

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA BEJAIA.

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE 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

***Les déterminants du choix des stratégies d'internationalisation
des entreprises.
Cas : de CEVITAL***

Réalisé par :

M^r MEHANNI Nassim.
M^{elle} BENBELAID Ismahane.

Membres de jury :

M^r ZORELI Mohand A Président
M^r CHITTI Mohand Rapporteur
M^{eme} KHELLADI Anissa Examinatrice

Promotion 2016-2017

remerciements

Tout d'abord, nous remercions Dieu, le grand, le tout puissant de nous avoir donné la patience et la persévérance afin d'accomplir ce modeste travail, Nous tenant à témoigner toute notre reconnaissance et sympathie à notre Encadreur Mr CHITTI Mohand de nous avoir orienté et guidé avec patience et sans relâche, en particulier pour sa disponibilité et sa compréhension.

Nous remercions tout le personnel de Cevital agroalimentaire, sur tous les responsables de service export transit, en particulier Mr SLIMANI Fallah, le travail avec eux fut un véritable plaisir et très enrichissant, nous vous exprimant notre grand respect et notre profonde gratitude d'avoir mis à notre disposition le matériel nécessaire pour la mise en œuvre de ce travail.

Nous tenant à remercier les membres de jury de soutenance qui ont bien voulu de se donner la peine pour juger ce modeste travail.

Nous remercions l'ensemble du personnel enseignant et administratif de la faculté des sciences économiques, commerciales et science de gestion, le personnel de la bibliothèque de l'université ABEDRAHMANE MIRA BEJAJA.

Notre profond remerciement à nos familles ainsi qu'à nos amis (es) et à toutes personnes qui a contribué de près ou de loin à l'accomplissement de ce modeste travail.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail :

A mes très chers parents, qui ont toujours été à mes côtés et qui m'ont encouragé et soutenu depuis le début de ma naissance et qui ont veillé pour mon bien être.

Que dieu les protèges et les gardes pour nous.

A mon petit frère YANIS,

Mes sœurs WASSILA et NARIMEN,

A tout ma famille sans exception.

A mes amis sans exceptions.

A tous ceux qui m'ont aidé, encouragé et conseillé.

NASSIM

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

Mes parents,

Mes frères et sœurs,

Toutes les personnes les plus chères dans ma vie.

ISMAHANE

Liste des abréviations

A.J : Avant Jésus christ.

AFD : Agence Française de Développement.

ALENA : Accord de Libre Echange Nord-Américain.

ALGEX : Agence National de Promotion du Commerce Extérieur.

BCG: La matrice Boston Consulting Group.

BMT : Bejaia Méditerranéen Terminal.

CACI : Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie.

CAGEX : Compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie des Exportations.

CCI : Chambre du Commerce et d'Industrie.

CNIS : Centre National de l'Informatique et de Statistique.

CNUCED : Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement.

COFACE : Compagnie Française d'Assurance pour le Commerce Extérieur.

DA : Dinars Algérien.

DAS: Domaine d'Activités Stratégique.

EPB : Entreprise Portuaire Bejaia.

FCS : Facteurs Clés de Succès.

FMI : Fondes Monétaire International.

FMN : Firmes Multinationales.

FNRDA : Fond National de Régulation et Développement Agricole.

FSPE : Fonds Spécial pour la Promotion des Exportation.

GATT : Générale Agreement on Tariffs and Trade (Accord Générale sur les Tarifs douaniers et le commerce).

HOS : Heckscher-Ohlin-Samuelson.

Liste des abréviations

IDE : Investissement Direct à l'Étranger.

OLI : Ownership, Localisation, Internalisation.

OMC : Organisation Mondiale du Commerce.

ONAFEX : Office National des Foires et Exposition.

PAS : Plan d'Ajustement Structurel.

PESTEL : Politique, Economique, Sociologique, Technologique, Ecologique, Légale.

PME : Petite et Moyenne Entreprise.

PROMEX : Office Algérien de Promotion du Commerce Extérieur.

RH : Ressource Humaine.

SAFEX : Société Algérienne des Foires et Expositions.

SCE : Société de Commerce d'Entreprise.

SCI : Société de Commerce International.

SDI : Stratégie d'internationalisation.

SPA : Société Par Action.

SWOT: Strengths (Forces), Weaknesses (Faiblesses), Opportunities (Opportunities), Threats (Menaces).

TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée.

UE : Union Européenne.

UMA : Union du Maghreb Arabe.

USA : United States of America(Etats-Unis d'Amérique).

USD : United States Dollar (Dollar des Etats-Unis).

ZALE : Zone Arabe de Libre Echange.

Liste des tableaux et figures

Liste des tableaux

TABLEAUX	TITRES	PAGES
Tableau 1	Le modèle de choix de mode de pénétration de DUNING.	14
Tableau 2	Les trois niveaux d'approche du diagnostic international.	29
Tableau 3	Les principaux types de stratégie de marketing international.	31
Tableau 4	Construction de la matrice Mc Kinsey.	34
Tableau 5	Les exportations par nature de produit en Algérie.	44
Tableau 6	Les principaux clients de l'Algérie.	46
Tableau 7	Evolution des exportations de marchandise en Algérie.	47
Tableau 8	Evolution des exportations du sucre de cevital agro-alimentaire.	77

Liste des figures

FIGURES	TITRES	PAGES
Figure 1	La courbe de cycle de vie du produit de VERNON.	12
Figure 2	Les cinq forces concurrentielles de PORTER.	18
Figure 3	Exemple de calcul des moyennes des pays par la matrice Mc Kinsey.	35
Figure 4	Classement des principaux modes de présence par niveau d'engagement, d'investissement et niveau de contrôle.	38
Figure 5	La part des exportations hors hydrocarbure dans le total des exportations en Algérie en 2015.	48
Figure 6	Organigramme de complexe cevital agro-alimentaire.	71
Figure 7	Les intervenants dans le processus d'exportation de cevital agro-alimentaire.	74

Sommaire

Introduction générale	01
Chapitre 1 : Concepts et approches théoriques d'internationalisation	04
Introduction	04
Section 1 : Eléments de base des stratégies d'internationalisation	04
Section 2 : Approches théoriques d'internationalisation	10
Conclusion.....	19
Chapitre 2 : Stratégie de développement internationale de l'entreprise	20
Introduction	20
Section 1 : Analyse de la stratégie d'internationalisation des entreprises	20
Section 2 : La démarche d'internationalisation des entreprises	27
Conclusion	39
Chapitre 3 : Exportations des entreprises hors hydrocarbures en Algérie	40
Introduction	40
Section 1 : Analyse globale d'évolution des exportations hors hydrocarbures	40
Section 2 : Les dispositifs d'aide et les obstacles des exportations en Algérie	49
Conclusion	58
Chapitre 4 : Stratégie de développement international de CEVITAL	59
Introduction.....	59
Section 1 : La politique d'internationalisation du groupe CEVITAL	59
Section 2 : Stratégie d'exportation de CEVITAL agro-alimentaire	70
Conclusion.....	79
Conclusion générale	80
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	

INTRODUCTION
GENERALE

Introduction générale

L'internationalisation a été apparue grâce à la croissance des échanges internationaux liée à l'ouverture des économies mondiales, qui est devenu un impératif pour les entreprises qui veulent s'inscrire dans le processus de la mondialisation et non pas un choix

L'internationalisation à exister avec la révolution industrielle au 18^{ème} siècle. Elle a commencé à intéresser les entreprises et les spécialistes dès les années 1980, ce phénomène est défini comme étant une stratégie du développement de l'entreprise en dehors de son marché national ; donc c'est le fait de vendre ou de produire une partie ou la totalité de sa production à l'étranger.

Les économistes et les spécialistes au fil du temps ont proposé plusieurs théories, afin d'expliquer le phénomène d'internationalisation, ces théories ont fournis des modèles explicatifs pour répondre aux questions qui s'intéressent aux raisons d'internationalisation des entreprises et sélectionner les facteurs et les déterminants qui peuvent aider les entreprises dans leurs processus d'internationalisation.

Les entreprises qui adoptent des stratégies d'internationalisation, ont le choix entre plusieurs modes d'implantation sur les marchés étrangers, comme les exportations et les IDE. Les entreprises peuvent sélectionner leurs mode d'internationalisation après la détermination des couts fixe à l'installation et des couts variables à l'exportation, avant les entreprises doivent bien étudier l'environnement des pays ciblés, afin de sélectionner le meilleur entre eux, et d'éviter l'échec de son activité à l'étranger ce qui va engendrer des pertes énormes, ces dernières doivent fixer leurs objectifs d'installation ou d'exportation à l'étranger.

Donc une stratégie d'internationalisation doit être déclenchée au sein de l'entreprise par leurs dirigeants.

Les entreprises internationales jouent un rôle dans le développement des économies des pays d'origines. Au milieu des années 1990 l'Algérie a pour but l'accompagnement des entreprises Algériennes dans leurs démarches d'internationalisation. Mais aussi une mise en place d'une série d'organismes dans l'objectif de faciliter les opérations liées à l'internationalisation des entreprises.

Introduction générale

L'objectif de notre travail consiste à essayer de répondre à la question principale suivante :

Quels sont les facteurs qui incitent le groupe CEVITAL à s'internationaliser ?

De cette question principale découle les questions suivantes :

- Quels sont les changements de l'environnement international qui ont poussé les entreprises à choisir l'internationalisation ?
- Quels sont les différents modes d'internationalisation des entreprises ?
- Quels sont les facteurs déterminants et les risques du choix d'internationalisation ?
- Quelles sont les étapes de la démarche d'internationalisation ?
- Quel est le mode d'internationalisation le plus utilisé par les entreprises Algériennes pour se présenter à l'international ?
- Comment Cevital a réussi à s'implanter à l'étranger, et Quel est le mode d'internationalisation le plus utilisé par le groupe Cevital?

Pour mieux cerner notre problématique, nous nous appuyons sur les hypothèses suivantes :

- ✓ La décision d'internationalisation du groupe Cevital dépend fortement du caractère et du comportement des managers ;
- ✓ L'internationalisation du groupe Cevital s'inscrit dans la mission globale de l'entreprise ;
- ✓ En Algérie, les facteurs d'opportunités, les facteurs politiques, économiques, industriels, commerciaux, sont les principes déterminants d'internationalisation et des exportations des entreprises.

Notre travail consiste à étudier le phénomène d'internationalisation des entreprises, et analyser les déterminants ou les raisons qui poussent le groupe CEVITAL à s'implanter à l'internationale, avec une étude au sein de l'entreprise CEVITAL agroalimentaire.

Pour bien mener notre travail, nous avons pu avoir des informations fiables dans le but de mieux comprendre et expliquer les concepts et les différents aspects théoriques des stratégies d'internationalisation des entreprises.

Introduction générale

Notre travail s'articulera de quatre chapitres :

Le premier chapitre consiste à présenter le cadre théorique des stratégies d'internationalisation tout en se basant sur la définition des concepts de base, la présentation des mutations de l'environnement international, les stratégies et les typologies d'internationalisation des entreprises, les théories relatives aux stratégies d'internationalisation des entreprises, et les principaux modèles explicatifs de ce phénomène.

Dans Le second chapitre nous étudierons les modes de développement des entreprises à l'international, nous présenterons ainsi les avantages et les inconvénients d'internationalisation des entreprises et les facteurs qui poussent l'entreprise à s'internationaliser, et présenter les étapes de la démarche d'internationalisation des entreprises.

Le troisième chapitre consiste à analyser la situation des exportations des entreprises Algériennes, on se basant sur les exportations hors hydrocarbures.

Le quatrième chapitre consiste à traiter la stratégie d'internationalisation du groupe Cevital, afin atteindre une analyse sur les facteurs déterminants d'internationalisation du groupe, et présenter cette entreprise pour étudier son expérience à l'exportation et sa mission dans la représentation du groupe à l'international.

CHAPITRE 1 :
CONCEPTS ET APPROCHES THEORIQUES
D'INTERNATIONALISATION

Chapitre 1 Concepts et approches théoriques d'internationalisation

Introduction

Après le développement de commerce international, et la multiplication de nombre des firmes multinationales, l'internationalisation pour les entreprises n'est plus un choix mais elle est devenue un impératif pour celles qui veulent s'inscrire dans le processus de la mondialisation, Plusieurs théories ont expliqué le phénomène d'internationalisation.

L'objectifs de ce premier chapitre consiste a présenté dans la première section les concepts de base des stratégies d'internationalisation, et l'impact des mutations de l'environnement international sur les activités des entreprises, ainsi les différents stratégies d'internationalisations et leurs typologies, La deuxième section sera consacrée pour présenter les théories et les modèles les plus importants qui ont expliqué l'internationalisation.

