et d'une adhésion totale du franchisé au concept de vente mis en place par le franchiseur.

En d'autres termes, c'est un contrat par lequel est établit une relation entre un franchiseur et un franchisé à qui sont concédés certains droits (licence de marque ou de savoir faire) en échange du versement de redevances. Ainsi le franchiseur autorise le franchisé à faire usage de son nom, de son enseigne de lui transférer un savoir faire exclusivement commerciale, à son tour, le franchiseur s'engage à ne pas vendre de produits concurrents, ni exploiter de marques concurrentes.

2.2. Les stratégies avec engagement en capital :

Ce sont des stratégies qui demandent à l'entreprise un engagement financier important. Ces stratégies concernent les entreprises qui ont atteint une certaine taille ou ont une maturité avancée dans leur développement international. Il s'agit principalement des alliances

⁷⁴ AMELON J. et CARDEBAT J., op.cit, p.203.

⁷⁵ Idem, p.205.

⁷⁶ Les manuels de l'étudiant : "Economie de l'entreprise", Edition Lasary, 2001, P. 42.

Chapitre II : La stratégie d'expansion de l'entreprise à l'international

stratégiques, de la création de co-entreprise ou joint-venture (JV), des stratégies d'implantation.

2.2.1. Les alliances stratégiques :

2.2.1.1. Définition des alliances :

Les alliances peuvent se définir comme des accords à long terme entre deux ou plusieurs entreprises indépendantes qui mettent en commun une fraction de leurs compétences et de leurs ressources et qui ont pour principale objectif l'amélioration de leur compétitivité, en élargissant leur marché par l'internationalisation, le partage des investissements et des risques comme dans le cas de la recherche et développement, et d'améliorer par conséquent les innovations et le développement externe, toute en restant indépendantes hors de l'alliance. Les partenaires de l'alliance partagent le contrôle, le pouvoir de décision, les responsabilités les gains et les pertes⁷⁷.

2.2.1.2. Les raisons de succès des alliances :

Les alliances connaissent un développement exponentiel depuis une vingtaine d'années, en particulier dans les secteurs entrant en convergence. Les facteurs qui poussent les entreprises vers ce type de stratégie sont de plusieurs ordres, notamment les suivants⁷⁸ :

- une firme peut désormais difficilement réunir seule l'ensemble des ressources et les compétences nécessaires pour créer, produire et commercialiser des produits performants compte tenu de leur complexité croissante, de l'augmentation de la diversité des compétences requises, de leur évolution rapide.
- Les firmes sont fortement incitées, parfois même obligées de coopérer pour s'imposer dans un marché désormais mondialisé.
- Avec la convergence des technologies, les alliances constituent un moyen de tirer rapidement profits de nouvelles synergies.

2.2.1.3. La typologie d'alliance :

Il existe trois types selon la contribution des partenaires dans l'alliance et le résultat de l'alliance :

- a- Les alliances complémentaires :** Une alliance complémentaire est une alliance liant des entreprises (deux en principe) qui contribuent au projet en collaboration avec des actifs des compétences de nature différente⁷⁹.

⁷⁷ AMELON J. et CARDEBAT J., op.cit, p. 207.

⁷⁸ Idem, p. 207-208.

Chapitre II : La stratégie d'expansion de l'entreprise à l'international

Dans ces rapprochements, les partenaires combinent des actifs complémentaires. Ce qu'une entreprise apporte, l'autre n'en dispose pas en interne. Un des deux partenaires propose son savoir faire en production et ses capacités industrielles tandis que l'autre apporte ses compétences marketing ou son réseau de distribution⁸⁰

b- Les alliances d'intégration conjointe (Co-intégration) : C'est une collaboration entre entreprises qui s'associent dans la fabrication d'un composant qui sera intégré dans leurs produits respectifs différents aux yeux du marché⁸¹.

Dans cette configuration, la collaboration est restreinte à une partie de l'activité de chacun des alliés, ce qui n'entrave pas la concurrence entre eux et par conséquent le marché reste l'arbitre de celle-ci⁸².

c- Les alliances additives : les entreprises développent, produisent et commercialisent un produit commun. Les compétitions et les contributions des entreprises soit de nature similaire, c'est l'objectif de taille qui est recherché. Les alliés se comportent comme une entité fusionnée, en mettant en commun sur le marché un seul et même produit. Si ce type d'alliance fait disparaître la concurrence du point de vue des alliés, elle n'exclut pas pour autant les rivalités au sein du consortium⁸³.

2.2.1.4. Avantages et inconvénients des alliances⁸⁴ :

a- Les avantages :

- permet une optimisation des synergies stratégiques en circonscrivant précisément le domaine de collaboration
- autonomie préservée
- caractère réversible
- protection contre des concurrents
- accès à des marchés et des ressources protégés
- pénétration rapide de nouveaux marchés
- partage des couts et des risques
- réalisation d'économie d'échelle
- accroissement de la capacité de production
- accès à de nouvelles compétences et expertises

⁷⁹ DUSSAUGE P., GARRETTE B., op.cit, p. 110.

⁸⁰ LEROY F., op. cit, P. 117.

⁸¹ DUSSAUGE P., GARRETTE B., op.cit, p. 115.

⁸² Idem P. 116.

⁸³ AMELON J. et CARDEBAT J., op.cit, p. 210.

⁸⁴ Idem, p. 210.

- développement de nouveaux produits et services
- accroissement de la flexibilité

b- les inconvénients :

- négociations du projet qui privilégient les aspects juridiques et financiers plutôt que les implications stratégiques
- risque d'incompatibilité des objectifs poursuivis par les partenaires
- perte de compétences et de technologies clés
- importance des coûts de coordination
- risques de conflits liés à des différents culturels, aux méthodes de gestion ...
- risques sur le partage des résultats
- risques sur les stratégies de sortie

2.2.2. La co-entreprise ou joint-venture internationale :

2.2.2.1. Définition et objectifs :

On définit joint-venture comme une activité dont la direction et la gestion sont partagées par deux ou plusieurs concurrents réel ou potentiels. Il s'agit d'une mise en commun de ressources permettant d'aboutir à des résultats particuliers et souvent inaccessible pour une entreprise isolée⁸⁵.

L'alliance avec une entreprise locale est pour l'exportateur un moyen de mieux connaître le marché locale (en particulier dans le cas de marché difficile : contraintes réglementaires, la différence culturelle,...) et de bénéficier du réseau relationnel et économique du partenaire local (relations avec les autorités locales, réseau de distribution, ...) ⁸⁶.

2.2.2.2. Les avantages et les inconvénients :

a- Les avantages⁸⁷ :

- Pénétration plus facile et plus rapide des marchés, grâce à l'expérience et aux compétences du partenaire local (culture, contacts, réglementation local, ... etc.)
- Risques financiers et coûts normalement partagés avec le partenaire
- Bon contrôle de la politique commerciale et financière si l'entreprise exportatrice affecte des collaborateurs à la JV et qu'elle ait un droit de regard
- Meilleur échange auprès des clients locaux, meilleur relations avec les autorités locales du fait du partenariat avec un local

⁸⁵ ALIOUAT B. : «les stratégies de coopération industrielle», Edition Economica, 1996, P. 12.

⁸⁶ AMELON J. et CARDEBAT J., op.cit, p.210

⁸⁷ Idem, p. 211.

b- Les inconvénients⁸⁸ :

- Bénéfices potentiels doivent être partagés ; mais la JV peut aussi permettre d'en faire mieux
- Coûts de création et le cas échéant de dissolution assez importants
- Investissement en temps et humains plus importants que pour d'autres formules
- Montage juridiques complexe formalisme de la structure élevé
- Risque de mésentente sur la politique de l'entreprise, la distribution de dividendes, le choix des managers, ...
- Problématique de la fixation des prix de transfert entre l'exportateur et la JV.

2.3. Les stratégies d'implantation à l'étranger :

2.3.1. La succursale et le bureau de représentation :

Sont des formes d'implantation directe de l'entreprise exportatrice sur un marché étranger qui ne dispose pas de personnalité juridique et fiscale propre. Ce sont des services décentralisés de l'entreprise exportatrice à l'étranger.

2.3.1.1. La succursale :

Permet d'assurer une présence permanente ou temporaire sur le marché étranger. Les fonctions assumées sont commerciales et logistiques (la prospection, la prise des commandes et éventuellement la vente et son suivi)⁸⁹.

2.3.1.2. Le bureau de représentation :

Permet aussi d'assurer une présence permanente ou temporaire à l'étranger. Les fonctions assumées sont généralement la représentation auprès des clients étrangers, la prospection, la coordination d'un éventuel réseau d'agents, la représentation auprès des pouvoirs publics. On lui confie rarement la vente de produit et exceptionnellement la gestion de fonction administratives, logistiques et financières⁹⁰.

❖ Les avantages et les inconvénients de la succursale et du bureau de représentation :

➤ Les avantages :

- Maîtrise complète de la politique commerciale
- Bénéfice intégralement pour l'entreprise exportatrice
- Bonne connaissance du marché et des besoins des clients

⁸⁸ AMELON J. et CARDEBAT J., op.cit, p. 211

⁸⁹ Idem, P. 213

⁹⁰ Idem P. 213.

Chapitre II : La stratégie d'expansion de l'entreprise à l'international

- Présence directe sur le marché crédibilise l'entreprise et donne une image plus nationale aux produits
- Soutient à la mise en œuvre de la politique commerciale : service après vente, stocks,...

➤ **Les inconvénients :**

- Formalités administratives importantes
- Risque commerciale assumé par l'entreprise exportatrice
- Coûts de constitution assez élevés

2.3.2. Création de filiale à l'étranger :

La filiale est une entité créée par la maison mère sur un territoire étranger, avec une personnalité juridique indépendante de sa maison mère, mais contrôlée majoritairement par celle-ci. La filiale agit en son nom propre et à ses propres risques. Elle est autonome du point de vue de la gestion quotidienne mais reste fortement dépendante de la maison mère au niveau stratégique (investissement, définition de la politique commerciale, ...etc.), et elle peut éventuellement être chargée de la prospection, la vente, le service après vente⁹¹.

On distingue deux types de filiale: la filiale commerciale ou de distribution et la filiale de production ou industrielle⁹² :

2.3.2.1. La filiale commerciale (distribution) :

C'est un moyen pour l'entreprise d'être en prise directe avec les marchés. Cette filiale a pour fonction, d'acheter des produits de la maison mère et les commercialiser, s'informer des produits et des politiques des concurrents, et de contrôler la politique commerciale de l'entreprise à l'étranger.

2.3.2.2. La filiale de production (industrielle) :

C'est la création d'une entité production à l'étranger, qui produit une partie ou l'ensemble des produits. Elle peut assurer la fonction commerciale. Dans ce cas, elle devienne une filiale de production et de commercialisation.