Section 01 : Eléments de base des stratégies d'internationalisation

1-1 Concepts liée aux stratégies d'internationalisation

La stratégie dans l'entreprise est effectuée pour fixer les objectifs futurs de l'entreprise et l'internationalisation est cette démarche avec laquelle l'entreprise va atteindre son principale objectif, le développement des stratégies d'internationalisation a été remarqué grâce à la mondialisation et les firmes multinationales comme un acteur principal.

1-1-1 La stratégie

La stratégie concerne les questions clés pour le futur d'une organisation, Etymologiquement, le mot stratégie vient de grec Stratos : armé, et agoc : conduire, l'origine a vu le jour dans le domaine militaire, elle consiste à mobiliser des moyens pour gagner la guerre, le penseur le plus ancien en matière de stratégie est le général suntzu, qui a vécu en chine durant le 5^{eme} siècle A.J.Selon Alfred Chandler« La stratégie de l'entrepriseest la détermination des buts et des objectifs à long terme d'une entreprise et l'adoption des actions et des allocations des ressources nécessaires pour atteindre ces buts »¹.

1-1-2 L'internationalisation

¹JOHNSON G, WHITTINGTON R, SCHOLLES K, FRERY F, "Stratégique" ,9^{eme} Edition, France 2011, p3.

Chapitre 1 Concepts et approches théoriques d'internationalisation

Depuis le début de XX^e siècle et singulièrement depuis la seconde guerre mondiale, le commerce international a enregistré une expansion remarquable². Même si l'internationalisation des entreprises a commencé avant les années 45, il faut souligner que après la deuxième guerre mondiale, et les accords de Bretton Woods qui ont défini le cadre des échanges internationaux, et la création des grands institutions de commerce internationales, la plus part des entreprises américaines qui se situent sur un marché saturé ont commencé à développer une vision internationale.

Techniquement, l'internationalisation est une stratégie de développement de l'entreprise en dehors de la sphère de son marché national, elle peut s'exprimer par la conquête des marchés à l'exportation, par la présence d'unités de commercialisation ou de production à l'étranger ou encore par des alliances, ou des partenariats internationaux³.

1-1-3 La mondialisation

La mondialisation ou la globalisation de l'économie est un processus multidimensionnel regroupant diverses formes d'internationalisation qui était autrefois relativement indépendante, tels que les flux internationaux de capitaux, d'actifs productifs, de transferts technologiques, les mouvements de migration et l'entrecroisement des mouvements de localisation des firmes multinationales ou en voie de multinationalisation⁴.

1-1-4 Les firmes multinationales

Les firmes multinationales sont celles qui contrôlent, de façon directe ou indirecte, des filiales situées à l'étranger, et qui sont en mesure d'élaborer une stratégie industrielle et commerciale mondiale. « Michalet, (1985) définit la FMN comme étant : une entreprise ou un groupe le plus souvent de grande taille, qui à partir d'une base nationale, à implanter à l'étranger plusieurs filiales dans plusieurs pays, avec une stratégie et une organisation conçues à l'échelle mondiale »⁵.

1-2 L'entreprise face aux mutations de l'environnement international

²SANDRETTO R, "Le commerce international", 4^e édition, Paris, 1995, p8.

³AMELON J-L, CARDEBAT J-M : "Les nouveaux défis de l'internationalisation : quel développement international pour l'entreprises après la crise", Ed de Boeck université, Bruxelles, 2010, p 132.

⁴GRAICHE L, " Les formes d'implantation des firmes en Algérie : objectifs et stratégies", thèse de doctorat en science de gestion, université tiziouzzou, 2012, p 6.

⁵HAID Z, "La politique d'attractivité des IDE en Algérie", mémoire en vue l'obtention de diplôme magister en science économiques, université Abou-bakr Belkaid-Tlemcen, 2012, p5.

Chapitre 1 Concepts et approches théoriques d'internationalisation

Depuis quelques décennies et, singulièrement, depuis le début des années 1980 période au cours de laquelle les facteurs d'accélération du changement se sont multipliés, aussi bien sur le plan politique ou économique, plusieurs facteurs, de différents ordres, contribuent en effet à intégrer à un rythme de plus en plus rapide l'espace dans lequel opère l'entreprise.

1-2-1 Les mutations socio-économiques

Sur le plan quantitatif ces mutations ont été remarquables depuis ces dernières décennies, après le déplacement de la demande vers les pays de l'Asie et ses normes marchés, aussi vers le Brésil, l'Inde, la Russie grâce au potentiel de développement et la croissance accélérée dans ces pays. Aussi sur le plan qualitatif, la mondialisation et les interdépendances croissantes ont convergé vers des modes de même comportement, des Etats, les ménages, les consommateurs, les entreprises, essayent d'adapter les mêmes comportements.

La dynamique internationale ne peut, bien évidemment, pas faire abstraction de la dimension socio-économique qui recouvre des mouvements de fond de plus en plus sensibles, tels que l'intégration croissante des économies et la redistribution internationale des potentiels de croissance⁶.

Trois caractéristiques définissent cette dimension socio-économique⁷ :

- Un glissement géographique sensible de l'activité économique mondiale vers des zones dont la démographie, les caractéristiques culturelles, aussi bien que les besoins de biens de consommation, en biens d'équipement et en infrastructures, favorisent la croissance, et qui, de ce fait, présentent un attrait renforcé pour les investisseurs ;
- L'harmonisation plus ou moins rapide des standards de production et des normes comme, à un moindre titre, des comportements de consommation ;
- Une interdépendance plus ou moins des conjonctures, transmettant aussi bien les impulsions positives de la croissance enregistrée dans certains espaces, que les signaux de crise, propre à entraver les élans des agents économiques.

⁶LEMAIRE J-P, "Stratégies d'internationalisation : développement international de l'entreprise" 2^{ème} Edition, Paris, 2003, p 21.

⁷ Idem.

Chapitre 1 Concepts et approches théoriques d'internationalisation

1-2-2 Les mutations politico réglementaires

L'évolution politico-réglementaire résulte de deux types de transformation : le renouveau de libéralisme, d'une part et l'ouverture de nouveaux espaces géographiques, d'autre part. Ces deux facteurs entraînent un décloisonnement politico-réglementaire dont les conséquences sur l'environnement international de l'entreprise sont significatives⁸.

Parmi les mutations politico-réglementaires :

- ✓ La montée de libéralisme qui a entraîné un mouvement de dérèglementation des économies nationale, elle se manifeste par l'érosion du rôle de l'Etat, la diminution des monopoles et des obstacles à la libre concurrence et surtout à l'expansion internationale. Les négociations conduites au sein du GATT et de la CNUCED, relayé par l'OMC, ont abouti progressivement à l'effacement des obstacles protectionnistes et à la libéralisation des échanges internationaux ;
- ✓ L'ouverture de plusieurs nouveaux espaces de libre échange tel que l'UE, L'ALENA, le Mercosur...a été bénéfique pour les entreprises, permettant la liberté de circulation des produits et des facteurs de production ;
- ✓ L'ouverture d'espaces économiques nouveaux tels que l'ex bloc Soviétique, la Chine et les pays du sud Est offre aux entreprises de nouvelles opportunités ;
- ✓ La chute du mur de Berlin et l'effondrement de l'ex bloc soviétique a permet aux pays de l'Europe de l'Est a rejoins les pays de l'Europe de l'Ouest.

1-2-3 Les mutations technologiques

« L'ouverture internationale est le résultat de profondes transformations en matière de technologie, en particulier dans le Domaine de la communication et des systèmes d'information, facilitant l'accès et la transmission des données et rapprochant les agents économiques dans des conditions propres à transformer en profondeur leurs relations, quel que soit leurs localisations. A ceci s'ajoute l'attitude des agents économiques eux-mêmes, notamment dans les pays émergents, exigeant un accès de plus en plus large a la technologie»⁹, Donc en générale les mutations technologique peuvent ce résumé dans :

- ✓ La révolution de la communication et des systèmes d'information ;
- ✓ La diffusion de la technologie à l'échelle planétaire.

⁸BENSMAN L, "mondialisation, entreprises et enseignement du management", thèse de Doctorat en science de gestion, université Abou bekrbelkaid-Tlemcen, 2013, p 49.

⁹LEMAIRE J-P, op.cit., p 38.

1-3 Les stratégies d'internationalisation des entreprises

Les entreprises peuvent suivre à l'étranger plusieurs stratégies :

1-3-1 La spécialisation

Cette stratégie consiste pour l'entreprise à axer ses efforts sur un marché, ou sur un type de produit. C'est souvent la seule possibilité offerte à une PME¹⁰.

1-3-2 La diversification

Cette stratégie consiste pour une entreprise à investir dans des activités nouvelles ou sur de nouveaux marchés. La diversification est d'autant plus importante que les compétences requises pour la nouvelle activité sont différentes de celles nécessitées par le métier de base de l'entreprise¹¹.

1-3-3 Le regroupement

Cette stratégie consiste en l'association, dans un but bien précis, de plusieurs entreprises qui restent indépendantes. Car elle permet de faire face aux aléas des marchés. Donc est une stratégie effectuée dans le but d'être plus fort face aux grands groupes qui se trouvent sur le marché¹².

1-3-4 La focalisation

Consiste à développer un avantage compétitif sur un nombre limité de segments. L'entreprise décide de ne pas s'attaquer à la totalité des segments de l'industrie ou la totalité des pays. Cette stratégie vise une cible étroite en termes géographiques. Elle peut devenir mondiale par la spécialisation sur un nombre limité de segments mais exploitée à l'échelle internationale¹³.

1-3-5 La différenciation

Elle permet une certaine spécialisation, Cette stratégie est pratiquée par les firmes qui s'adressent à tous les acheteurs potentiels de la gamme, elle s'appuie sur des avantages

¹⁰CHABB M : "marketing et internationalisation des entreprises : quels sont les facteurs clés de succès de l'internationalisation", wesford école supérieure de commerce, France, 2004, p 12.

¹¹Idem.

¹² Idem.

¹³ Idem.

Chapitre 1 Concepts et approches théoriques d'internationalisation

spécifiques du produit ou des services qui lui sont associés. Mais la différenciation n'est plus viable si les concurrents imitent l'entreprise et si les bases de différenciation revêtent moins d'importance pour les consommateurs¹⁴.

1-3-6 La niche protégée

Caractérisé par des implantations dans des pays où les restrictions étatiques excluent les concurrents mondiaux, constitue un cas particulier. L'exemple de Peugeot au Nigeria jusqu'au début des années quatre-vingt le montre bien : Peugeot a répondu aux exigences de ce pays protectionniste, en terme d'investissements, de formation, de recherche et développement locaux pour bénéficier de la protection à l'égard de la concurrence internationale¹⁵.

1-4 Typologies des stratégies d'internationalisation des entreprises

Dans le développement international des entreprises, plusieurs stades sont à distinguer, Selon Porter (1986), il a identifié 04 typologie de stratégies d'internationalisation selon deux critères :

- ❖ selon le degré de la concentration des positions de décision (de la société mère) ;
- ❖ selon le degré de la coordination géographique des activités (relation entre firme mère et la filiale).

Les typologies des stratégies d'internationalisation sont :

1-4-1 stratégie internationale : cette stratégie est la première vers l'internationalisation, elle est spécifique pour les entreprises de taille modeste, qui s'engage pour la première fois vers l'internationalisation, le centre de décision, le système de production et de commercialisation se trouvent dans le pays d'origine, la logique de cette stratégie veut que l'entreprise développe les compétences et les connaissances au niveau national, le mode le plus utilisé est les exportations.

1. le degré de la concentration des positions de décision : est fort.
2. le degré de la coordination géographique des activités : est faible.

1-4-2 stratégie multinationale : l'entreprise multinationale manifeste un engagement plus poussé au niveau international que l'entreprise internationale, elle localise les opérations de production et de commercialisation dans les différents pays pour

¹⁴ CHABB M, op.cit., p 13.

¹⁵Idem.

Chapitre 1 Concepts et approches théoriques d'internationalisation

profiter du meilleur dans chaque pays, elle utilise les IDE pour s'implanter et garde les décisions stratégiques dans l'entreprise mère.

1. le degré de la concentration des positions de décision : est faible.
2. le degré de la coordination géographique des activités : est faible.

1-4-3 Stratégie transnationale : "pensée globale et agir locale", l'entreprise transnationale n'accorde d'importance à l'attachement à son pays d'origine, cette stratégie constitue une étape avancée dans le processus d'internationalisation, elle permet à l'entreprise de concilier les forces de l'intégration globale (réduction des coûts, économie d'échelle...), avec les exigences d'adaptation aux spécificités locales des marchés ciblés par l'entreprise.