❖ Avantages et inconvénient de la création de filiale à l'étranger :

La filiale présente certains avantages pour l'entreprise, ainsi des inconvénients qu'on peut résumer comme suite⁹³ :

⁹¹ BOUVERET-RIVAT C., MERCIER-SUISSA C. : "PME : conquérir des parts de marché à l'international", Ed Dunod, Paris 2010, p. 67.

⁹² Idem.

⁹³ AMELON J et CARDEBAT J, op.cit, p. 214.

➤ Les avantages :

- Très bonne connaissance du marché
- Maîtrise de la politique commerciale
- Permet de donner un caractère local au produit (nationaliser le produit)
- La présence de l'exportateur à travers la filiale contribue à assurer les clients
- Simplification des opérations commerciales, administratives, logistiques et financières

➤ Les inconvénients :

- Investissement de départ élevé et coûts fixes relativement importants
- Formalités de constitution importantes et parfois complexes
- Risques politiques et commerciales élevés en particulier dans certains pays car l'engagement est à moyen terme
- Besoin d'une connaissance approfondie de la législation et de la réglementation locale (juridique, fiscalité, droit du travail, code des investissements,... etc.)

L'intérêt de la filiale, tout comme la succursale et le bureau de représentation, réside dans la présence directe sur le marché étranger. Ces formules pourront constituer le moyen d'être présent sur le marché de pays dans lesquels la création d'une société locale est complexe voir même interdite.

2.3.3. L'acquisition de l'entreprise à l'étranger :

L'entreprise peut opter parfois à la croissance externe avec l'acquisition d'entreprise à l'étranger pour assurer sa croissance internationale. Les opérations d'acquisition peuvent être une association des entreprises concurrentes, mais aussi des entreprises reliées verticalement dans le processus de production ou encore des entreprises appartenant à des champs concurrentiels différents⁹⁴.

Les opérations de croissance externes sont complexes. Mais elles le sont davantage encore à l'international en raison d'un environnement d'affaires, culturel et linguistique nouveau, de modes de gouvernance parfois plus complexes, de cadres juridiques et réglementaires différents, de normes comptables qui peuvent différer, de risque de change, ou encore de risques opérationnels accrus.

Les études montrent que la moitié (soit une sur deux) des opérations sont tenus à l'échec, c'est-à-dire qu'elles n'apportent pas les résultats escomptés.

⁹⁴ AMELON J. et CARDEBAT J., op.cit, p.215.

Chapitre II : La stratégie d'expansion de l'entreprise à l'international

Le processus d'acquisition internationale comporte plusieurs étapes⁹⁵ :

2.3.3.1. Etape de préparation :

- Evaluation de la stratégie de croissance internationale (identification des impératifs de croissance, choix du mode de croissance : interne ou externe)
- Elaboration d'un programme d'acquisition en fonction de la stratégie de croissance arrêtée (présélection)
- Identification, évaluation et sélection des cibles
- Evaluation des opportunités

2.3.3.2. Etape d'exécution :

- Contacts et négociations : tactique de négociation, clause de confidentialité, lettre d'intention, estimation de potentiel de création de valeur
- Aspects légaux : contrat d'achat
- Aspects financiers et fiscaux : financement, due diligence
- Planning de l'intégration : *closing*, organisation de la prise de contrôle.

2.3.3.3. Etape d'intégration :

- Exécution de l'intégration
- Stratégies de communication interne et externe
- Réalisation des synergies
- Gestion des litiges

❖ Les avantages et les inconvénients de l'acquisition :

➤ Les avantages⁹⁶ :

- Rapidité de conquête de marché étranger, par acquisition d'une entreprise et de son marché
- Permet de supprimer des concurrents
- Acquisition de compétences locales
- Acquisition de notoriété

➤ Les inconvénients⁹⁷ :

- Opérations complexe à structurer
- Mobilisation de ressources financières importantes
- Taux d'échec élevé

⁹⁵ AMELON J. et CARDEBAT J., op.cit, p.215.

⁹⁶ Idem, p. 216.

⁹⁷ Idem, p. 216.

Chapitre II : La stratégie d'expansion de l'entreprise à l'international

Conclusion :

Toute démarche d'élaboration d'une stratégie d'internationalisation doit être précédée par une fixation et une définition des objectifs, ces objectifs sont les principaux déterminants de la formulation de la stratégie.

Après avoir tracé ses objectifs, l'entreprise doit réunir tout ses moyens nécessaires, premièrement elle effectua un diagnostique interne et externe ; un diagnostique interne afin d'évaluer ses capacités, ses avantages spécifiques, et ses compétences en matière de force et de faiblesses, ensuite l'entreprise effectua un diagnostique externe, c'est-à-dire de l'environnement ou elle s'évolue et déterminer les opportunités et les menaces qu'il représente afin de profiter de chaque opportunité et se méfier de toutes éventuelles menaces, ce diagnostique externe permet à l'entreprise le choix de ou des pays qu'elle souhaite pénétrer.

Après avoir fait son choix de pays, l'entreprise entamera la phase ultime celle de choix de stratégie de pénétration, qui dépend essentiellement des moyens de l'entreprise et ses objectifs, mais aussi du pays choisit en matière de sa politique vis-à-vis les investissements étrangers, ces critères permettent à l'entreprise de choisir l'exportation direct de ses produits ou indirect, c'est-à-dire avec intermédiaire résidant ou choisir l'implantation direct sous forme d'IDE si bien sur les conditions le permettraient .



Chapitre III : étude de partenariat de licence entre CERAMICA et PAREX

Introduction :

Après l'indépendance, le marché algérien est resté vierge, très peu investi, et l'Etat algérien était sous l'aire du socialisme qu'est resté hostile vis-à-vis l'ouverture de son économie aux investisseurs étrangers, sauf quelques un dans le secteur de l'hydrocarbure. Les textes juridiques instaurés favorisent la nationalisation des entreprises qui se trouve sur le territoire algérien, et en mesure de protéger les entreprises algériennes contre la concurrence étrangère.

Après 1995, l'Etat algérien a opté pour l'ouverture de son économie (l'économie de marché) suivi de la divulgation de plusieurs lois régissant. Ainsi, ces nouvelles lois offrent un climat d'investissement opportun, et une virginité du marché très peu trouvable ailleurs et très profitable pour les investisseurs étrangers.

De ce fait l'entreprise française PAREX LANKO est l'une des entreprises ayant profitée de cette opportunité, elle a pénétré le marché algérien via un partenariat avec une entreprise algérienne, CIRAMICA MADAOUI, importatrice des produit de PAREX, qui fini par décroché une licence de fabrication locale des produit qu'elle importer (les produits mortiers).

Dans ce présent chapitre nous allons expliquer les trois phases respectives :

- La phase avant le partenariat.
- La phase de la réalisation et la concrétisation du partenariat.
- La phase après partenariat.

Ce chapitre se décompose en trois sections, la première section traite la première phase qui est la phase avant partenariat portant sur la période d'évolution de l'entreprise CIRAMICA, la deuxième section traite la phase de la concrétisation du partenariat, c'est-à-dire le processus de négociation et de signature de contrat, et enfin la troisième section développera la phase après partenariat où l'entreprise MORTERO procède à une démarche d'exportation vers les pays voisins.

Section 01 : évolution de l'activité de l'entreprise CERAMICA MADAOUI :

La présente section sera dédiée à la présentation de l'évolution de l'activité de l'entreprise CERAMICA MADAOUI durant la période d'avant partenariat, lorsque la principale activité de l'entreprise était l'importation.

1.1. Evolution du chiffre d'affaire (vente) :

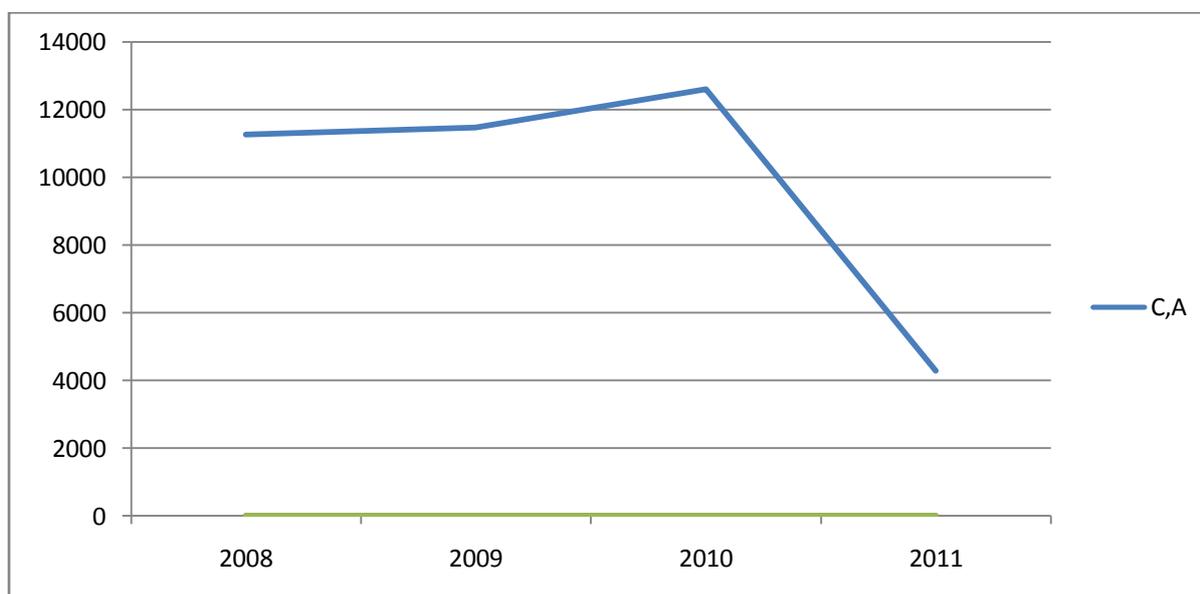
Le tableau suivant montre l'évolution du chiffre d'affaire de l'entreprise CERAMICA MADAOUI 2008-2011.

Tableau n° 04 : évolution du chiffre d'affaire de CERAMICA MADAOUI, 2008-2011

Années	2008	2009	2010	2011
C.A (Tonnes)	11260 T	11454T	12594	4281T
Evolution C.A (%)	-	+13%	+8%	-42%

Source : service finance, entreprise CERAMICA MADAOUI, Bejaia, 2015.

Graph n° 01 : évolution du chiffre d'affaire de CERAMICA MADAOUI, 2008-2011



Source : graphique réalisé par nos soins à partir du tableau n° 04.

A partir des données du tableau et de la tendance d'évolution du graphique, on peut constater une évolution du chiffre d'affaire de 13% en 2009, puis redescend à 8% en 2010, et cela à cause de l'apparition de nouveaux concurrents dans l'import, tandis qu'avant le marché était vierge ; pour ensuite basculer à -42% en 2011 à cause :

- De nouvelles lois de finance qui interdit tout autre forme de transaction, hormis, le crédit documentaire, payable à vue.
- La nouvelle perspective de l'entreprise avec le fournisseur.