1. le degré de la concentration des positions de décision : est faible.
2. le degré de la coordination géographique des activités : est fort.

1-4-4 Stratégie globale : cette orientation permet avec un pouvoir de décision concentré au niveau de la société mère de coordonner des activités géographiquement réparties dans quelque pays, pour répondre de manière harmonisée au marché mondial, cette stratégie est rarement retenue que dans des secteurs d'aéronautique, l'informatique, les marchés financiers) les modalités essentielles sont les IDE, les exportations, et les cessions de licence...

1. le degré de la concentration des positions de décision : est fort.
2. le degré de la coordination géographique des activités : est fort.

Section 2 : approches théoriques d'internationalisation

2-1 Les théories traditionnelles

Lorsqu'on parle des théories traditionnelles on parle des théories classiques qui expliquent les échanges entre nations. Dans ce sens on va présenter la théorie d'Adam Smith d'avantage absolu, suivie par la théorie d'avantages comparatifs de David Ricardo et complétée par le théorème HOS.

2-1-1 La théorie de l'avantage absolu d'Adam Smith

La théorie de l'avantage absolu, présentée en 1776, Adam Smith fonde sa réflexion sur les conditions nécessaires au développement de l'échange international : si un pays étranger peut nous fournir une marchandise à meilleur marché que nous sommes en état de

Chapitre 1 Concepts et approches théoriques d'internationalisation

l'établir nous-mêmes, il vaut bien mieux que nous la lui achetions avec quelque partie de notre industrie, employée dans le genre dans laquelle nous avons quelque avantage¹⁶.

Pour Adam Smith, c'est l'économie de marché, fondée sur la liberté, la division du travail et le commerce, qui permet aux nations de se développer¹⁷.

2-1-2 La théorie de l'avantage comparatif de David Ricardo

Ricardo va au-delà de la notion d'avantage absolu et invente le concept d'avantage comparatif, qui est le concept de base du commerce tel qu'il est promu par l'OMC.

David Ricardo, avec la théorie de l'avantage comparatif, fonde la théorie de la spécialisation internationale, en démontrant que, considérant deux biens de même nature produits dans deux pays différents, chacun a intérêt à se spécialiser dans celui pour lequel il a la position relative la plus forte. Comme le démontre le fameux exemple du drap et du vin, faisant ressortir que, si la productivité du Portugal est supérieure à celle de l'Angleterre pour l'un comme pour l'autre, ce pays a intérêt à se spécialiser dans le second, dans la mesure où son avantage relatif y est supérieur, ce qui a pour résultat, une augmentation globale du commerce international¹⁸.

2-1-3 La théorie de dotation factorielle ou le modèle HOS

Heckscher, Ohlin et Samuelson, se sont attachés, dans le cadre de la théorie des proportions des facteurs, à expliquer l'avantage comparatif par la dotation initiale de facteurs de production terre, capital, travail. Ceux-ci poussent chaque pays à se spécialiser dans les productions nécessitant des facteurs qu'il possède en plus grande quantité que les autres pays et sans préjudice, comme le souligne Leontief, de la prise en compte d'aspects qualitatifs, tels que le niveau de qualification des personnes et les gains de productivité qu'elle permet¹⁹.

2-2 Les nouvelles théories

Les théories nouvelles expliquent l'internationalisation des entreprises ensembles des mécanismes, qui étudiera l'impact de la multinationalisation des firmes sur les aspects sociaux et politiques.

¹⁶LEMAIRE J-P ; op.cit. ; p 81.

¹⁷BOURDARIAT J, "le commerce international : théories et pratiques actuelles", paris, 2011, p 26.

¹⁸LEMAIRE J-P ; op.cit. ; p 82.

¹⁹Idem.

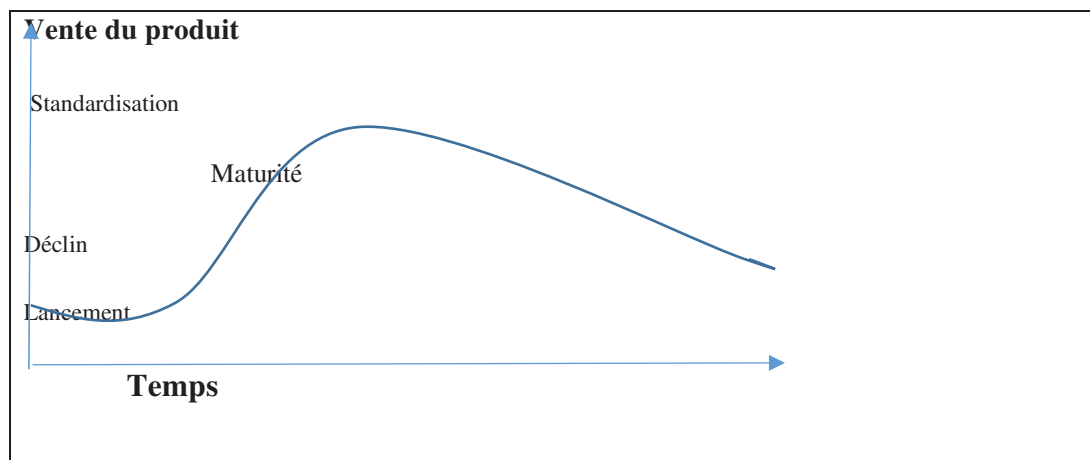
2-2-1 La théorie de cycle de vie de produit Vernon 1966

La théorie de cycle de vie international de produit n'est qu'une extension d'un modèle de base appelé modèle du cycle de vie du produit²⁰.

La théorie de cycle de vie de produit développée par VERNON en 1966 a défini que le cycle de vie d'un produit est un élément important dans la détermination de la décision d'internationalisation. Cette théorie vise à justifier les raisons d'implantation des entreprises à l'étranger, et elle se base sur le concept de cycle de vie et l'écart technologique entre les pays.

Vernon a distingué quatre phases de développement du produit : le lancement, la maturité, la standardisation et le déclin, et pendant chaque phase les entreprises adoptent des stratégies d'internationalisation différentes qui suivent les différents stades de développement à l'international.

Figure 01 : la courbe de cycle de vie du produit Vernon



Source : BOUVERET-RIVAT C, MERCIER-SUISSA C, "l'essentiel des stratégies d'internationalisation de l'entreprise", édition Gualino, paris, 2007, P. 77

Selon Vernon Les produits passent généralement par quatre stades différents :

1- Le stade de lancement : Cette phase a été expliquée par deux étapes : la première étape celle de développement d'un nouveau produit (coûts très importants, pas de recette, la

²⁰AMZIANE L ; « le cycle de vie international du produit et les stratégies d'internationalisations des entreprises : analyse du cas de Samsung électroniques » ; mémoire en vue de l'obtention du diplôme de magistère en science économiques ; Université Mouloud-MAMMERI Tiziouzou ; 2014 ; p 22

Chapitre 1 Concepts et approches théoriques d'internationalisation

perte pour l'entreprise). Et la deuxième celle de l'introduction du produit sur le marché (coûts élevés, faible volume de vente, pertes pour l'entreprise, et prix fixe).

2-Le stade de maturité : Dans ce stade les coûts sont réduits par les économies d'échelle, et une croissance importante du volume des ventes et les entreprises assure une large part de marché et réalisent des profits.

3-Le stade de standardisation : Dans cette phase les coûts sont très faibles, le volume des ventes est maximum, les entreprises réalisent des profits très importants, et la baisse des prix en raison de la concurrence.

4-Le stade de déclin : Dans ce stade le produit arrive au déclin, ce qui a marqué la diminution des ventes des profits et des prix. Ici l'entreprise doit décider à renouveler la vie de ce produit dans un nouveau marché ou dans un autre pays.

2-2-2 La théorie de paradigme OLI

Dunning (1988), qui propose une approche globale des facteurs explicatifs de l'investissement direct (paradigme OLI, pour Ownership, Localisation, Internalisation). Celui-ci fait de l'internationalisation le résultat d'une combinaison de trois éléments interdépendants :

- 2 La première correspond à l'avantage spécifique ownership : qui constitue un prérequis indispensable à l'internationalisation. Elle recouvre les actifs intangibles, découlant de la taille et des positions acquises par l'entreprise (capacité d'innovation et maîtrise technologique, personnel qualité, capacité de financement, etc...). Son impacte se trouve démultiplié dès lors que l'entreprise agit déjà dans une perspective internationale et possède une capacité à saisir les opportunités se présentant hors de l'espace d'origine²¹.
- 3 La seconde recense les avantages de localisation (location advantage) : et exploite certains apports de la théorie de la dotation initiale de facteurs et de la politique commerciale stratégique. Elle met l'accent sur un développement comportant une dimension spatiale : elle se focalise sur le transport, l'accessibilité de la main d'œuvre, les barrières culturelles et réglementaire, le potentiel du marché, pour mesurer aussi bien leurs attraits que leurs aspects dissuasifs (ou les contraintes de

²¹Lemaire J-P, op.cit. p 99.

Chapitre 1 Concepts et approches théoriques d'internationalisation

contournement qu'ils imposent) sur le développement d'exportations ou d'importations²².

- 4 La troisième, centrée sur les avantages d'internationalisation (internalization advantage) : souligne, dans une perspective organisationnelle, les bénéfices qu'est susceptible de tirer l'entreprise de la création, au sein même de sa structure, de son propre système de transaction. Celui –ci lui permet par exemple d'organiser indépendamment des marchés, dans le cadre même de ses structures, sa production et ses approvisionnements ainsi qu'une gestion plus efficace de son risque de change ou encore la mise à profit d'un système d'information étendu²³.

Tableau 01 : Le modèle de choix de mode de pénétration de Duning

Avantages Mode de Pénétration des marchés étrangers	O	L	I
IDE	+	+	+
Exportation	+	-	+
Cession de licence	+	-	-

Source : Lemaire J-P, op.cit., p100.

L'entreprise choisira une forme d'implantation en fonction de ces avantages ; si elle 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 c'est une vente de licence ou l'accord contractuel.

2-2-3 La théorie d'oligopole

La théorie de la réaction de l'oligopolistique de knickerbocker est une approche fondé sur le comportement concurrentiel d'un groupe d'entreprise de même secteur sur un marché.

L'explication de la réaction oligopole c'est lorsque une entreprise dominante dans un secteur déterminé modifie le jeu concurrentiel sur le marché afin de garder toujours ses

²²Lemaire J-P, op.cit., p 99.

²³Idem.

Chapitre 1 Concepts et approches théoriques d'internationalisation

parts de marché, et ça par l'implantation des filiales et d'investir à l'étranger, les entreprises concurrentes réagissent à ce comportement en investissant elles 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 concurrentes suiveuses dans un comportement défensif de celui de l'entreprise²⁴.

2-3 Les modèles explicatifs d'internationalisation des entreprises

Le phénomène d'internationalisation c'est un phénomène qui a été existé depuis des années et qui a été développer au fil du temps. Plusieurs modèles ont expliqué ce phénomène et nous essayeront de présenter les plus importants.

2-3-1 Le model PESTEL

Crié par Lemaire dans les années 1990, le modèle PESTEL s'inscrit dans le cadre de l'analyse des mutations et des transformations qu'a connu l'environnement international, dans le but de mettre en évidence les grandes familles de macro facteur, dans lesquels les entreprises feront leurs conquêtes des marchés étrangères.

Le modèle PESTEL répartit les influences environnementales en six grandes catégories : politiques, économiques, sociologiques, technologiques, écologiques et Légales. Les influences politiques soulignent le rôle des pouvoirs publics. Les influences économiques correspondent à des facteurs macro-économiques tels que les taux de change, les différentiels de taux de croissance ou encore les cycles d'activité. Les influences sociologiques incluent les évolutions culturelles et démographiques, par exemple le vieillissement de la population dans les pays occidentaux. Les influences technologiques correspondent -selon l'environnement étudié- à l'impact d'innovations telles qu'internet, les nanotechnologies, les nouveaux matériaux ou encore le génie génétique. Les influences environnementales recensent les préoccupations écologiques : pollution recyclage réchauffement climatique, etc. enfin les influences légales synthétisent les contraintes juridiques, les évolutions réglementaires, les normes de sécurité ou encore les restrictions qui peuvent frapper les opérations de fusion et acquisition²⁵.

2-3-2 Le model UPSALA

²⁴GRAICHEL, op.cit. P06.

²⁵ JOHNSON G, WHITTINGTON R, SCHOLLES K, FRERY F, Op.cit. p 57.