1.2. Evolution du résultat net (RN):

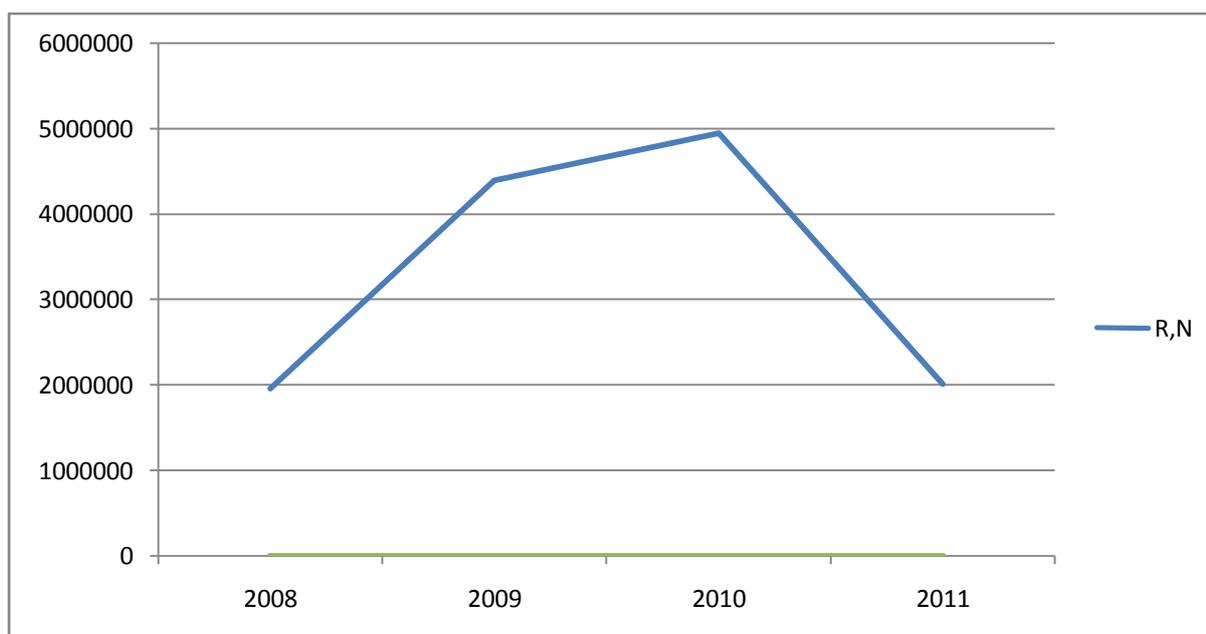
Le tableau suivant montre l'évolution du RN de l'entreprise CERAMICA MADAOUI 2008-2011.

Tableau n° 05 : évolution du RN de CERAMICA MADAOUI, 2008-2011

Années	2008	2009	2010	2011
Résultat net	1954255	4391610	4944881	2005999,16

Source : service finance, entreprise CERAMICA MADAOUI, Bejaia, 2015.

Graphique n° 02 : évolution du RN de CERAMICA MADAOUI, 2008-2011



Source : graphique réalisé par nos soins à partir du tableau n° 05.

Nous observons que la R.N ne cesse d'évoluer de 2008 à 2010 pour atteindre son apogée. A partir de la, une chute libre est enregistrée suite à :

- Baisse du CA, suite à la nouvelle perspective de coopération qui oriente l'entreprise vers une production locale
- Apparition de nouvelles procédures d'importation et abolition de plusieurs autres auparavant forte utilisée tel que la remise documentaire, transfert de devise,... etc.

- Surestaries et frais supplémentaires suite aux erreurs et malentendus trouvés lors des procédures de dédouanement.

1.3. Evolution de la rentabilité économique (RE) :

Pour calculer ce taux, il nous suffit d'appliquer la division du résultat et du total actif, chiffré dans le bilan.

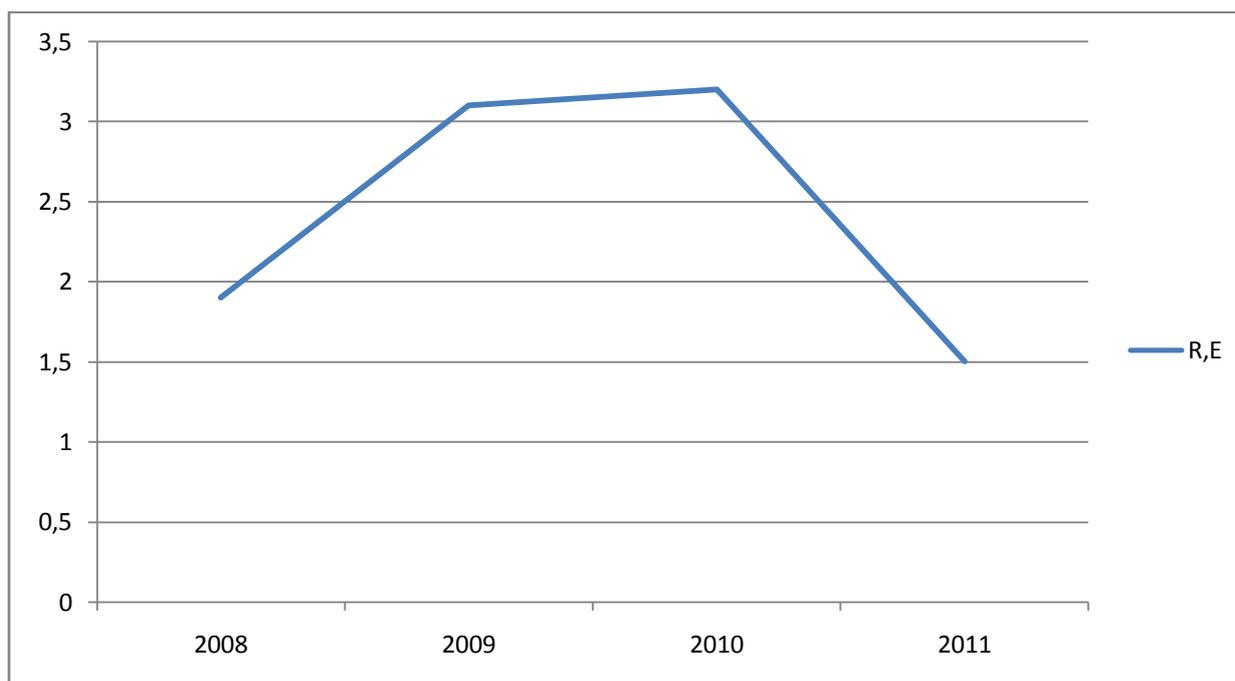
Le calcul se fait comme suite : $R.E = R.N / \text{total actif}$

Tableau n° 06 : évolution de la RE de CERAMICA MADAOU, 2008-2011

Années	2008	2009	2010	2011
Rentabilité économique (R.E)	1,9%	3,1%	3,2%	1,5%

Source : service finance, entreprise CERAMICA MADAOU, Bejaia, 2015.

Graphique n° 03 : évolution du RE de CERAMICA MADAOU, 2008-2011



Source : graphique réalisé par nos soins à partir du tableau n° 06.

Nous constatons effectivement une hausse de la RE de 2008 à 2010 suivi d'une diminution considérable de 2010 à 2011 qui est due à la baisse du chiffre d'affaire.

1.4. Evolution de la rentabilité financière (RF) :

Afin de calculer ce taux, il nous faudra diviser le RN sur les capitaux propres de l'entreprise, mentionnés dans le bilan.

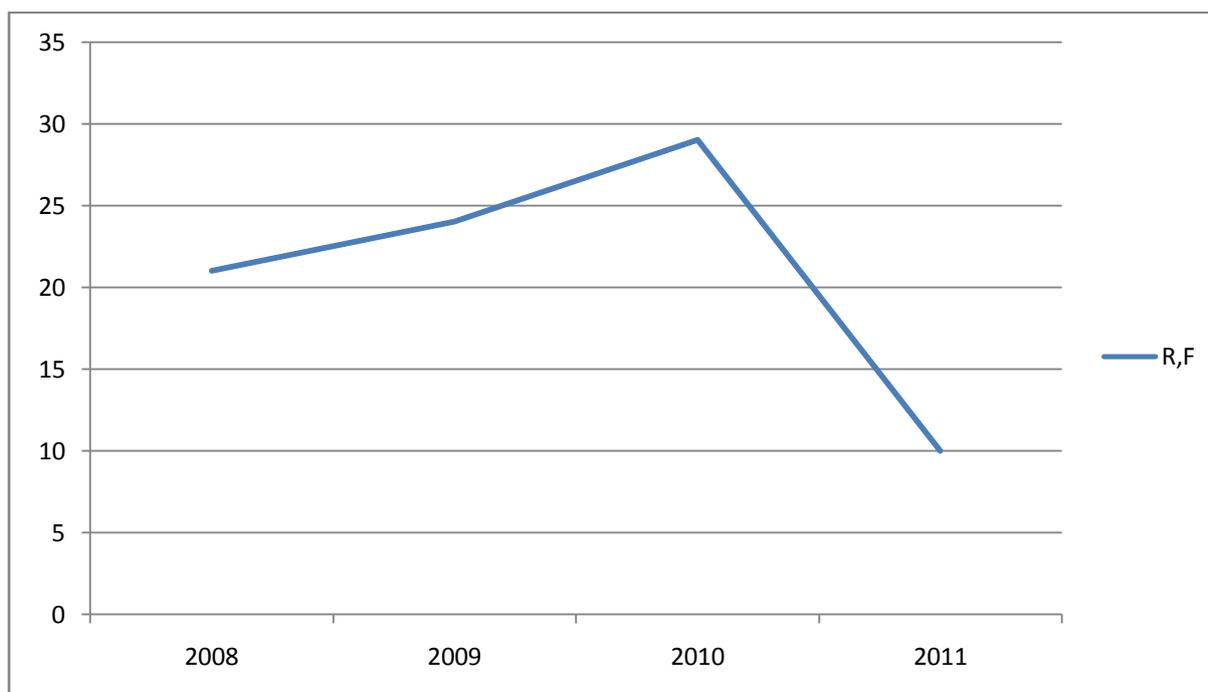
Le calcul se fait comme suite : $RF = RN / \text{capitaux propres}$.

Tableau n° 07 : évolution de la rentabilité financière de CERAMICA MADAOUI, 2008-2011

Années	2008	2009	2010	2011
Rentabilité financière	21%	24%	29%	10%

Source : service finance, entreprise CERAMICA MADAOUI, Bejaia, 2015.

Graphique n° 04 : évolution de la RF de CERAMICA MADAOUI, 2008-2011



Source : graphique réalisé par nos soins à partir du tableau n° 07.

La RF de l'entreprise montre que 10% des capitaux propres sont transformés en résultat net en 2011 contre 29% en 2010, cette baisse corrobore avec la baisse du chiffre d'affaire et le résultat net précédemment expliquée.

1.5. Evolution de la marge commerciale :

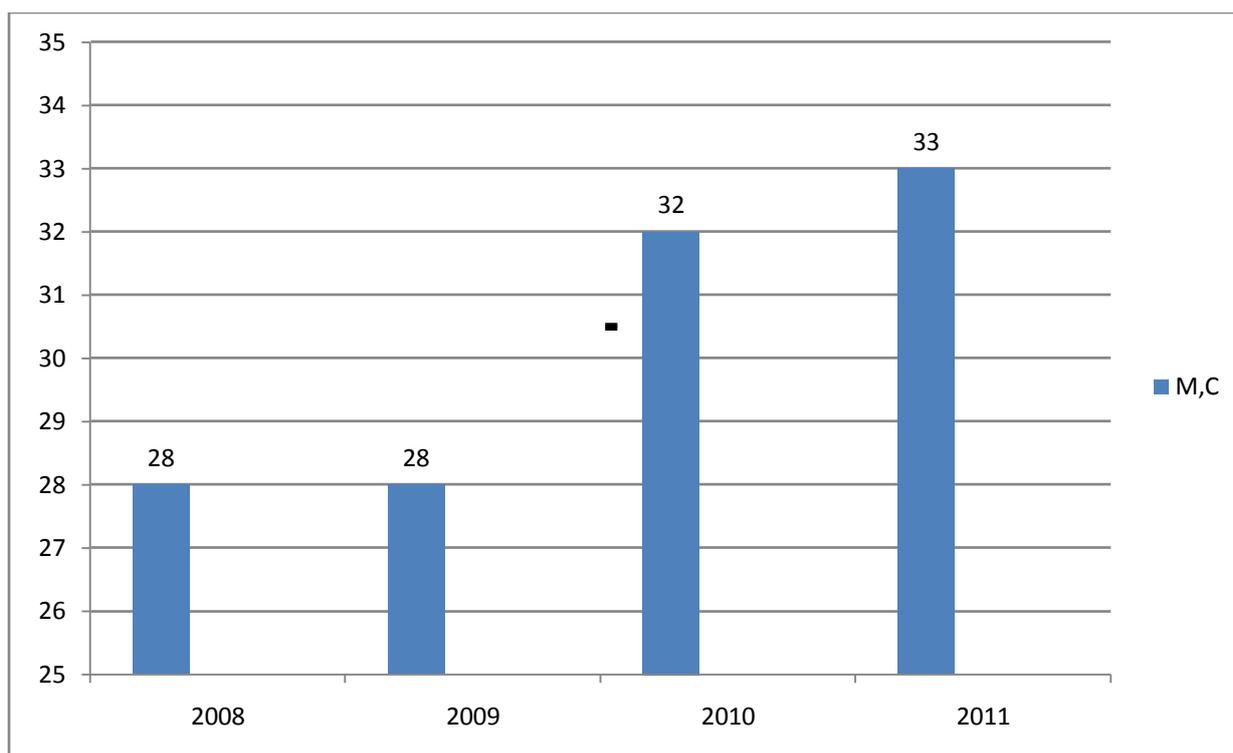
La marge commerciale est la différence entre le prix de vente et le coût d'achat. Le tableau suivant montre l'évolution de la marge commerciale de l'entreprise CERAMICA MADAOUI 2008-2011.

Tableau n° 08 : évolution de la marge commerciale de CERAMICA MADAOUI, 2008-2011

Années	2008	2009	2010	2011
Rentabilité financière	28%	28%	32%	33%

Source : service finance, entreprise CERAMICA MADAOUI, Bejaia, 2015.

Graphe n° 05 : évolution de la marge commerciale de CERAMICA MADAOUI, 2008-2011



Source : graphique réalisé par nos soins à partir du tableau n° 08.

L'entreprise connaît une forte marge commerciale, allant jusqu'à 33% en 2011.

Contrairement à tout ce que l'on pourrait penser, le taux le plus élevé est bien en 2011 où il a atteint 33%, mais sa valeur reste faible, par rapport au chiffre d'affaire et aux volumes des achats.

Donc nous pourrions conclure que la marge commerciale est plus élevée en 2011 malgré les frais d'approche qui sont les plus élevés, et cela est due au marché, les prix de vente ont augmenté, suite à une pénurie de produit, vu les conditions défavorables d'importation.

Le taux le plus faible se remarque en 2009, qui est de 28%, et cela du à l'apparition de la nouvelle loi de finance complémentaire de 2009, qui a bouleversé tout le système comptable et financier en matière de déclaration et de répartition des charges, où par exemple, les frais de surestaries et de commission ne sont plus constatés dans la classe 6 mais dans la classe 3, ou elles sont intégrées dans la marchandise.

1.6. Le prix de vente :

Le prix de vente est déterminé par plusieurs facteurs, à savoir :

1.6.1. Le coût de revient :

Le prix de vente est déterminé en premier lieu par rapport au coût de revient, qu'on lui ajoute une marge

1.6.2. La concurrence :

La concurrence peut influencer sur le taux de marge que l'on va appliquer à la vente de nos produits

1.6.3 Le marché :

Le marché dicte la conduite et la démarche de l'entreprise quant à la variation et la fixation du prix de vente

Dès lors, nous ne pouvons appliquer un taux de marge, qui donne forme à un prix de vente plus élevé au marché en comparaison à d'autres produits identiques déjà présents sur le marché.

EURL CERAMICA MADAOUÏ a déterminé son prix de vente de la colle C0 à 385 DA/ HT, en tenant compte des critères mentionnés précédemment.

Notre première analyse qui reflète la commercialisation de mortier colle en importation, on constate que l'entreprise supporte beaucoup de charges liées à l'importation, ce qui influence le niveau du chiffre d'affaire, le coût de revient et le résultat net.

Section 02 : la phase après partenariat et la réalisation de la SARL MORTERO :

La bonne relation client fournisseur (importateur exportateur) entre l'entreprise algérienne CERAMICA et PAREXLANKO est allée loin de là, un accord sur un contrat de licence a été négocié, qui a abouti à un résultat positif celui de la signature du contrat et la création d'une nouvelle entreprise dénommé SARL MORTERO.

2.1. Présentation de la SARL MORTERO :

2.1.1. Description des quatre principaux compartiments:

L'unité de fabrication de ciment colle "MORTERO" s'étale sur une superficie d'environ 1800 M² et se divise en quatre compartiments principaux répartie comme suit :

2.1.1.1. Aire de stockage de matières premières :

Une partie de l'aire de stockage est à l'aire libre où il est stocké le sable, et l'autre partie sous préau destinée au stockage d'agrégats (ciment, carbonate).

La matière première (le sable) est acheminée vers la trémie de l'unité de préparation à l'aide d'une pelle mécanique.

2.1.1.2. Unité de préparation :

La matière première est acheminée vers un sécheur par le biais d'un convoyeur qui l'expédiera vers le silo à l'aide d'un élévateur électro-hydraulique.

L'unité préparation est dotée aussi d'un silo conservant le ciment et un autre silo de carbonate. Un quatrième silo pour la chaux.

2.1.1.3. Unité de mélange :

Un mélange s'effectue au niveau des silos de l'unité préparation avec les proportions définies et expédiées vers le mélangeur (malaxeur) par le biais d'un élévateur à godets en ajoutant manuellement des adjuvants.

Le produit mélangé est enfin conditionné à l'intérieur de l'ensacheuse pour obtenir des sacs de 10kg, 50kg et big bag de 1 ton (produit fini).

2.1.1.4. Aire de stockage produit fini :

Le produit fini (sacs de ciment colle) est stocké au niveau de l'aire de stockage du produit fini.

2.1.2. Les moyens de l'entreprise :

2.1.2.1. Moyens matériels : La société MORTERO travaille 24H/24 avec des lignes de production automatisées et équipées des systèmes de contrôle et de qualité de la dernière génération.

Dans toutes ses unités et durant le processus de sa production, La société MORTERO veille au respect des normes d'hygiènes, sécuritaires et environnementales les plus strictes.

2.1.2.2. Moyens de production : MORTERO comporte trois chaînes de production qui sont composées d'une série de machines en effectuant des opérations de transformant de la matière première en produit finis.

❖ Présentation des chaînes de production :

La Sarl MORTERO est spécialisée dans la production des produits mortier, elle dispose de trois (03) chaînes de production qui sont :

- ✓ Une ligne de production des colles en sac de tous ses types, d'une capacité de 250 sacs/heure
- ✓ Une ligne de production des joints en sac de tous ses types, d'une capacité de 250 sacs/heure
- ✓ Une ligne de production des sous-enduits en sac d'une capacité 200 sacs/heure

2.1.3. Présentation de la gamme des produits :

La SARL MORTERO produit, depuis le début de l'année en cours, les mortiers colles couramment utilisés et demandés sur le marché.

Les produits sont conditionnés dans un emballage tri-couche, à savoir deux couches de papier kraft et une couche au milieu en film protecteur plastique, qui empêche l'humidité de pénétrer dans le sac.

Le fournisseur de sacs est le même fournisseur de PAREXLANKO France, les sacs sont fabriqués en Espagne et sont normalisés pour le marché européen et mondial. Les produits commercialisés en ce moment sur le marché Algérien sont :

2.1.3.1. Les colles :

➤ **LANKO NORMAL 509 :**

Colle de base de type C0 utilisé pour les carreaux à forte porosité en intérieur, formats usuels jusqu'à 2000 cm².

Ce produit en termes de volume représente 70% des ventes de MORTERO, il offre des performances basique, un prix attractif, il est fréquemment utilisée dans les chantiers.

➤ **LANKO SUPER 511 :**

Colle améliorée de type C1 utilisée pour les carreaux à faible porosité, exemple : compacto, grès cérame, porcelaine. Les supports admissibles sont les murs béton... etc.

L'utilisation peut être en intérieur comme l'extérieur (petite surfaces, types balcons)

➤ **LANKO EXTRA 522 :**

Colle flexible de type C2 utilisé pour tout types de carreaux, formats usuels 3600 cm², idéale pour les piscines, bassins, planchers chauffants.

Utilisation intérieur, extérieur, industries, très fortes sollicitations, façades, grands passages.

2.1.3.2. Les joints :

➤ **LANKO SOL 542 :**

Ensachés à 5 kg pour le marché de grande distribution, à 25 kg pour le marché des projets, chantiers.

LANKO SOL 542 est un joint sol résistant, plusieurs teintes proposées au client, qu'il peut choisir une palette adaptée à son marché.

➤ **LANKO MUR 543 :**

Ensachés à 5 kg pour le marché de la grande distribution, à 25 kg pour le marché des grands projets et chantiers.

LANKO MUR 543 est un joint mur aspect lisse, hydrofugé, convient parfaitement aux bassins et piscines. Les teintes sont également aux choix et appréciations de client.

2.1.3.3. Le sous-enduit : (MORTIER DE CREPISSAGE) :

Ensaché à 25 kg, ce produit est révolutionnaire, d'une part, sa facilité d'utilisation et d'autre part, sa polyvalence.