Chapitre 1 Concepts et approches théoriques d'internationalisation

Plusieurs théories de la firme sont intéressées aux questions de départ : quel pays et quel mode l'entreprise va choisir pour s'internationaliser ? le modèle à essayer d'apporter une réponse conjointe à ces questions et de développer ainsi une théorie sur le processus d'internationalisation, ce modèle est formalisé par Johanson et Vahlne en 1977, le modèle propose un processus graduel existant selon le degré d'information et de connaissance d'un marché et le niveau d'engagement international de l'entreprise, le modèle à chercher à apporter une réponse conjointe qui renvoient respectivement aux jeux de sélection (pays) et d'expansion (mode d'entrer).

Pour ces deux auteurs le développement international passe par deux cheminements :²⁶

- Le premier considère qu'il faut suivre une série d'établissements pour s'internationaliser à savoir :
 - Exportation irrégulière et opportuniste
 - Exportation via agent indépendant
 - Implantation de filiale de vente
 - Production dans le pays étranger
- Le deuxième stipule que la firme va entrer sur les marchés étrangers avec des distances psychiques successivement importantes

Les deux points essentiels évoqués de cette théorie sont d'abord le lien entre la distance psychique et le choix du marché, et l'expérience acquise sur le marché et le mode d'entrée.

2-3-3 Le modèle SWOT

Le modèle SWOT créée par Igor Ansoff (1965), il s'agit de l'analyse de la situation de l'entreprise. Il s'agit d'un diagnostic interne de l'entreprise (forces et faiblesses) et d'un diagnostic externe (opportunités et menaces), « l'analyse SWOT résume les conclusions essentielles de l'analyse de l'environnement et l'analyse de la capacité stratégique d'une organisation .la dénomination SWOT est l'acronyme de strengths, weaknesses, opportunities, threats, soit force, faiblesse (de l'organisation), opportunités et menaces (de l'environnement) »²⁷.

L'analyse SWOT doit permettre de déterminer si l'organisation possède d'ores et déjà la capacité stratégique lui permettant de répondre aux évolutions de son environnement, si

²⁶ AMZIANE L ; op.cit., p 20.

²⁷ JOHNSON G, WHITTINGTON R, SCHOLLES K, FRERY F, op.cit. ; p 128.

Chapitre 1 Concepts et approches théoriques d'internationalisation

elle doit chercher à acquérir ou développer de nouvelles ressources et compétences ou bien si elle doit plutôt se réorienter vers d'autres marchés.

2-3-4 Les matrices BCG

La matrice de gestion de portefeuille la plus célèbre est celle du boston consulting group, développée dans les années 1960. le principe de la matrice BCG consiste à positionner chacun des DAS selon deux axes : la part de marché relative du DAS et le taux de croissance du marché. Une part de marché élevée et une croissance forte sont bien entendu attractives. Ce modèle souligne aussi qu'une croissance forte exige d'importants investissements, par exemple pour accroître la capacité de production ou pour développer les marques. Il doit donc exister un équilibre au sein du portefeuille, les surplus générés par les DAS dont la croissance est faible servant à financer ceux dont la croissance est forte²⁸.

La matrice BCG permet ainsi de distinguer 4 types d'activités²⁹ :

- Une vache à lait est un domaine d'activité leader sur un marché mature.
- Une étoile (ou star) est un domaine d'activité leader sur marché en croissance.
- Un dilemme est un domaine d'activité suiveur sur un marché en croissance.
- Un poids mort est un domaine d'activité suiveur sur un marché statique ou en déclin.

La matrice BCG présente plusieurs avantages³⁰ :

- Elle permet de visualiser aisément les besoins et le potentiel de chacune des activités qui composent le portefeuille d'une entreprise diversifiée.
- Elle alerte la direction générale sur les exigences financières liées à la croissance et sur le fait que les étoiles finissent toujours par décliner.
- Elle force les responsables d'activités à la discipline, en leur rappelant que la direction générale récupérera le surplus qu'il génère pour le réallouer en fonction des intérêts globaux.

2-3-5 La matrice McKinsey

²⁸ JOHNSON G, WHITTINGTON R, SCHOLLES K, FRERY F, op.cit. ; p 309.

²⁹ Idem.

³⁰ Idem.

Chapitre 1 Concepts et approches théoriques d'internationalisation

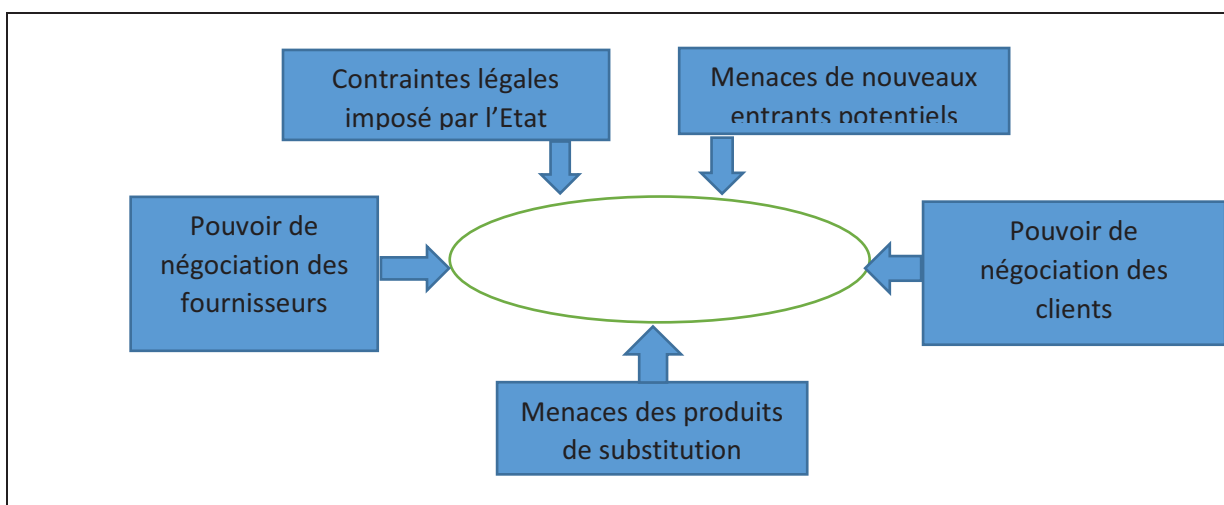
La matrice attraits/atouts positionne chacun des DAS selon l'attrait de leur marché et les atouts concurrentiels de l'organisation sur ce marché.

Une autre manière d'analyser un portefeuille d'activités consiste à utiliser la matrice attraits/atouts. Développée à l'origine par le cabinet de conseil MCKINSEY pour aider le conglomérat General Electric à gérer son portefeuille d'activité, elle repose sur le classement des DAS selon leur potentiel de performance, évalué en fonction de l'attractivité de leur environnement et de leur capacité à y dégager un avantage concurrentiel. Plus précisément, la matrice attraits/atouts positionne chacun des DAS selon l'attrait de leur marché et les atouts concurrentiels de l'organisation sur ce marché³¹.

2-3-6 Le modèle des 5 forces de Porter

Porter contribue à l'analyse concurrentielle par une analyse industrielle du secteur d'activité dans la quelle opère l'entreprise (ensemble des entreprises produisant des biens fortement substituables). Pour ce la Porter définit Cinq paramètres qui peuvent influencé la position concurrentielle de l'entreprise en question³².

Figure 02 : Les Cinq force concurrentiels de Porter



Source : AMZIANE L, op.cit., p121.

Selon Porter, la concurrence ne se limite pas producteur de biens directement substituables, mais les forces concurrentielles comprennent aussi le pouvoir de négociation des fournisseurs et des clients, la menace de nouveaux entrants, la réalité des concurrents,

³¹ JOHNSON G, WHITTINGTON R, SCHOLLES K, FRERY F, op.cit.p312, p313

³²AMZIANE L, op.cit. p121.

Chapitre 1 Concepts et approches théoriques d'internationalisation

et la menace des produits de substitution, sans oublier l'acteur dont l'influence n'est pas négligeable, et qui est l'Etat³³.

Conclusion

Plusieurs acteurs ont contribué au développement de phénomène d'internationalisation, telle que la mondialisation, les firmes multinationales et les mutations de l'environnement internationale, donc les entreprises ont commencé d'utilisé plusieurs stratégies pour présenter et développer leurs activités à l'étranger avec les différents typologies.

Ce développement et cette représentation de l'entreprise à l'étranger ont été expliqués par plusieurs théories, telle que les théories traditionnelles et les nouvelles, aussi plusieurs modèles ont essayé de donner des méthodes qui peuvent répondre aux questions des entreprises au moment de leurs processus d'internationalisation.

³³AMZIANE L, op.cit. p120.

CHAPITRE 2 :
STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT
INTERNATIONAL DE
L'ENTREPRISE

Chapitre 2 Stratégie de développement internationale de l'entreprise

Introduction

L'internationalisation reste une ambition majeure pour l'entreprise, afin d'atteindre cet objectif, Cette dernière doit connaître les modes qu'elle peut utiliser, et souligner les avantages offerts et les inconvénients qu'elle peut rencontrer, dans ce processus, afin d'établir une démarche d'internationalisation dans laquelle l'entreprise va étudier ses forces, ses faiblesses, et les menaces, les opportunités qu'elle peut rencontrer à l'étranger, aussi dans cette démarche l'entreprise va choisir le pays dans lequel elle va s'implanter, et le mode d'entrée qu'elle va utiliser.

L'objectif de ce deuxième chapitre consiste à présenter dans la première section les modes les plus importants utilisés par les entreprises pour s'internationaliser et les avantages et les risques d'implantation à l'étranger et les raisons qui poussent les entreprises à pénétrer sur les marchés étrangers. Dans la deuxième section on va présenter les étapes de la démarche d'internationalisation des entreprises.

Section 01 : Analyse de la stratégie d'internationalisation des entreprises

Dans cette analyse de la stratégie d'internationalisation des entreprises on va essayer de décrire les différents modes d'internationalisation des entreprises, les avantages et les risques d'internationalisation et enfin les facteurs déterminants d'internationalisation.

1-1 Les modes d'internationalisation des entreprises

Les entreprises déterminent leurs modes d'entrée sur les marchés étrangers en fonction de leurs moyens et de leurs objectifs. On distingue trois modes d'entrée : les exportations, les investissements directs à l'étranger IDE et les stratégies par accord.

1-1-1 Les exportations

Les entreprises peuvent exporter d'une façon directe, indirecte ou en association avec d'autres entreprises.

1-1-1-1 L'exportation directe

Est mise en œuvre intégralement par l'entreprise. Elle prospecte, négocie et assure directement la gestion logistique et administrative. L'exportation directe peut être mise en œuvre par des salariés de l'entreprise ou des agents commerciaux, qui sont commissionnés sur les contrats qu'ils permettent de signer. Les entreprises peuvent également établir dans les pays cibles des bureaux de représentation, des succursales ou des filiales commerciales. Dans

Chapitre 2 Stratégie de développement internationale de l'entreprise

le cas de l'exportation directe, l'entreprise conserve une autonomie totale dans son politique export tout en étant maitresse, notamment, de son mix marketing³⁴.

L'exportation directe est faite par l'entreprise elle-même sans intermédiaires. Elle permet à l'entreprise d'éviter les couts de rémunérations des intermédiaires et de construire un réseau de commercialisation au niveau internationale.

L'exportation directe se fait par plusieurs modalités ³⁵ :

- Agent occasionnel : Il s'agit d'un commerçant indépendant. Il représente l'entreprise exportatrice en assurant une présence auprès de la clientèle et transmet à l'entreprise exportatrice les commandes.
- Agent importateur : Il s'agit d'un commerçant, qui est spécialisé pour certains produits. il commande, importe et stocke les produits, qu'il vend ensuite.
- Importateur distributeur : Il s'agit d'un grossiste spécialisé. Il achète, stock, distribue les produits, qui son réseau de commercialisation.
- Portage : Il concerne les PME, qui commercialisent leurs produits par le réseau commercial d'une grande entreprise.

1-1-1-2 L'exportation indirecte

Lorsque l'entreprise opte pour des exportations indirectes, elle fait appel à des intermédiaires qui gèrent tout ou partie du processus d'exportation. Ces intermédiaires peuvent être des sociétés de négoce international ou des importateurs, qui achètent des produits pour leur propre compte et les revendent ensuite sur les marchés étrangers³⁶.

L'exportation indirecte permet de contourné les difficultés liées à l'exportation directe. Elle se fait par les intermédiaires commerciaux qui ont de la connaissance et l'expérience du marché. Elle offre des avantages à l'entreprise comme la limitation des risques et une pénétration rapide sur le marché.

³⁴ BUIGUES P-A, LACOSTE D, "stratégies d'internationalisation des entreprises : menaces et opportunités", 1^{ère} édition, de Boeck, Belgique, 2011, p264.

³⁵ BOUVERET-RIVAT C, MERCIER-SUISSA C, op.cit. p90.

³⁶ BUIGUES P-A ; LACOSTE, Op.cit. p264.

Chapitre 2 Stratégie de développement internationale de l'entreprise

Les différentes modalités d'exportation indirecte ³⁷ :

- Intermédiaire agissant en amont :
 - Courtier : c'est un commerçant indépendant. Son rôle est de rapprocher ponctuellement un acheteur et un vendeur.
 - Commissionnaire : il s'agit d'un commerçant, qui peut être mandataire. Il intervient de manière ponctuelle. En général, il réalise des opérations de prospection pour le compte du mandant. C'est un intermédiaire spécialisé par produit et région.
- Intermédiaire agissant en aval :
 - Négociant : C'est un commerçant indépendant, le plus souvent spécialisé. Il achète des produits pour les revendre auprès de sa clientèle.
 - Société de commerce international : Il s'agit d'une société commerciale internationale, qui peut proposer plusieurs produits et fonctions. Elle achète des produits pour les revendre auprès de ses circuits de distribution et de commercialisation.

1-1-1-3 L'exportation associée

L'exportation associée consiste pour l'entreprise à exporter en coopération avec d'autres entreprises. L'association avec d'autres entreprises nationales, plus rarement étrangères, permet de constituer un groupement d'exportateurs qui mettent des moyens en commun pour mener leurs politiques d'exportation³⁸.

Les deux modalités les plus connues d'exportation associée, sont le groupement d'exportateurs et le portage³⁹ :

- Le groupement d'exportation est la mise en commun par plusieurs entreprises non concurrentes de tout ou partie de leurs activités d'exportation.
- Le portage est un système de coopération entre une grande entreprise et une PME afin de faire bénéficier cette dernière du réseau international de la première, déjà implanté pour commercialiser ses propre produit, le portage appelé aussi le Peggy-pack.

1-1-1 Les investissements directs étrangers IDE

³⁷ BOUVERET-RIVAT C, MERCIER-SUISSA C, op.cit. p87.

³⁸ AMELON J-L, CARDEBAT J-M, op.cit. P 198.

³⁹ DOUAR Brahim ; "essai d'analyse du processus d'internationalisation des PME algériennes un défi pour les compétences du dirigeant" ; thèse en vue de l'obtention du Doctorat en sciences économiques ; université Mouloud MAMMARI de Tizi-Ouzou ; 2015-2016 ; p59.

Chapitre 2 Stratégie de développement internationale de l'entreprise

Les IDE c'est lorsque une entité non- résidente prend un intérêt durable dans une entreprise résidente et qu'il existe une relation à long terme entre l'investissement directe et l'entreprise, cette relation est confirmé lorsqu' un investisseur détient au moins 10% du capital social de l'entreprise.

Selon la définition du FMI, l'IDE est un : « investissement effectuée dans le but d'acquérir un intérêt durable dans une entreprise exerçant ses activités sur le territoire d'une économie autre que celle de l'investisseur, le but de ce dernier étant d'avoir un pouvoir de décision effectif dans la gestion de l'entreprise »⁴⁰.

En peut distinguer six formes d'IDE : la succursale, le bureau de représentation, le partenariat, la filiale, la joint-venture et la sous-traitance.

1-1-2-1 La succursale

La succursale permet à l'entreprise d'assurer une présence permanente ou temporaire sur le marché étrangère, il est considéré comme un bureau de représentation pour l'entreprise.

La succursale, « C'est un service décentralisé de l'entreprise, sans personnalité juridique propre, dont le statut juridique et fiscal dépend des législations nationales »⁴¹.

1-1-2-2 Le bureau de représentation

Ses taches sont limitées à la représentation auprès des clients et des pouvoirs publics, la prospection et la coordination d'un réseau d'agents. La vente lui est rarement confiée, est exceptionnellement la gestion de fonction administrative, logistique et financière⁴².

1-1-2-3 Le partenariat

C'est un système qui associe divers partenaires économiques en poursuivant plusieurs objectifs tels que : Renforcer la situation financière de l'entreprise, Innover et améliorer les techniques de recherche, Développer et acquérir de nouveaux savoirs faire...

1-1-2-4 La filiale :

⁴⁰BOUVERET-RIVAT C ; MERCIER-SUISSA C ; op.cit. p40.

⁴¹CORINNE P ; "commerce international" ; 6e édition ; Paris, 2006, p 34.

⁴²AMZIANE L ; op.cit. p77.

Chapitre 2 Stratégie de développement internationale de l'entreprise

C'est une société dont plus de la moitié du capital est détenu par la société mère, mais elle est autonome et dispose d'une personnalité morale propre du pays d'accueil. Cet investissement comprend aussi la forme d'acquisition d'une entreprise déjà existante ou de rachat d'une entreprise.

1-1-2-5 La joint-venture :

La co-entreprise ou entreprises conjointes réalisent en commun des projets commerciaux et/ou industriels sur un marché local⁴³.

1-1-2-6 La sous-traitances :

Est l'opération par laquelle une entreprise sous-traitante intervient pour le compte d'une autre entreprise donneur d'ordre dans le processus d'élaboration et de réalisation d'un produit ou d'un service sur la base d'un cahier des charges préétabli⁴⁴.

1-1-2 Les stratégies par accord :

On distingue trois stratégies par accord : la License, la franchise commerciale et les transferts de technologies.

1-1-2-1 La licence :

C'est un accord par lequel une entreprise d'un pays octroie à une autre entreprise d'un autre pays un droit d'exploitation limité dans le temps et dans l'espace. Un savoir-faire, ou une marque brevetée en contrepartie d'une rémunération définie dans le contrat⁴⁵.

1-1-2-2 La franchise internationale :

C'est un accord dans lequel une entreprise franchiseur accorde le droit de se présenter sous son nom et sa marque, pour vendre ses produits, pour une durée et une région limitée, en contrepartie d'une rémunération, elle est accompagnée d'une assistance technique et le transfert d'un savoir-faire. On distingue trois formes de franchise : franchise commerciale, franchise de service et franchise industrielle⁴⁶.

1-1-2-3 Les transferts internationaux de technologies :

⁴³ GHISLAIN L, HUBERT M, "commerce international" 2^e édition, paris, 2008, p 70.

⁴⁴ OKACI née LACEB D, "mise à niveau et problématique de compétitivité dans la démarche stratégique de l'entreprise industrielle algérienne face à l'économie de marché", thèse de doctorat, université Mouloud Mammeri, TiziOuzou, 2014, p 74.

⁴⁵ AMZIANE L, op.cit. p 74.

⁴⁶ Idem.

Chapitre 2 Stratégie de développement internationale de l'entreprise

C'est un moyen rapide et peu coûteux pour une entreprise qui veut s'implanter sur un marché sans subir les risques, est imposé parfois par les pays en développement qui ne disposent pas de technologie dans certains domaines, ou encore dans certains pays où le transfert de technologie fait partie intégrante du contrat⁴⁷.

1-2 Avantages et risques d'internationalisation des entreprises

1-2-1 Les avantages d'internationalisation

1. La conquête de parts de marché : dans un contexte de concurrence internationale, la stratégie d'internationalisation permet de s'adresser à un marché potentiel plus vaste ;
2. Diminution des coûts : tels que les coûts de main d'œuvre, les coûts de transport, et les coûts de la matière première. aussi la réalisation d'économie d'échelle ;
3. Contournement des barrières douanières (tarifaires et non tarifaires), et l'obtention des gains fiscaux et de change ;
4. Fidélisation de la clientèle, l'augmentation de la circulation des personnes (voyages, déplacements) poussent les entreprises à améliorer la disponibilité de leurs produits dans la plus part des pays.

1-2-2 Les risques d'internationalisation

✓ .Les sous estimations des coûts

La sous-estimation des coûts : un engagement international se décide dans une perspective de profit à terme, l'information sur les marchés est souvent difficile à obtenir et sur tout à contrôler (le sourcing stratégique suppose la gestion performante des instruments de la veille technologique), il apparaît souvent que les recettes attendues d'un nouveau marché ont été surévaluées et les coûts d'accès sous-évalués⁴⁸.

✓ L'environnement international incontrôlable

Certaines évolutions sont soudaines et imprévisibles, elles risquent de mettre l'entreprise en péril⁴⁹ :

- Modification réglementaires ou législatives, en particulier en matière douanière ;
- Les variations des taux de change ;

⁴⁷ AMZIANE L ; op.cit. p73.

⁴⁸ CHABB M, op.cit. p 9.

⁴⁹ Idem.

Chapitre 2 Stratégie de développement internationale de l'entreprise

- L'instabilité qui engendre le risque pays.

✓ Autres risques d'internationalisation

- la découverte puis la conquête de nouveaux marchés exige du temps et beaucoup de patience avant les premières affaires concrètes⁵⁰ ;
- Coûts d'étude de marchés, coûts de déplacements, frais de transport, taxes douanières... l'internationalisation demande de gros investissements avant même de porter ses fruits, et continuer d'engendrer des coûts spécifiques. Il faut donc avoir une trésorerie suffisante⁵¹ ;
- multitude de marchés potentielles, barrières culturelles, et linguistiques, formalités et taxations complexes... toutes ces spécificités du commerce international supposent des compétences et des ressources en personnel dont ne disposent pas la plupart des entreprises⁵².

1-3 Les facteurs déterminants d'internationalisation des entreprises :

Il existe plusieurs facteurs ou de raisons qui poussent les entreprises à s'internationaliser. On distingue :

- « L'internationalisation de l'activité d'une entreprise permet de répartir des risques de marché »⁵³, comme les risques de change, risque de dépendance à un seul pays, risques politiques... ;
- La recherche des marchés de bas niveau des salaires, d'une disponibilité des ressources, et de main d'œuvre qualifiée et plus productive ;
- Les entreprises s'internationalisent suite à des « Facteurs liés au marché de base »⁵⁴, comme la saturation de la demande et la concurrence agressive, diminution des parts de marché sur les marchés nationaux, et les réglementations qui freinent le développement de l'activité de l'entreprise ;
- L'entreprise s'internationalise aussi à cause des « facteurs liés aux marchés étrangers »⁵⁵, elle doit s'implanter là où se trouvent les clients et les concurrents ;

⁵⁰ CHABB M, op.cit. p 9.

⁵¹ Idem.

⁵² Idem.

⁵³ WEISS E, "commerce international", édition Ellipses, Paris, 2008, p 5.

⁵⁴ CHABB M, op.cit. p 9.

⁵⁵ Idem.

Chapitre 2 Stratégie de développement internationale de l'entreprise

- Diminuer et éviter les coûts des tarifs douaniers et les barrières protectionnistes surtout lors d'exportation ;
- La recherche d'économie d'échelle ;
- L'entreprise doit profiter de ses avantages spécifiques qu'elle maîtrise à l'international mieux que ses concurrents ;
- L'entreprise cherche l'accès à un environnement réglementaire et institutionnel plus favorable.

Section 02 : La démarche d'internationalisation des entreprises

Les entreprises qui décident de se développer hors de son territoire national sont confrontées à plusieurs questions :

- Quelles sont leurs opportunités, menaces, forces, faiblesses à l'international ?
- Quel pays ou quel marché vont choisir ?
- Quel mode d'entrée faut-il utiliser ?
- A partir de quels critères ces différents choix vont-ils se faire ?

2-1 : Les étapes préliminaires à la formulation de la stratégie d'internationalisation

Les deux principales étapes initiales de la formulation de la stratégie d'internationalisation sont : l'identification des menaces et opportunités internationales de l'entreprise et le diagnostic des forces et faiblesses de l'entreprise. En effet celles-ci doivent être appréciées en fonction⁵⁶ :

- De l'impact positif et/ou négatif qu'elles sont susceptibles d'avoir sur l'entreprise (par exemple, perspective de nouveaux débouchés ou de réduction des coûts d'approvisionnement, dans un sens ; risque de perte de marché ou création de contraintes quantitatives nouvelles, dans l'autre).
- Des actions ou réactions qu'elles suscitent de la part de l'entreprise, en fonction de ses ressources, de ses priorités déjà définies, de son organisation ou de son savoir-faire, sans mettre en péril son devenir.

Il faut souligner que l'histoire de l'entreprise (expérience accumulée à l'étranger), et sa culture (traditions d'ouverture internationale), et la personnalité de ses principales parties

⁵⁶ LEMAIR J-P, op.cit. p 240.

Chapitre 2 Stratégie de développement internationale de l'entreprise

prenantes (attitude vis à vis l'incertitude), sont des facteurs qui influence sur les choix stratégiques de l'entreprise sur la langue période.