Il peut être appliqué à l'extérieur comme à l'intérieur. Applicable à la machine à projeter ou manuellement.

Utilisé pour crépir, finir, sceller des tuiles, construire un mur, rebouchages. Très pratique, évite les mélanges aléatoires sur chantiers, les salissures, les encombrements et les manutentions.

2.1.4. La politique de distribution :

La politique de distribution de l'entreprise MORTERO a pour objectif de :

- Développer une gamme de produits spécifique au marché.
- Développer des teintes selon les critères de ses clients.
- Changer le packaging (couleurs, mentions, mesures, poids).
- Travailler en étroite collaboration avec le distributeur pour le lancement des produits (présentoirs, supports, fiches techniques, workshop,...).
- Etablir des contrats de distribution pour protéger le distributeur.

2.2. La mise en place de la licence :

2.2.1. La prise de contact :

C'est une étape où les deux parties MORETERO et le partenaire étranger PAREXLANKO expriment leur souhait de procéder à un contrat de partenariat.

Ce contrat s'effectuera par un échange de correspondance, des visites d'inspections et des rencontres soutenues pour mieux se connaître, en procédant à un échange de points de vue et esquisser les objectifs généraux pour lesquels se sont entendus les deux parties. C'est une étape qui peut prendre beaucoup de temps. Les besoins et les objectifs possibles sont étudiés par les deux parties durant cette étape.

La SARL MORTERO a pris en premier lieu contact avec son fournisseur potentiel d'un produit qu'elle importait à raison de 150 millions DA/an qui est du ciment colle afin de leur proposer de lui accorder une licence de production, tout en actant que plus de 80% des produits utilisés dans la production peut être fournis au niveau national.

Evoluant dans cette optique, la dite SARL arrive à arracher un entretien avec PAREX Groupe, firme multinational, filiale de Lafarge, présente dans 19 pays, compte 52 usines, 3 licences, 9 centres de recherche et 2700 ouvriers à travers le globe pour réaliser plus de 660 millions d'euros en 2011

2.2.2. Les négociations :

Une entrevue a été fixée le 03 Mars 2008, où les responsables respectifs se sont réunis afin de débattre sur la façon d'aborder leur coopération.

Une licence de savoir faire et de marque commençait à naître de ce débat par les deux parties après avoir déposé une étude de marché reflétant les 2.000.000 T du besoin de pays en ciment.

Cet entrevu a été fait aussi à plusieurs autres candidats, mais le choix est porté sur MORTERO pour la concordance des chiffres des deux parties, dès la présentation de son étude de cas, MORTERO est tombée sur les mêmes résultats chiffres que PAREX lors de leur étude de marché, ce qui a penché la balance en sa faveur.

2.2.3. La signature de contrat :

Le contrat de licence, de savoir faire, de marque et d'assistance technique s'est matérialisé en suivant les clauses de confidentialité suivante :

- Transfert de technologie et assistance technique et commerciale : le licencié souhaite bénéficier d'une licence d'utilisation du savoir faire et d'une sous licence de la marque PAREXLANKO, et aussi bénéficier d'une assistance technique lors de l'installation de l'unité qui a débuté en 2008, mais aussi lors de la commercialisation et du processus de production, qui a débuté en 2011
- La période contractuelle est de 5 ans, au delà de cette date, un renouvellement ou un partenariat serait envisageable.
- Redevance et devise de paiement : en contre partie des droits concédés par PAREXLANKO, le licencié MORTERO versera à PAREX une redevance annuelle des produits vendus. La redevance s'appliquera au moment de la date de démarrage de l'usine et sera calculée annuellement. Et aussi déterminer la monnaie de la redevance.
- Accès à l'information : le licencié établira et tiendra à la disposition de PAREX, tous documents comptables afférents à la production, l'utilisation et la vente des produits.

- Qualité et normes respectives : tous les produits fabriqués par le licencié MORTERO, en vertu de contrat, devront être conforme aux spécifications et aux standards de qualité, notamment à leur mode de production, aux matériaux utilisées, à la main d'œuvre, à l'emballage et au stockage.
- Les responsabilités respectives
- Non concurrence : en contre partie de ses droits, le licencié s'interdit de fabriquer, promouvoir, représenter, distribuer et/ou vendre des produits identiques, similaires aux produits que produit, que propose PAREX, la où elle (PAREX) est installée.
- Interdiction de cession de licence
- Respect de logo, marque et charte graphique
- Le budget d'investissement des équipements de licencié
- L'objectif annuel de vente
- Engagement de confidentialité : le licencié s'engage à conserver strictement confidentiel et à ne pas divulguer à des tiers les informations confidentielles de PAREX LANKO au cours de l'exécution du contrat et pendant une période de 5 ans suivant l'expiration de velu ci.

2.2.4. L'étude économique :

Par mesure de confidentialité, l'entreprise MORTERO n'a pas pu nous divulguer qu'en pourcentage ses coûts de revient et sa VA, quant à son chiffre d'affaire, il sera calculé en tonnage.

2.2.5. L'évolution des coûts de la SARL MORTERO.

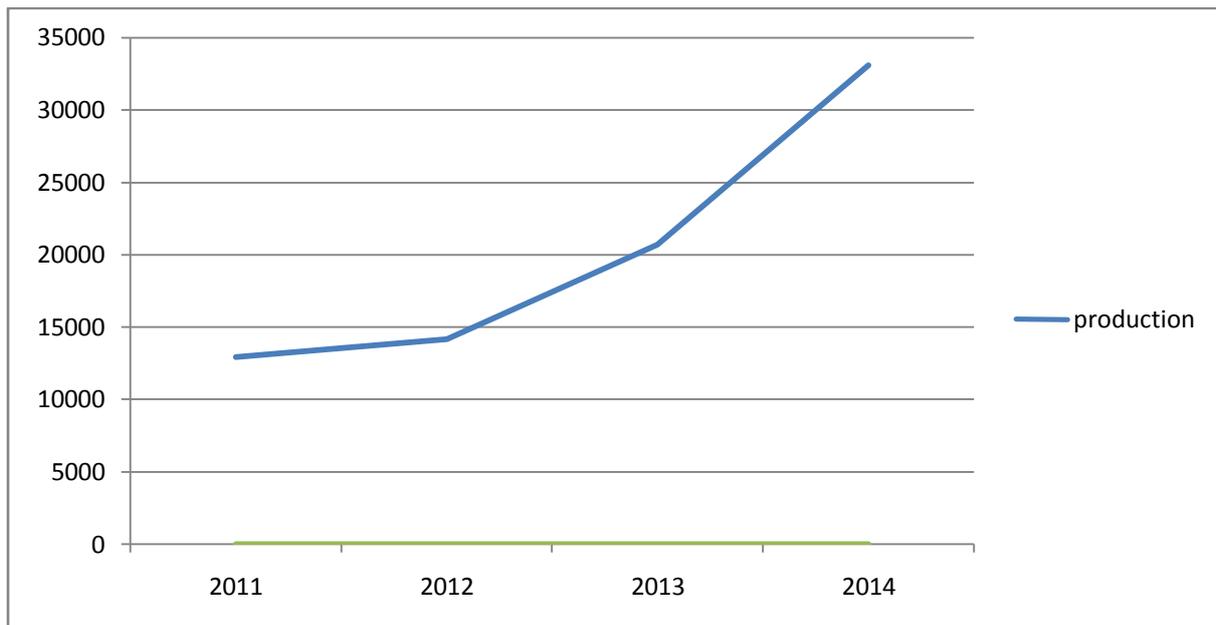
L'évolution des coûts de la SARL MORTERO, est présentée dans le tableau suivant :

Tableau n° 09 : évolution des couts de la SARL MORTERO 2011-2014

Années	2011	2012	2013	2014
Production (Tonnes)	12931	14172	20689	33103
Coût de revient	65%	60%	55%	50%
Valeur ajoutée	35%	40%	45%	50%

Source : service comptabilité, SARL MORTERO, Bejaia 2014.

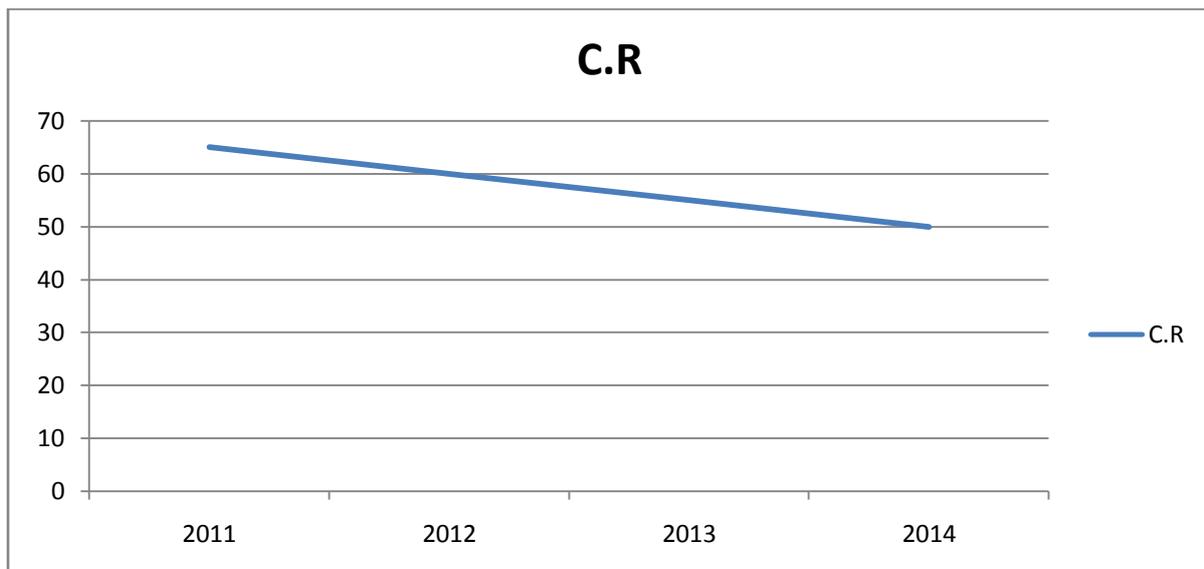
Graphe n° 06 : évolution de la production de la SARL MORTERO 2011-2014.



Source : graphique réalisé par nos soins à partir du tableau n° 08.

On constate que la production s'accroît chaque année, en passant de 12932T en 2011 à 14172T en 2012, et à 20689T en 2013, et cela due à l'accroissement de la demande du marché de l'année en année, vue la bonne qualité des produits à des prix justes, et aussi à la bonne maîtrise du processus de production au fil du temps, qui a aidé l'entreprise à gagner plus de temps ; sans oublier l'acquisition de nouveaux moyens de production très développés.