2-1-1 Identification des opportunités et menaces

Après la détermination de l'ensemble des éléments qui influence sur les choix stratégique de l'entreprise, cette dernière passe à l'identification des opportunités qu'elle peut utiliser à l'international et les menaces qu'elle peut rencontrer.

L'objet de cette seconde phase est de permettre à l'entreprises en voie d'internationalisation, de manière ponctuelle et, de préférence, permanente, d'éliminer, provisoirement ou définitivement, les espaces géographiques et/ou les activités qui ne présente pas un potentiel minimum ou ne ménageant pas un accès suffisant. Cette analyse s'appuiera sur des critères simples et efficaces liée à la nature de l'activité ; Elle devra donc ressortir en interaction avec le diagnostic international mener parallèlement, les axes d'expansion potentiels aux quels l'entreprise peut accéder⁵⁷ :

Les critères de cette première sélection peuvent être par exemple⁵⁸ :

- Des variables de marché potentiel ;
- Des variables de risque politiques ;
- Des variables de zones géographiques, etc.

2-1-2 Le diagnostic des forces et faiblesses internationale de l'entreprise

Pour compléter l'identification des opportunités cibles, le diagnostic des forces et faiblesses de l'entreprise est destiné à évaluer les ressources et les lacunes de l'entreprise dans une perspective internationale.

Trois types de diagnostic sont à distinguer⁵⁹ :

- Diagnostic de capacité à s'internationaliser ;
- Diagnostic de capacité à s'implanter sur un ou plusieurs marchés étrangère ;
- Diagnostic de capacité à mener un développement international intégré.

⁵⁷ LEMAIRE J-P, op.cit. p 243.

⁵⁸ LAURENCE B, "analyse des marchés et des risques-pays et stratégie de développement international de l'entreprise", France, 2006, p 43.

⁵⁹ LEMAIRE J-P, op.cit. p 256.

Chapitre 2 Stratégie de développement internationale de l'entreprise

Tableau 02 : Les trois niveaux d'approche du diagnostic international

1. Le diagnostic d'internationalisation initiale

Destiné à l'entreprise peu ou pas ouverte sur l'extérieur, cherchant à diversifier ses marchés et/ou ses approvisionnements.

Enjeu : évaluer le potentiel à développer de manière occasionnelle/durable des transactions avec l'étranger.

2. Le diagnostic d'implantation

Destiné à l'entreprise envisageant de s'implanter directement sur un ou plusieurs marchés étrangers

Enjeu : être en mesure d'élaborer une stratégie de développement hors frontière, dans une perspective de conquête de positions stables et défendables dans plusieurs environnements différents.

3. Le diagnostic de multinationalisation

Destiné à l'entreprise à vocation continentale ; multi continentale ou globale.

Enjeu : apprécier la compétitivité globale en préalable à l'élaboration d'une stratégie de multinationalisation supposant une large intégration des fonctions à une échelle internationale ou mondiale.

Source : LAURENCE B, op.cit. P.43

Ces trois étapes préliminaires de l'analyse conduisent à faire le bilan de leurs apports conjoints⁶⁰ :

- La prise en compte des finalités de l'entreprise, dès le début de la démarche, permet de cadrer la recherche d'opportunités, en terme d'activité et de localisation ;
- L'identification des localisations et activités potentielles qui doit permettre de repérer les opportunités et menaces et éliminer les destinations ou activités trop risquées ou à faible potentiel ;
- Le diagnostic international est destiné à ressortir en permanence, les forces et faiblesses de l'entreprise en particulier au fil des phases de son développement à l'internationale.

⁶⁰LAURENCE B, op.cit. p 46.

Chapitre 2 Stratégie de développement internationale de l'entreprise

A ce point de processus, les décideurs de l'entreprise doivent disposer des points nécessaires à la formulation de la stratégie d'internationalisation (sélection des pays cibles, choix de mode de pénétration sur le pays ciblé)⁶¹ :

2-2 La formulation de la stratégie d'internationalisation

La formulation de la stratégie d'internationalisation comporte trois aspects essentiels⁶² :

- définir les grandes options de l'entreprise à l'international, c'est-à-dire les priorités en termes de produit et d'activités, les objectifs quantitatifs et qualitatifs à atteindre, ainsi que leur horizon temporel, le rythme et les moyens à obtenir ;
- sélectionner les localisations cibles, en direction desquelles l'entreprise compte orienter la commercialisation ou la fabrication de ses produits, ou déployer ses fonctions d'appui ;
- déterminer le mode d'approche le plus adapté, à la fois à chacune des localisations retenues et aux contraintes de coordination et d'harmonisation organisationnelles arrêtées par les dirigeants.

2-2-1 Les types des stratégies d'internationalisation

Dans un environnement géographique ou sectoriel en mutation rapide, les entreprises sont conduites à faire évoluer leurs stratégies d'internationalisation, il convient aujourd'hui de distinguer deux types de stratégies d'internationalisation⁶³ :

- Les stratégies qui relèvent avant tout d'une volonté de développement des marchés hors frontières, « ou stratégies marketing international » ;
- Et les stratégies qui internationalisent différentes fonctions, sinon la totalité des fonctions de l'entreprise- que l'on qualifiera de « stratégies de développement international multifonctionnelles ».

2-2-1-1 Les stratégies marketing international

Elles correspondant à la recherche de développement des marchés hors frontières, elle a quatre types.

⁶¹LAURENCE B, op.cit. p 46.

⁶²Idem.

⁶³ Ibid. p 48.

Chapitre 2 Stratégie de développement internationale de l'entreprise

Tableau 03 : Les principaux types de stratégies de marketing international

1. écrémage :

- produit à cycle court ;
- marché rapidement accessible ;
- niveau d'investissement limité ;
- recherche de profit à court terme.

2. pénétration :

- produit cycle long ;
- marché difficilement accessible ;
- niveau d'investissement important ;
- recherche de profit à long terme.

3. dumping :

- produit à cycle court ou long (écoulement de stock ou recherche de domination durable du marché ;
- marché accessible ou la compétitivité prix est déterminante ;
- niveau d'investissement variable selon le but recherché ;
- recherche de trésorerie immédiate ou de profit de contrôle durable de marché.

4. exploration :

- produit à cycle long, adéquation produit/marché à définir ;
- marché peu mur et/ou peu ouvert ;
- investissement progressif étalé dans le temps ;
- recherche de profit et d'implantation à long terme.

Source : LEMAIRE J-P, op.cit. P.284

Les stratégies les stratégies d'écrémage : sont très souvent mise en œuvre pour tirer parti du succès rencontré par un produit à faible durée de vie, elles se trouvent fréquemment dans le Domain des biens de consommation, en remarque ici que les produits ont un cycle court et les marchés sont accessible rapidement, et le niveau d'investissement est limité et la recherche de profit est à court terme ;

Les stratégies de pénétration : elles sont le plus souvent appliquées à des biens d'équipements lourd ou même léger en remarque dans cette stratégie que le cycle de vie

Chapitre 2 Stratégie de développement internationale de l'entreprise

produit est long, et l'accès aux marchés est difficile et le niveau d'investissement est important et le but c'est la recherche des profits à long terme ;

Les stratégies de dumping : caractérisés par la vente à perte des produits ou des services proposés, destinée à prendre une place dans des marchés très concurrentielles. sont caractérisés par les produits de long ou de court cycle de vie, car le but est l'écoulement des stocks ou la recherche de domination durable des marchés et aussi elles se caractérisent par la variabilité de niveau d'investissement par rapport au but recherché et le but ici est la recherche de trésorerie immédiate ou de profit de contrôle durable des marchés ;

Les stratégies d'exploration : obéissent au souci de prendre position sur des marchés encore peu accessibles, avec cependant un potentiel prometteur dans l'attente d'une ouverture probable, avec un horizon temporel incertain, les stratégies d'exploration sont caractérisées par le cycle long de produit, et la faible ouverture des marchés et son but est la recherche de profit et d'implantation à l'étranger.

2-2-1-2 Les stratégies de développement international multifonctionnelles

Au-delà de la seule fonction marketing, la fonction production, la recherche et développement, la gestion des ressources humaines, les fonctions financières et fiscales, peuvent toutes, ensemble ou séparément, être prises en compte dans le cadre stratégique en termes d'efficacité, d'optimisation des coûts lors de différentes phases de l'internationalisation⁶⁴.

2-2-2 Les objectifs de la formulation des stratégies d'internationalisation

La formulation d'une stratégie internationale s'attache à déterminer :

- la fonction choisie par l'entreprise à l'étranger (production, commercialisation) ;
- la nature des produits à produire ou à commercialiser à l'étranger ;
- les pays dans lesquels l'entreprise va s'installer sa production ou sa commercialisation ;
- le mode d'entrée par l'entreprise sur le marché choisi ;
- niveau d'engagement en termes de budget, et de capital humain ;
- les caractéristiques des zones à approcher en priorité.

2-3 La sélection des localisations cibles

⁶⁴ LAURENCE B, op.cit. p 49.

Chapitre 2 Stratégie de développement internationale de l'entreprise

Dans le cadre de cette étape qui suit immédiatement celle de formulation de la stratégie d'internationalisation et la définition de ses grandes objectifs, les décideurs de l'entreprise peuvent déterminer et sélectionner le pays où l'entreprise va s'implanter. Ici l'entreprise exclut les zones qui ne présentant pas un intérêt suffisant.

Dans cette étape l'objectif est :

- le passage des localisations potentielles aux localisations cibles
- définir les différents critères permettant de hiérarchiser les localisations les unes par rapport aux autres.

2-3-1 L'identification des localisations potentielles

Cette étape consiste à définir les critères permettant de hiérarchiser les localisations les unes par rapport aux autres.

Deux types de critères sont indispensables à cette analyse : des critères d'attrait du pays et des critères traduisant le ou les avantages compétitifs de l'entreprise sur les différents marchés⁶⁵ :

1. étape d'analyse de l'attrait des pays :

Dans une perspective dominante de commercialisation l'essentiel est :

- ✓ le potentiel de marché ;
- ✓ la proximité géographique ;
- ✓ risques politiques, économiques, monétaires... ;
- ✓ l'environnement concurrentiel peu agressif.

Dans une perspective dominante par la production l'essentiel est :

- ✓ potentiel de marché ;
- ✓ proximité géographique ;
- ✓ coût de la main d'œuvre ;
- ✓ la facilité d'accès ;
- ✓ la facilité d'approvisionnement.

2. Etape d'identification des avantages comparatifs de l'entreprise :

⁶⁵ LAURENCE B, op.cit. p 50.

Chapitre 2 Stratégie de développement internationale de l'entreprise

Il s'agit de désigner de façon claire les avantages compétitifs à valoriser et les grandes options retenues en matière d'internationalisation aussi distingué les avantages compétitifs de l'entreprise pour chacun des localisations, ainsi le niveau de maîtrise des facteurs clés de succès pour chaque localisation peut suggérer à l'entreprise soit de commercialiser un produit ou un service, soit de produire sur place en fonction de sa solidité financière, et sa capacité d'innovation, sa performance...

2-3-2 La construction de la maîtrise attraits/atouts

La matrice de sélection est un tableau récapitulatif permettant de comparer la situation des différents marchés au regard des critères retenus⁶⁶.

Le choix des localisations cibles peut être facile par la construction d'une matrice Mc Kinsey adapté aux choix d'internationalisation. Les deux axes de la matrice reprenant⁶⁷ :

- la hiérarchisation des opportunités locales qui se réfèrent à la note de synthèse accordée à chaque localisation, mesurant l'attrait spécifique (fort, moyen, ou faible), de chaque localisation ;
- le niveau de maîtrise des facteurs clés de succès par l'entreprise (avantages spécifiques), ses atouts, pour chaque localisation envisagés.

Tableau 04 : Construction de la matrice Mc Kinsey

Construction de la matrice Mc Kinsey

- **Axe 1 – Déterminer et évaluer l'attrait des pays**
 - Identifier des critères d'attrait adaptés au cas (4-3 max) ;
 - Pondérer les critères selon leur importance (total coeff = 1) ;
 - Mettre une note pour chaque pays (de 1 à 5) ;
 - Calculer la moyenne / pays.
- **Axe 2 – déterminer les avantages compétitifs de l'entreprise dans chaque pays :**
 - Identifié les facteurs clés de succès a maîtrisé dans cette activité (3-4 max) ;
 - Pondérer FCS (total coeff = 1) ;
 - Evaluer le degré de maîtrise des FCS dans chaque pays (note 1 à 5) ;
 - Calculer la moyenne / pays.

Source : LAURENCE B, op.cit. P.52

⁶⁶ Corinne P, op.cit. p 8.

⁶⁷ LAURENCE B, op.cit. p 50.

Chapitre 2 Stratégie de développement internationale de l'entreprise

Figure 03 : Exemple de calculs des moyennes des pays par la matrice Mc kinsey :

Attraits	Algérie	Japon	France	
Crit1 0,4	1	3	5	fort : France moyen : / faible : Algérie, japon
Crit2 0,4	5	4	4	
Crit3 0,2	1	1	4	
Crit4 0,2	2	2	5	
Note 1	2,2	2,5	4,5	
Atouts	Algérie	Japon	France	
Crit1	3	1	5	fort : France moyen : Algérie faible : japon
Crit2	1	2	4	
Crit3	5	1	4	
Note 13	1,3	4,3		

Source : réaliser par nous-mêmes à partir de l'exemple de calcul par la matrice Mc kinsey présenté dans l'ouvrage : LAURENCE B, op.cit. P 53.

2-4 Le choix des modes d'approche a l'internationale

Le choix entre les modes d'approches a l'internationale pour l'entreprise comporte un certain nombre d'enjeux majeurs dont il convient de tenir compte⁶⁸ :

- Le niveau d'engagement à consentir, en fonction des ressources de l'entreprise (financières, technique, humaines...etc.), et des résultats visés lors de la formulation de la SDI ;
- Le niveau de contrôle exigé par les dirigeants ainsi que celui des risques supporté dans les différents contextes abordés ;
- La complémentarité entre les formules d'internationalisation initiale et celles qui permettront de passer aux phases ultérieures d'implantation et de multinationalisation ;
- Les complémentarités ou les antagonismes susceptibles d'être générés entre les structures délocalisées et le siège.

2-4-1 Le niveau d'engagement

Le niveau d'engagement renvoie non seulement à l'importance de l'effort financier à consentir (et donc aux ressources propres ou empruntables disponibles). Mais encore au

⁶⁸ LEMAIRE J-P, op.cit. p 305.

Chapitre 2 Stratégie de développement internationale de l'entreprise

niveau de mobilisation interne des ressources productives et humaines sollicitées par chaque formule d'approche⁶⁹.

Pour les grosse entreprises, le critère de rentabilité conditionne tout choix d'implantation, tandis que les entreprises de taille modeste essaient de limiter les frais en recherchant des modes de présence exigeant peu d'investissements, donc en recourant à des distributeurs ou en prenant des participations minoritaires⁷⁰.

2-4-2 Le niveau de contrôle

Il est étroitement lié au niveau d'engagement dans la mesure où ces deux dimensions sont, le plus souvent, fortement corrélées, Les dirigeants acceptant mal de consentir des investissements élevés, sans bénéficier simultanément, de niveau de contrôle, d'influence et de pouvoir correspondant⁷¹.

2-4-3 La comptabilité entre les formules d'internationalisation

Au début de leurs ouverture international, les entreprises sont, le plus souvent, guidées par l'opportunité : rencontre avec un importateur ou un licencié potentiel, prêt, pour le premier, à distribuer, le plus souvent avec une clause d'exclusivité, leur produit dans une zone déterminés, pour le second, a le fabriquer et à en assurer la distribution dans un espace géographique ou à une clientèle déterminés⁷².

A une phase plus avancée, les erreurs de choix peuvent être plus facilement évitées, l'expérience aidant, mais le contexte devient sensiblement plus complexe et suppose de peser soigneusement les avantages et les inconvénients de chaque alternative, en prenant en compte l'impact de chaque décision possible sur les différentes fonctions qu'elle serait susceptible d'affecter⁷³.

2-4-4 Le développement des complémentarités

Le développement des complémentarité ou la réduction des antagonismes susceptibles d'être générés entre les structures délocalisées et le siège constituent un autre type d'enjeu, d'ordre interne, qui peut donner lieu, dès les premières phases d'internationalisation, a des

⁶⁹LAURENCE B, op.cit. p 55.

⁷⁰LAURENCE B, op.cit. p 55.

⁷¹Idem.

⁷²LEMAIRE J-P, op.cit. P 307.

⁷³Ibid. p 308.

Chapitre 2 Stratégie de développement internationale de l'entreprise

tensions non négligeables, propres à compromettre une partie des efforts développés par les services centraux comme par les structures délocalisés⁷⁴.

Lors des premières étapes ce sont surtout les problèmes de coordination qui se trouvent soulevés, lorsqu'il ne s'agit pas de répartition de responsabilités. Très souvent, ce sont la définition des procédures communes, la circulation de l'information et le suivi des opérations qui sont à l'origine de ces difficultés, souvent réglée par une évolution des structures d'ensemble, la mise en place de systèmes de contrôle et de suivi et la réalisation régulière d'audits destinés à améliorer sans cesse les modes de fonctionnement des différents entités et leurs coordination⁷⁵.

Aux phases les plus avancées de l'internationalisation, c'est souvent la reconsidération des options d'organisation les plus fondamentales qui soulèvent le plus de difficulté. Entre les structures à dominante ligne de produit, celles qui privilégient les zones géographiques ou encore les grands clients ou familles de clients ou d'application, les compromis internes, s'exprimant sous forme de structures matricielle, n'apportent pas toujours les réponses adaptées ou nécessitent des périodes d'adaptation que remet en question chaque transformation de l'environnement sectoriel»⁷⁶.

Les modes de présence à l'international recouvrent une grande variété de formules dont les différents enjeux. La prise en compte de ces enjeux doit faciliter les choix entre différents solutions accessibles, et permettre de mieux en évaluer les conséquences, en anticiper les mutations.

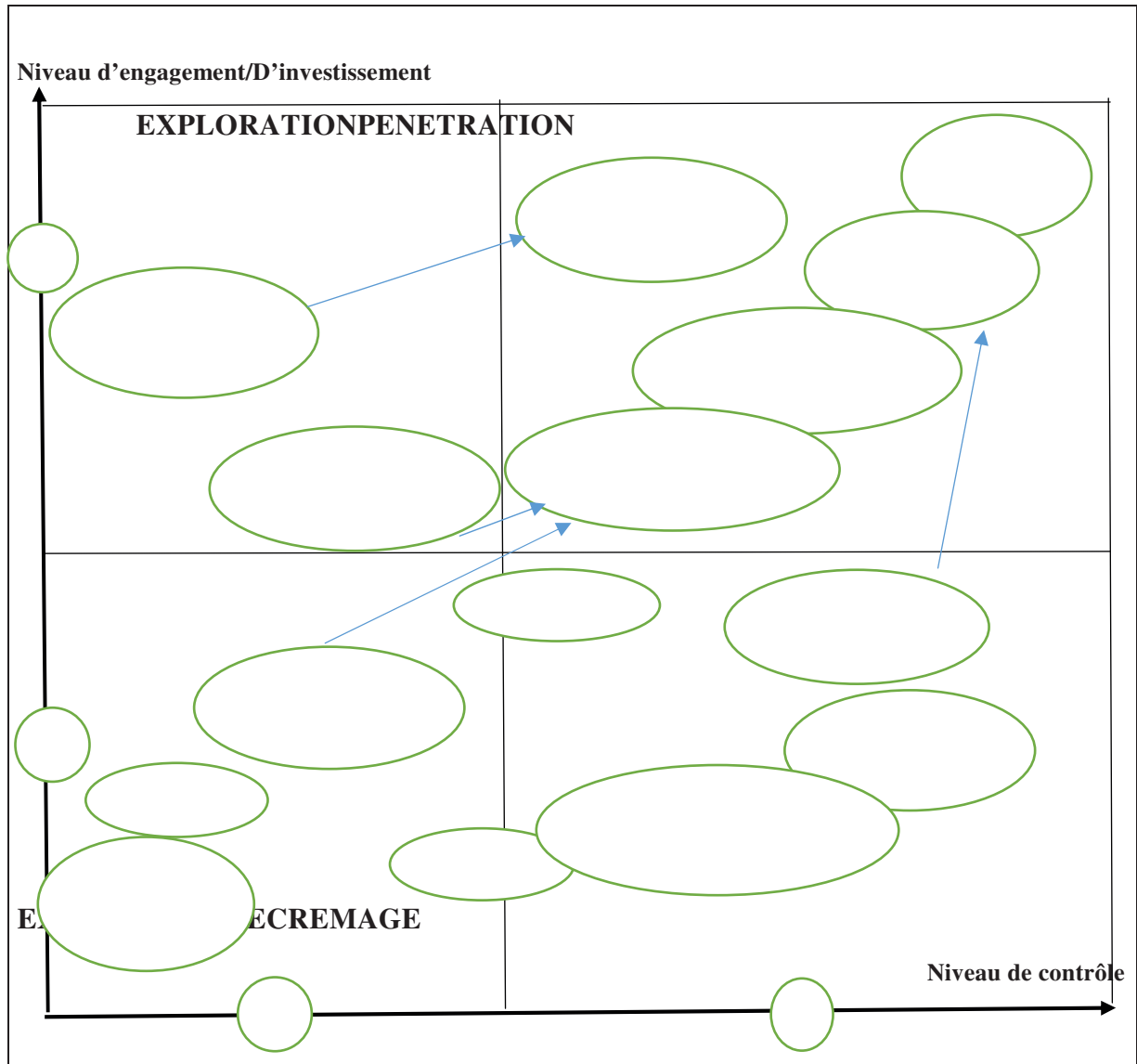
⁷⁴ Idem.

⁷⁵ LEMAIRE J-P, op.cit. p 309.

⁷⁶ Idem.

Chapitre 2 Stratégie de développement internationale de l'entreprise

Figure04 : Classement des principaux modes de présence par leurs niveaux :



Source : LEMAIRE J-P, op.cit. P. 307.

En peut conclure par rapport aux données de la figure 04, que parmi les modes qui nécessite un niveau de contrôle et un niveau d'engagement et d'investissement plus élevé en trouve les filiales intégré et le boot concession, le joint-venture majoritaire et les filiales de succursale de production.

Chapitre 2 Stratégie de développement internationale de l'entreprise

Et parmi les modes qui nécessite un niveau d'engagement et un niveau de control moins élevé en trouve le portage, les licences, et les agents distributeurs, et les sociétés de commerce.

Conclusion

L'internationalisation reste un objectif et une finalité convoite par les entreprises, et se lancer dans l'expansion internationale nécessite une démarche stratégique. Avant toute démarche stratégique l'entreprise doit définir ses objectifs, après s'être protégé dans le futur l'entreprise doit mettre à sa disposition tous les moyens nécessaires.

L'analyse stratégique se fait sur deux niveaux, interne qui évalue la situation de l'entreprise (faiblesses et compétences) et externe sur l'environnement dans laquelle elle veut évoluer, pour qu'elle arrive a sélectionné le pays d'implantation et le mode d'entrée.

CHAPITRE 3 :
EXPORTATIONS DES ENTREPRISES
HORS HYDROCARBURES EN
ALGERIE

Chapitre 3 exportations des entreprises hors hydrocarbures en Algérie

Introduction

Face à l'accélération du processus de la mondialisation, et l'intensification de la concurrence internationale, l'Algérie est menée à repenser sa logique d'insertion dans les échanges internationaux, en instaurant une politique efficace en matière de diversification de la structure de ses exportations.

Dès les années 1990 l'Algérie a commencé à libérer son commerce extérieur, et ce débarrassé de monopole de l'état et supprimé la dépendance de ses recettes aux exportations hydrocarbures, cela par l'encouragement des entreprises des différents secteurs hors hydrocarbures à l'exportation et la création de plusieurs organismes d'aide à l'exportation.

Dans ce chapitre dédié à la présentation des exportations hors hydrocarbures en Algérie, nous essayerons dans la première section de présenter l'évolution de commerce extérieur en Algérie à partir de 1990, ainsi les principaux secteurs exportateurs et les pays clients de l'Algérie en 2017, pour finir cette section avec la présentation de l'évolution des exportations hors hydrocarbures en valeurs entre 2015 et 2016. Dans la deuxième section nous présenterons les dispositifs d'aide à l'exportation en Algérie, et les obstacles d'exportation des entreprises hors hydrocarbures.

Section 01 : Analyse global d'évolution des exportations hors hydrocarbures

Plusieurs changements ont été remarqués dans l'évolution de commerce extérieur de l'Algérie, à partir des années 1990 l'Algérie a commencé à appliquer un système libéralisme ce qui a permis aux entreprises publiques et privées de participer dans le jeu des échanges internationaux.

1-1 Evolution de commerce extérieur en Algérie

Dès le début des années 1990, le commerce extérieur algérien commença à prendre une forme de libéralisation, ce qui a donné un avantage pour développer ce secteur dans les années futures.