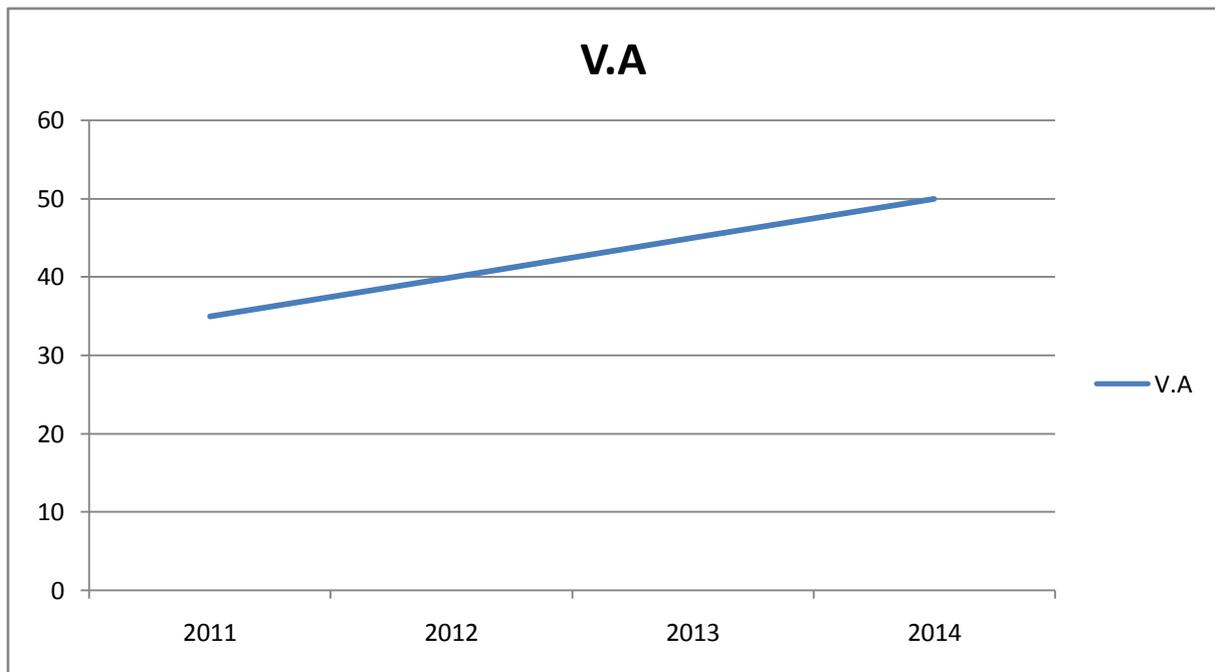
Graphe n° 07 : évolution du coût de revient de la SARL MORTERO 2011-2014



Source : graphique réalisé par nos soins à partir du tableau n° 08.

On remarque que le coût de revient se diminue au fil des années, en passant de 65% en 2011 à 60% en 2012, et aussi en 2013 et 2014 de 5%/année, et cela revient à la bonne maîtrise du processus de production et à l'acquisition de nouveaux matériels de production très développés qui amoindries le risque de main d'œuvre non qualifiée et de non-conformité de produit.

Graphes n° 08 : évolution de la valeur ajoutée de la SARL MORTERO 2011-2014



Source : graphique réalisé par nos soins à partir du tableau n° 08

On constate que le pourcentage de la valeur ajoutée est de 35% en 2011, puis passe à 40% en 2012, et connaît une croissance de 5% l'année suivante.

Cette croissance est due à la bonne maîtrise de processus de production, chose qui n'était pas en 2011, car la production est venue de démarrer avec manque de coordination et de personnel qualifié, circonstance pour toute nouvelle entreprise.

Mais en 2012, les coûts de production s'affaiblis et de ce fait augmente la VA, cela due à l'acquisition de nouveaux moyens de production très développés, qui amoindrie le risque de main d'œuvre non qualifiée et de non-conformité de produits pousse l'unité à une production optimale.

On remarque aussi, que le Chiffre d'affaire ne cesse de s'accroître, et cela revient essentiellement :

- A la notoriété du produit fabriqué, la marque qu'est déjà connu sur le marché, ce qui n'a pas été difficile pour la commercialisation, datant plus qu'avant le même produit était disponible sur le marché à un prix moins compétitif vue son origine (importation).
- A la disponibilité du produit, qui met le client en confiance, car il ne risque de se retrouver en rupture de stock et de ce fait bloquer ses chantiers.
- Au Réseau de distribution très développé, qui confère une large disponibilité de couleur, de stock et de service technique à tout moment et tout endroit, car l'entreprise a mis en place un réseau de distribution à chaque wilaya ; ou un stock important de produits est mis à la disposition du client afin d'assurer la présence de MORTERO et une meilleure réactivité au marché.

Tableau n°10 : étude comparative entre la situation avant et après partenariat.

Comparaison	Importation	Production
C.A /X	120	380(3*120)
V.A /M.B	30%	45%
Réactivité l'Ets face au marché	très faible	Très forte
Frais d'approche	Elevé	Charge uniquement
délais	Selon l'arrivage	Immédiat
Transfer de technologie	Absent	Présent
structure	4	9

Source : réaliser par nos soins à partir des données précédentes.

Lors de notre étude de cas, des modes opératoire, à savoir l'importation, et sa substitution par la fabrication local, nous remarquons que :

- La valeur ajoutée passe de 30% en importation à 45% en production de 2010 à 2012.
- Le CA passe de 120 millions à 380 de 2010 à 2012, soit 3 fois plus.
- Les frais d'approche constatés auparavant avec l'importation sont passés à des charges liés à la production, ce qui désengorge les finances.
- La flexibilité de l'entreprise à gérer ses problèmes face au marché

Section 03 : l'étude de la démarche d'exportation de l'entreprise MORTERO vers les pays voisin.

Tout entreprise cherche à accroître son activité, soit au niveau interne soit externe, à trouver de nouveaux débouché et à élargir ses zones d'activité afin de se protégé d'avantage des éventuelles risques que représente l'environnement interne et externe à l'entreprise.

L'entreprise MORTERO, nouvellement créée, qui produit sous licence de la firme PAREXLANKO, procède déjà à une démarche d'internationalisation, celle d'exportation vers les pays voisins voir la Tunisie et d'autre pays africains. Des éclaircissements ont été donnés par le patron directeur générale de l'entreprise :

3.1. Les facteurs qui motive l'entreprise MORTERO à aller vendre en dors du territoire national :

Les produits que l'entreprise propose sont très demandés sur le marché national et les marchés internationaux et sont pour la plupart importés d'Europe à des prix exorbitants.

L'entreprise MORTERO détient les capacités matérielles et humaines de fournir des produits de même qualité que ses concurrents européens, à des prix plus intéressants.

Exemple : pour un mortier colle de type C0 le prix est de 384 DA HT, le prix MORTERO est de 290 DA HT.

Le marché domestique n'est pas saturé, il s'agit d'une volonté de diversifier les débouchés pour une meilleure sécurité.

L'entreprise prévoit d'être accompagnée dans cette démarche par les autorités compétentes en Algérie dans le but de :

- Accéder à d'autres marchés, notamment à l'international en vue d'accroître ses ventes
- Promouvoir les produits algériens au delà des frontières
- Participer aux entrées de devises étrangères.
- Participer aux recettes fiscales en achetant ses matières en Algérie.
- Accroître le volume d'affaires.
- Diminuer les sorties de devises en :
 - Se procurant des matières premières localement
 - Produisant localement des produits en très grande majorité importés.

3.2. Les marchés segmentés par l'entreprise :

- Le marché tunisien, pour des raisons de proximité, d'absence de taxes douanières et de maturation du marché. Le marché tunisien consomme déjà les produits que l'on fabrique, et les concurrents tunisiens ne proposent pas une gamme aussi large que celle de MORTERO, et sa qualité est plutôt moyenne.
- Quelques marchés africains ou les consommations commencent à devenir intéressantes, sachant qu'aucun fabricant ne s'est installé sur le continent et que tout vient en import d'Europe, l'entreprise peut se positionnée avec aisance, avec des prix attractifs et une qualité supérieure.

3.3. Les moyens engagés pour réussir cette démarche :

- En termes de personnel pour un démarrage, les moyens sont suffisants, car il faudra un certain temps pour pouvoir structurer les ventes, mais à moyen terme il faudra créer une structure export pour pouvoir développer les marchés de manière efficiente.
- En termes de moyen de transport, la sous-traitance est de miser pour ce genre d'opérations, l'entreprise a déjà démarché des opérateurs qui s'occuperont des opérations transport, transit,... etc. en sachant que le transport est remboursé par l'état Algérien à hauteur de 80%.
- En termes de moyens de production l'entreprise ne peut pas, pour le moment, satisfaire ces marchés, elle entamera une extension en cours du troisième trimestre pour doubler les capacités, et pouvoir absorber la demande croissante, mais elle restera insuffisante pour absorber les deux marchés. Une unité à BOUIRA est en cours de réalisation pour palier à ce manque.

3.4. La compétitivité de l'entreprise :

3.4.1. Focus de la notion compétitivité coûts :

L'approche globale de la notion de compétitivité permet d'apprécier la capacité d'une entreprise à maintenir et à attirer les activités et les investisseurs dans un environnement concurrentiel international. Autrement dit, la compétitivité mesure l'aptitude de l'entreprise à conserver une position favorable en termes de part à l'exportation.

La compétitivité prix dépend des prix à l'exportation généralement déterminés par :

- Les coûts de production, c'est-à-dire les coûts du travail (salaires), le coût du capital (intérêts), la charge fiscale et la productivité (rapport entre la quantité produite et le nombre d'heures nécessaires à sa production).
- Les coûts de transport, aux droits de douane et à la réglementation.
- Le taux de change, la valeur relative de la monnaie par rapport aux autres monnaies.
- La concurrence, plus il y en a, plus les entreprises doivent réduire leurs prix et inversement.

Pour améliorer la compétitivité des entreprises, les variables déterminantes sont le taux de change et les coûts de production (influencés par la productivité). La productivité dépend de l'efficacité des machines et du matériel dans le processus de production, du niveau de compétence des travailleurs, du progrès dans les techniques de production, des infrastructures et de la relation avec les fournisseurs et les prestataires.

3.4.2. Focus sur la notion de compétitivité hors coût :

La compétitivité hors coût relève de la stratégie de l'entreprise et dépend de la qualité du produit, du degré de sophistication et de l'innovation. L'environnement économique, fiscal, social et réglementaire influence le choix de la stratégie à mener par les entreprises. Un ensemble de facteurs explique la performance de l'entreprise à l'export : la qualité, l'image de marque, l'adaptation au marché local, le réseau de distribution, le niveau de recherche et développement, etc.

3.4.3. La gamme de produits à exporter et la politique des prix envisagée :

- Les gammes de produits seront les colles techniques, les joints et les enduits monocouches
- La politique des prix sera basée sur les tarifs d'import, la société sera obligée de diminuer sa marge pour monter un circuit de distribution large comme elle le fait en Algérie, mais elle se rattrapera sur les taxes qui sont abolies par l'état algérien, ce qui lui confère une marge net appréciable.

3.4.4. La concurrence du même secteur et leur influence :

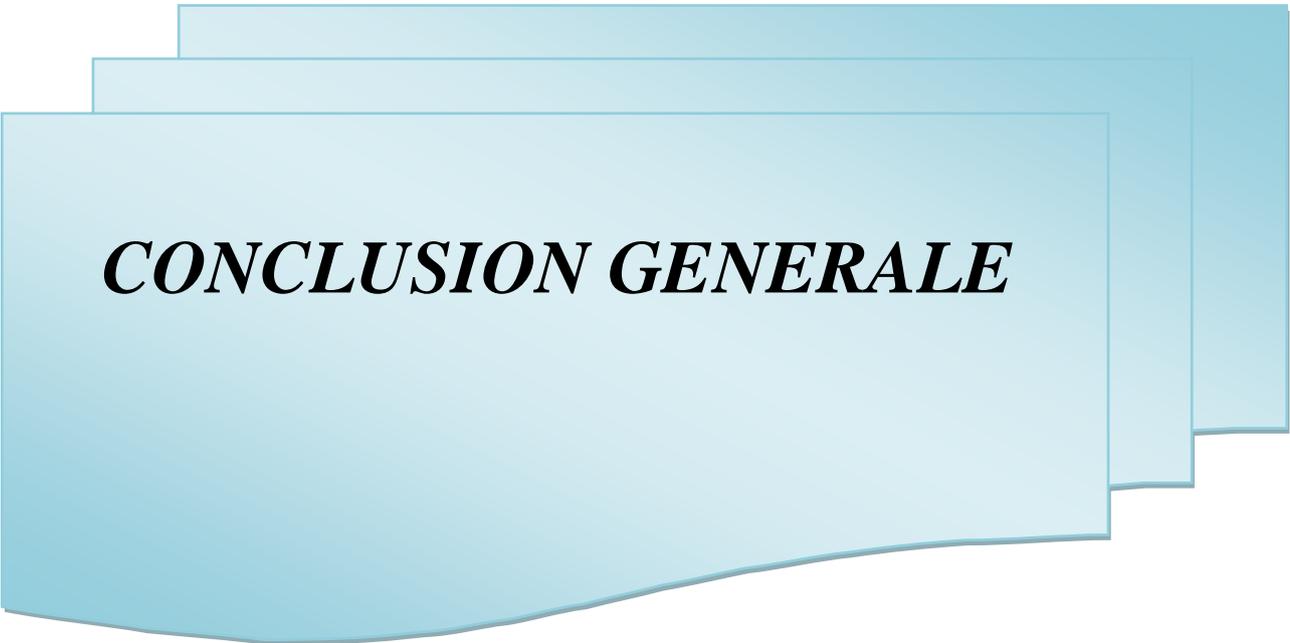
Des concurrents du même secteur existe déjà sur ces marchés, mais l'entreprise pense faire le poids contre eux grâce à une qualité équivalente voir meilleure pour certains produits, et surtout des prix concurrentiels grâce aux aides de l'état pour le transport et les abattements fiscaux et une image et un packaging attirants.

Conclusion

L'étude de cas mener dans l'entreprise MORTERO nous a montré la réussite totale d'un accord de partenariat axé sur un contrat de licence de fabrication accordé par la firme PAREXLANKO à l'entreprise algérienne CIRAMICA qui est à l'origine une entreprise importatrice des produits de céramiques et les produits mortier qui sont deux produits complémentaires, ce partenariat demeure bénéfique pour les deux cotés, CIRAMICA de son coté, le contrat a lui permet d'éliminer les coûts liés à la transaction, les coûts de douane, éviter les risques liés aux transports et aux délais de livraison...etc. pour PAREX accorder une licence est un moyen de pénétration plus rapide et plus rentable qui lui permet d'éviter les coûts de transport et de dédouanement et tous ce qui s'en suit.

La réussite de PAREX dans sa stratégie de partenariat dépend de la réussite de l'entreprise MORTERO, créée par ce contrat. Durant notre stage au sein de cette entreprise, on a pu constater que l'entreprise MORTERO a connu une croissance considérable et a réalisé un développement remarquable dans un interval de temps très minime, et on a constaté aussi que toute sa production est immédiatement vendu, les nouveaux clients attend plusieurs semaines pour recevoir leur marchandise à cause de la forte demande de ses produits.

De ce fait, MORTERO envisage d'accroître sa productivité en créant de nouvelles unités de production sur de nouvelles zones telles que celle de Bouira, afin de satisfaire la demande locale et celle d'extérieure qu'elle estime avoir dans l'avenir proche par une démarche d'exportation vers des pays voisins.



CONCLUSION GENERALE

Conclusion générale

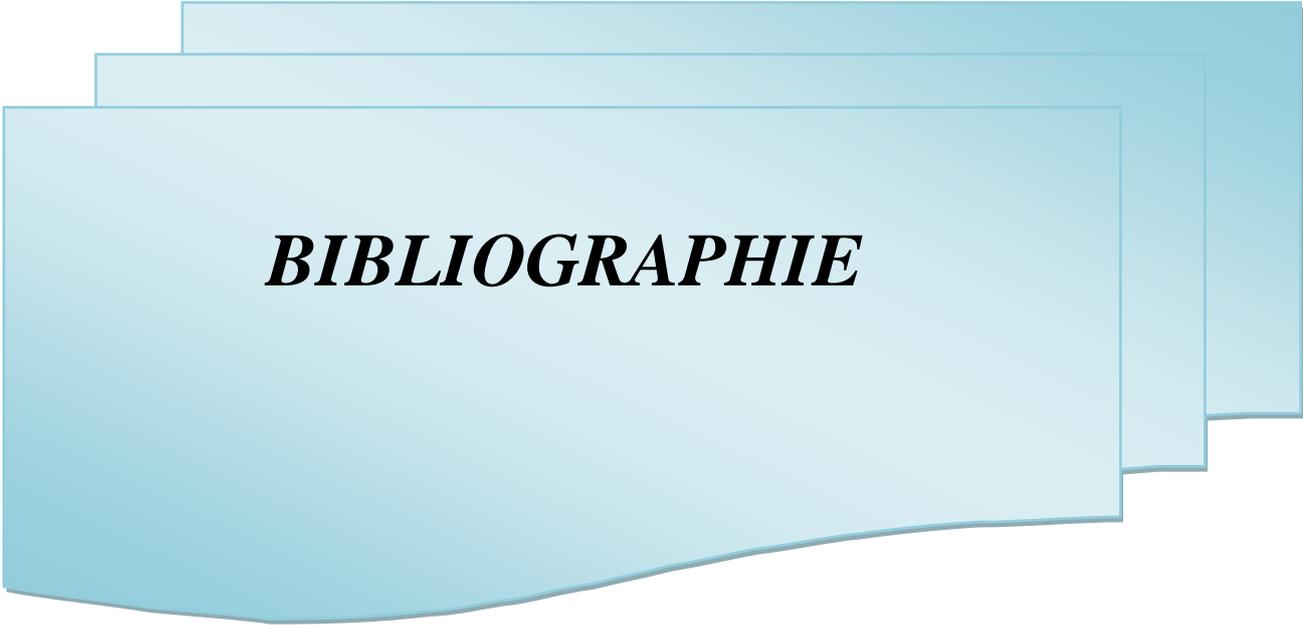
A la fin de cette recherche sur une étude théorique et l'analyse d'un cas concret d'un contrat de partenariat et de transfert technologique, nous sommes parvenus à constater que les relations inter entreprise à l'échelle internationale est une vraie opportunité à saisir pour toutes entreprises qui se veut être plus compétitive et plus performante.

Nous nous sommes intéressés dans notre recherche de plus près sur un contrat de partenariat élaboré entre l'entreprise importatrice algérienne CERAMICA et la multinationale PAREXLANKO, ou cette dernière céda une licence de technologie et de savoir faire pour son partenaire algérien de ce fait la naissance d'une nouvelle entreprise industrielle MORTERO.

Après le stage que nous avons effectué au sein de l'entreprise MORTERO nous avons constaté par les résultats chiffres que nous avons collectés que cette entreprise réalise une croissance durable et qu'elle a bel et bien profité du savoir faire acquis. Cette réussite reflète aussi la réussite de l'entreprise étrangère PAREXLANKLO dans son engagement en profitant de l'avantage concurrentiel, de la clientèle, et de la connaissance du marché que représente l'entreprise algérienne, car sa réussite dépende de celle de son licencié d'où la confirmation de la première hypothèse.

Et donc nous pouvons conclure aussi, que d'après tout ces résultats le passage de l'importation vers une production nationale, est de toute évidence une réussite, du moment grâce à cette licence, l'entreprise algérienne a enfin affirmer sa compétitivité et sa réactivité vis-à-vis du marché, et devenir même exportatrice vers les pays voisins tel que la Tunisie et l'Egypte e.

Mais aussi, de tirer de cette licence un avantage concurrentiel du fait d'être en étroite collaboration avec une firme de tel envergure lui procure une veille stratégique en se maintenant informé des nouvelles technologies et développement en matière de gestion, d'organisation, de production et même de commercialisation et nous confirmons ainsi la deuxième hypothèse.



BIBLIOGRAPHIE

I. Les ouvrages :

1. ALIOUAT B. : «les stratégies de coopération industrielle», Ed ECONOMICA, 1996.
2. AMELON J., CARDEBAT J. : « Les nouveaux défis de l'internationalisation : quel développement international pour l'entreprise après la crise », Ed Boeck Université, Bruxelles, 2010.
3. BOUVERET-RIVAT C., MERCIER-SUISSA.C. : «PME : conquérir des parts de marché à l'international», Ed Dunod, Paris 2010.
4. DUROUSSET M. : «la mondialisation de l'économie», 2^{ème} édition, Ed Ellipses, 2005.
5. FERRAY A., LUSSEAULT A. : «analyse stratégique», Ed Ellipses, 2001.
6. FRANÇOIS D. : « Marketing international », 4^{ème} édition, Ed Dunod, 2002.
7. LEROY F. : «les stratégies de l'entreprise», 3^{ème} édition, Ed Dunod, Paris, 2008.
8. MIVILLE-DE CHENE K., LIMOGES I. : «le commerce international», 2^{ème} édition, Ed Gaëtane Morin, Montréal, 2009.
9. MORI E : « Science ave conscience », Seuil, Paris, 1990.
10. MUCHIELLIJ-L. et Mayer T. : «Economie international», Ed Dalloz, 2005.
11. NYAHOHO E., PROULEX P. «théories, politiques et perspectives industrielles», 2^{ème} édition, Ed presses de l'université de Québec, 2000.
12. PORTER M. : « Choix stratégiques et concurrentiel » Ed ECONOMICA, Paris, 1982.
13. ST-PIERRE J, «Mondialisation et internationalisation des PME», Université du Québec, Québec, 2011.

II. Articles et revues

1. ANDREW H. : “la différence entre une entreprise mondiale, transnationale, entreprise internationale et multinationale”, sur le site : www.leeiwan.wordpress.com.
2. LECOUVRE L. : “les stratégies de standardisation, différenciation et glocalisation des produits à l’international”, disponible sur le site : www.devese.fr/média.
3. COHENDET P. : “Le Développement d’une Théorie du Processus d’Internationalisation de la Firme, Management International”, volume 15, 2010, P. 11-18, www.uridt.org.
4. Les manuels de l’étudiant : “Economie de l’entreprise”, Edition Lasary, 2001.

III. Thèses et mémoires :

1. COURT K., “Stratégie et internationalisation”, thèse en vue d’obtention du Master en science de gestion, Université Bordeaux 4, Montesquieu, 2010.
2. GARAICHE L. : “les formes d’implantation des firmes en Algérie : objectifs et stratégies” thèse en vue d’obtention du doctorat en science de gestion, Université de Tizi Ouzou, 2012.
3. LEFGOUM S. : “Les entreprises algériennes face au développement des exportations hors hydrocarbures : entre défis et contraintes”, thèse en vue d’obtention du doctorat en science de gestion, Université de Tizi Ouzou, 2012.

IV. Sites internet

www.leeiwan.wordpress.com.

www.devese.fr/média.

www.uridt.org.



Annexes

The logo consists of a stylized letter 'M' on the left, followed by the word 'Mortero' in a bold, sans-serif font. The 'M' is filled with green and has a white outline. The word 'Mortero' is filled with red. The entire logo is set against a white background.

Mortero

LOGO DE MORTERO



PAREX LANKO

LOGO DE PAREX LANKO



MORTIER COLLE
LANKO SUPER 511



MORTIER COLLE
LANKO NORMAL 509



**MORTIER COLLE FLEXIBLE
LANKO EXTRA C2 522**



**MORTIER JOINT
LANKO MUR 543 (BLANC DUNE)**



**MORTIER DE CREPISSAGE
(SOUS-ENDUIT)**



TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES

Introduction générale	11
Chapitre I :	15
Introduction	15
Section 01 : Généralités sur l'internationalisation	16
1.1. Définitions	16
1.1.1. L'internationalisation	16
1.1.2. La mondialisation	16
1.1.3. Les firmes multinationales (FMN).....	16
1.1.4. La délocalisation.....	17
1.2. Les raisons d'internationalisation des entreprises	17
1.2.1. Les raisons commerciales.....	17
1.2.2. Les facteurs industriels	18
1.2.3. Les facteurs d'opportunité.....	18
1.2.4. Les raisons liées à l'environnement	18
1.3. Les approches de l'internationalisation	19
1.3.1. L'approche globale	19
1.3.2. L'approche locale	20
1.3.3. L'approche glocalisation	21
Section 02 : Les théories relatives à l'internationalisation	22
2.1. Les théories traditionnelles	22
2.1.1. La théorie de l'avantage absolu	22
2.1.2. La théorie de l'avantage comparatif	23
2.1.3. La théorie de HECKSHER OLIN SAMUELSON "HOS"	23
2.2. Les nouvelles théories	24
2.2.1. La théorie des avantages monopolistiques (avantages spécifiques) de Hymer (1960) :	24
2.2.2. La théorie de cycle de vie du produit	24
2.2.3. Le concept de coûts des transactions et la théorie de l'internationalisation	26
2.2.4. La théorie de paradigme OLI	27

2.2.4.1. (O) Ownership advantages	27
2.2.4.2. (L) Localisation advantages	27
2.2.4.3 (I) Internalization advantages	27
2.2.5. La théorie d'oligopole	28
2.2.6. L'approche behavioriste ou comportementale	28
2.2.7. L'approche par les compétences	29
2.2.8. L'approche par les réseaux	30
2.2.9. Les apports de la Nouvelle Théorie du Commerce International (NTCI)	30
2.2.9.1. Selon Brainard (1993)	30
2.2.9.2. Markusen (1996)	30
2.2.9.3. Helpman, Melitz et Yeaple (2004)	30
2.2.9.4. Mrazova .M et Neary .J.P (2010)	31
Conclusion	31
Chapitre II :	33
Introduction	33
Section 01: La démarche internationale de l'entreprise	34
1.1. La formulation de la stratégie	35
1.1.1. Définition et objectifs	35
1.1.2. Le diagnostique externe	36
1.1.2.1. L'analyse du macro-environnement	36
1.1.2.2. L'analyse du micro-environnement	36
1.1.3. Le diagnostique interne	38
1.1.3.1. La segmentation stratégique	38
1.1.3.2. La chaine de valeur	39
1.1.3.3. Les facteurs clés succès	39
1.1.3.4. L'analyse du portefeuille	39
a- Les produits dilemme	40
b- Les produits vedettes (stars)	40
c- Les produits vache lait	40
d- Les produits poids morts	40
1.1.3.5. Les stratégies génériques	41
a- Stratégies de domination par les coûts	42

b- Les stratégies de différenciation	43
c- Stratégie de focalisation, de concentration ou de niche	44
1.1.4. L'élaboration des choix stratégiques	44
1.1.5. Choix entre les différentes stratégies	45
1.2. Mise en œuvre de la stratégie retenue	46
Section 02 : les modes d'internationalisation des entreprises	47
2.1. Les stratégies sans engagement en capital	47
2.1.1. Les stratégies d'exportation	47
2.1.1.1. L'exportation directe	47
a-Exportation directe sous forme d'une vente directe	48
b-Exportation directe avec un représentant salarié	48
c-Exportation directe avec un agent commissionné	48
2.1.1.2. L'exportation indirecte	48
a- Les sociétés du commerce international (SCI)	49
b- les sociétés de gestion export (SGE)	49
c- les importateurs	49
d- les concessionnaires	50
2.1.1.3. L'exportation concertée ou associée	50
a- Le groupement d'exportateurs	50
b- Le portage	50
2.1.2. Les stratégies d'accord	50
2.1.2.1. Les transferts internationaux de technologies.....	51
2.1.2.2. La licence	51
2.1.2.3. La franchise commerciale internationale	51
2.2. Les stratégies avec engagement en capital	51
2.2.1. Les alliances stratégiques	52
2.2.1.1. Définition des alliances	52
2.2.1.2. Les raisons de succès des alliances	52
2.2.1.3. La typologie d'alliance	52
a- Les alliances complémentaires	52
b- Les alliances d'intégration conjointe (Co-intégration)	53
c- Les alliances additives	53
2.2.1.4. Avantages et inconvénients des alliances	53

a- Les avantages	53
b- les inconvénients	54
2.2.2. La co-entreprise ou joint-venture internationale	54
2.2.2.1. Définition et objectifs	54
2.2.2.2. Les avantages et les inconvénients	54
a- Les avantages	54
b- Les inconvénients	55
2.3. Les stratégies d'implantation à l'étranger	55
2.3.1. La succursale et le bureau de représentation	55
2.3.1.1. La succursale	55
2.3.1.2. Le bureau de représentation	55
2.3.2. Création de filiale à l'étranger	56
2.3.2.1. La filiale commerciale (distribution)	56
2.3.2.2. La filiale de production (industrielle)	56
2.3.3. L'acquisition de l'entreprise à l'étranger	57
2.3.3.1. Etape de préparation	58
2.3.3.2. Etape d'exécution.....	58
2.3.3.3. Etape d'intégration	58
Conclusion	59
Chapitre III :	63
Introduction	63
Section 01 : évolution de l'activité de l'entreprise CERAMICA MADAOUI	64
1.1. Evolution du chiffre d'affaire (vente)	64
1.2. Evolution du résultat net	65
1.3. Evolution de la rentabilité économique.....	66
1.4. Evolution de la rentabilité financière	67
1.5. Evolution de la marge commerciale	68
1.6. Le prix de vente	69
1.6.1. Le coût de revient	69
1.6.2. La concurrence	69
1.6.3 Le marché	69
Section 02 : la phase après partenariat et la réalisation de la SARL MORTERO ...	70

2.1. Présentation de la SARL MORTERO	70
2.1.1. Description des quatre principaux compartiments	70
2.1.1.1. Aire de stockage de matières premières	70
2.1.1.2. Unité de préparation	70
2.1.1.3. Unité de mélange	70
2.1.1.4. Aire de stockage produit fini	71
2.1.2. Les moyens de l'entreprise	71
2.1.2.1. Moyens matériels	71
2.1.2.2. Moyens de production	71
2.1.3. Présentation de la gamme des produits	71
2.1.3.1. Les colles	72
2.1.3.2. Les joints	72
2.1.3.3. Le sous-enduit : (MORTIER DE CREPISSAGE)	73
2.1.4. La politique de distribution	73
2.2. La mise en place de la licence	73
2.2.1. La prise de contact	73
2.2.2. Les négociations	74
2.2.3. La signature de contrat	74
2.2.4. L'étude économique	75
2.2.5. L'évolution des coûts de la SARL MORTERO	75
Section 03 : l'étude de la démarche d'exportation de l'entreprise MORTERO vers les pays voisin	79
3.1. Les facteurs qui motive l'entreprise MORTERO à aller vendre en dors du territoire national	79
3.2. Les marchés segmentés par l'entreprise	80
3.3. Les moyens engagés pour réussir cette démarche	80
3.4. La compétitivité de l'entreprise	80
3.4.1. Focus de la notion compétitivité coûts	80
3.4.2. Focus sur la notion de compétitivité hors coût	81
3.4.3. La gamme de produits à exporter et la politique des prix envisagée	81
3.4.4. La concurrence du même secteur et leur influence	81
Conclusion	82
Conclusion générale	84

Résumé

Aujourd'hui, le nouveau contexte mondial est marqué par l'incertitude et par une intégration économique internationale de plus en plus accrue, qui ont poussé les entreprises à se soumettre à l'idée de faire ensemble ce qu'on appelle généralement stratégie de partenariat.

Le partenariat est apparu donc comme une solution la plus efficace pour permettre aux entreprises algériennes et plus particulièrement à l'entreprise "CERAMICA" de mieux faire face à l'ouverture de l'économie nationale et de combler leur insuffisance en matière technologique, de savoir faire et de management. La prise en compte de la dimension technologique dans la stratégie des entreprises peut modifier fondamentalement la façon d'envisager la concurrence.

L'élaboration d'un partenariat de transfert technologique réussi n'est pas une chose aisée à réaliser, la réussite de celui-ci se traduit par l'atteinte des objectifs fixés par les deux parties.

En somme, le partenariat a besoin pour son établissement d'un climat de confiance, de reconnaissance mutuelle des acteurs en présence d'une volonté de s'engager durablement et une possibilité de recouvrer une liberté totale en termes de relation.

Mots clefs : internationalisation, démarche internationale, modes d'internationalisation, partenariat, licence de transfert technologique, MORTERO.