1-1-1 Les années 1990

Avec le début des années 1990, une certaine forme de libéralisation du commerce extérieur commença à émerger même si le monopole de l'état n'avait pas tout à fait disparu,

Chapitre 3 exportations des entreprises hors hydrocarbures en Algérie

avec l'objectif d'atténuer la dépendance de l'économie algérienne vis-à-vis des fluctuations du marché pétrolier⁷⁸.

Il faudra attendre la fin de 1993 avec l'apparition de la crise de la dette algérienne ainsi que le rééchelonnement de celle-ci en 1994 par le FMI (sous conditions d'une libéralisation du commerce extérieur ainsi que de l'arrêt de la gestion administrée de celui-ci), pour amorcer une réelle ouverture⁷⁹.

En situation de quasi-cessation de paiements, l'Algérie applique un plan d'ajustement structurel, « signé en avril 1994. La mise en œuvre du Plan demeure partielle et sélective en raison du contexte politique et sécuritaire. L'Algérie obtient à ce titre un ensemble de mesures dérogatoires. Le PAS s'articule autour de quatre grands objectifs : favoriser une forte croissance économique ; assurer une convergence rapide de l'inflation vers les taux en vigueur dans les pays industrialisés ; atténuer les retombées transitoires de l'ajustement structurel sur les couches les plus défavorisées de la population ; rétablir la viabilité de la position extérieure tout en constituant des réserves de change suffisant⁸⁰.

Aussi, « l'année 1996 qui a connu la mise en place d'un ensemble de dispositifs d'aide à la promotion des exportations hors hydrocarbures »⁸¹.

Sont apparus par la suite les phénomènes engendrés par cette ouverture (concurrence agressive, conversion quasi-totale des industries aux importations, privatisation en attente, logistique à l'export de plus en plus déficiente)⁸².

Cette libéralisation de commerce extérieur algérien demeure toutefois limitée en raison de l'impossibilité de disposer de concours bancaires pour le financement des opérations de commerce extérieur, de la nécessité de ne traiter, de n'acheter et vendre que les produits expressément autorisés.

1-1-2 A partir de 2000

A partir des années 2000 l'Algérie a commencé à chercher une maîtrise d'ouverture pour mieux développer son commerce extérieur, cette période est caractérisée par la politique d'ouverture débute au moment où commence un nouveau cycle politique avec

⁷⁸ ROUANE R, "le marketing direct international au service des exportations algériennes hors hydrocarbures", achevé d'imprimer sur les presses ENAG, Réghaia, Algérie, 2010, p 72.

⁷⁹ Idem.

⁸⁰ ABBAS M, "l'ouverture commerciale de l'Algérie : Apports et limites d'une approche en Termes d'économie politique du protectionnisme", Revue Tiers Monde, Presses Universitaires France, Paris, 2012, p 11. Tirée du site : <http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00717593>, consulté le 19/04/2017 à 14H26.

⁸¹ ROUANE R, op.cit. p 73.

⁸² Idem.

Chapitre 3 exportations des entreprises hors hydrocarbures en Algérie

l'élection présidentielle d'avril 1999 qui voit la victoire d'Abdelaziz Bouteflika. Elle s'ouvre avec la fin du programme d'ajustement structurel (mai 1998) et le retour aux équilibres macroéconomiques et financiers contribuant à orienter l'agenda post-ajustement vers l'amélioration des déterminants structurels de l'insertion internationale.

En septembre 2000, un atelier organisé par le ministère du commerce a abouti à des recommandations pour la promotion des exportations hors hydrocarbures, dont les objectifs ont fait l'objet d'une application partielle par la mise en place d'une exposition permanente sur les produits exportables et la défiscalisation des exportations contenue dans la loi de finance de 2001⁸³.

Ce n'est qu'en 2003 que le ministère du commerce a décidé de s'impliquer d'avantage dans le volet exportations hors hydrocarbures à travers certaines améliorations consistant à⁸⁴ :

- doter le secteur des exportations d'un texte de loi-cadre, par la promulgation de l'ordonnance n° 03/04 du 19 juillet 2004 ;
- Organiser de façon efficiente, l'institution de promotion des exportations, à travers la création de l'agence nationale de promotion du commerce extérieur « ALGEX » en juillet 2004 ;
- Définir les éléments d'une stratégie à l'exportation, en vue de l'élaboration de la stratégie nationale de développement des exportations hors hydrocarbures ;
- Création de la compagnie algérienne d'assurance et de garantie des exportations « CAGEX ».

Sur le plan international, l'application des accords de l'UMA, n'a pas connu d'avancées notables. Par contre l'accord d'association avec l'Union Européenne est entré en vigueur en 2002 ; celui avec les pays arabes à travers la Zone Arabe de Libre Echange (ZALE) en 2009 ; quant à l'adhésion à l'OMC celle-ci reste toujours dans les objectifs "immédiats" des pouvoirs publics⁸⁵.

L'Algérie passe d'une situation de déficit de ressources financières (1986-1996) à une situation d'excédents (à partir de 2002), de nouvelles marges de manœuvre s'offrent aux dirigeants. Ceux-ci vont mettre en œuvre un ambitieux programme économique tiré par la dépense publique. Mais malgré ces efforts et cette situation d'excédent, le commerce

⁸³ ROUANE R, op.cit. , p 74.

⁸⁴ Idem.

⁸⁵ Idem.

Chapitre 3 exportations des entreprises hors hydrocarbures en Algérie

extérieur algérien demeure toujours suspendue à l'aléa bienfaiteur ou nocif de la conjoncture des prix du pétrole sur le marché mondial tout en sachant que les exportations hors hydrocarbures ne représentent qu'une part négligeable des recettes extérieures de l'Algérie (moins de 3%).

A nos jours « L'Algérie est une économie ouverte, où le commerce extérieur représente 57% du PIB (2015, Banque mondiale). Historiquement excédentaire, la balance commerciale algérienne a vu son excédent diminuer fortement depuis 2012. Depuis 2015, la balance commerciale est devenue déficitaire selon le ministère algérien des Finances. Cela s'explique par une forte baisse des exportations d'hydrocarbures, qui représentent la quasi-totalité des exportations. Les recettes ont drastiquement diminué avec la chute du cours du pétrole. Cette tendance s'est accentuée en 2016 et le déficit commercial a dépassé 17 milliards USD, avec une baisse continue des exportations »⁸⁶.

1-2 Les principaux secteurs exportateurs et clients de l'Algérie

Plusieurs exportateurs interviennent dans les opérations des exportations en Algérie dans les différents secteurs, les exportations algériennes sont destinées à des pays différents.

1-2-1 Les principaux secteurs exportateurs en Algérie en 2017

Les exportateurs sont classés selon la nomenclature suivante⁸⁷ :

- 1- Elevage, produits de l'élevage et produits agricoles ;
- 2- Produits agro-industriels ;
- 3- Produits de la pêche ;
- 4- Produits miniers ;
- 5- Produits énergétiques et produits pétrochimiques ;
- 6- Produits chimiques, cosmétiques, pharmaceutiques et vétérinaires ;
- 7- Produits plastiques, produits en caoutchouc et produits en verre ;
- 8- Produits sidérurgiques et métalliques ;
- 9- Déchets ferreux et non ferreux ;
- 10- Equipements, matériels et produits de l'industrie mécanique ;
- 11- Equipements et articles électriques, électroniques ;
- 12- Matériaux de construction et céramique ;

⁸⁶ Tiré du site : <http://www.lemoci.com/fiche-pays/algerie/#sthash.qrUAKHZi.dpuf>. Consulté le 20/04/2017 à 13H30.

⁸⁷ La chambre algérienne de commerce et d'industrie : fichier des exportateurs algériens Année 2017, tiré du site : www.casi.dz consulté le 19/04/2017 à 13H49.

Chapitre 3 exportations des entreprises hors hydrocarbures en Algérie

- 13- Liège et articles en bois ;
- 14- Papier et carton ;
- 15- Edition et arts graphiques ;
- 16- Produits de la maroquinerie, cuirs et peaux ;
- 17- Textile et articles de confection ;
- 18- Produits de l'artisanat ;
- 19- Commerce multiple et import-export.

Tableau 05 : les exportations par nature de produit en Algérie :

Ce tableau représente quelques exportateurs en Algérie tout dépend de la nature des produits en 2017 :

Nature des produits	Les exportateurs et leurs produits
Elevage, produits de l'élevage et produits agricoles	-ABCA EURL (Graines de caroube, Betteraves) ; -AFRIDAT SPA (Dattes) ; -AGRI-FHEL SARL (Fruits et légume) ; -AGRO BENAINI SARL (Pomme de terre)...
Produits agro-industriels	-ACID OLMED SARL (Graisses et huiles végétales) ; -AFRICAFAE SARL (Capsules de café, Café moulu, Conditionnement du café soluble et du sucre en buchettes) ; -AL MOKADEM DISTRIBUTION SARL (Semoule, Couscous)...
Produits de la pêche	-AGROMAR SARL (Poissons, Fruits de mer, Poulpes, Crustacés) ; -ALFISH SARL (Poulpes, Crevette grise, Crevette rose) ; -COMPTOIR DE LA PECHE SARL (Poissons frais) ;...
Produits miniers	-BTL SARL (Marbre et pierres décoratives) ; -AGENOR SPA (Lingots d'or, Lingots platine, Apprêts or et argent, Auro cyanure, Bijouterie, Joaillerie, Bijoux traditionnels en argent, Brasure d'argent, Chlorure d'or, Nitrate analytique, nitrate d'argent) ; -KANAANE IMPORT-EXPORT EURL (Blocs de marbre) ;...
Produits énergétiques et produits pétrochimiques	-ASTRA OIL EURL (Huile hydraulique, Huile industrielle usagée) ; -GROUPE SONELGAZ (Energie électrique) ; -GROUPE SONATRACH (Gaz naturel) ; -NAFTAL SPA (Bouteilles de gaz butane, GPL, lubrifiants) ; -PROFERT SPA (Engrais (NPK) ;...
Produits chimiques, cosmétiques, pharmaceutiques et vétérinaires	-ABOULKACEM ETS (Huile de graine de nigelle, Savon à base de miel, Savon à l'huile d'olive, Savon à l'huile de nigelle, Shampooing à base d'huile de nigelle) ; -ARGILEV (Produits cosmétiques et naturels, Masque d'argile aux huiles, Masque d'argile naturel, Shampooing à l'argile, Savon noir, Pierre ponce, Pierre d'alun, k'hol) ; -BIOCARE SARL (Médicaments à usage humain) ;...
Produits plastiques, produits en caoutchouc et produits en verre	-AGRO-FILM PACKAGING SARL (Film agricole, Film complexe pour produits alimentaires et détergents, Film étirable, film pochette lait, Film polypropylène, Film thermo rétractable) ; -ALL PLAST SARL (Bande de polystyrène, Barquette en polypropylène) ; -JOKTAL SARL (Emballage plastique) ;...
Produits sidérurgiques et métalliques	-ALGERIENNE DE TREFILAGE ET TOUT PRODUIT EURL (Annexe ADTPA (Fil d'attache pour le bâtiment et les travaux publics, Fil de bottelage destiné à l'agriculture) ; -ALZINC SPA (Zinc en lingots, Alliages en zinc, Acide sulfurique, Zinc métal, Acide sulfurique, Cuivre, Ferrite de zinc, Pastilles de zinc, Zamak, Crasses de zinc)...

Chapitre 3 exportations des entreprises hors hydrocarbures en Algérie

Déchets ferreux et non ferreux	-ALTECH ALUMINIUM SARL (Lingots d'aluminium) ; -ALTRASID EURL (Ferraille d'acier) ;...
Equipements, matériels et produits de l'industrie mécanique	-COFREM SARL (Garnitures de freins et de plaquettes de frein, Peinture bâtiment et automobile) ; -ENMTP (Pièces de rechange pour compacteurs, Bétonnière, Dumper, Epandeuse) ;...
Equipements et articles électriques, électroniques	- ABABOU ELECTRONICS SARL (CRISTOR) (Récepteurs satellite numériques, Réfrigérateurs, Climatiseurs, Téléviseurs) ; - BMS ELECTRIC SARL (Interrupteur, Coupe fil, Prises, Bloc multiprises, Variateur électrique, Douilles électriques) ;...
Matériaux de construction et céramique	-ACC SPA «Algerian CementCompany»(Ciments) ; - AFITEX ALGERIE SPA (Produits d'étanchéité) ;...
Liège et articles en bois	- CHIHAB TAREK (Dérivés de liège) ; - EBLA ETS « BENSLIM des Lièges d'Algérie » (Liège en planches, bouchons en liège, Liège en balles, Déchets de liège, Caroube concassée, Disques en liège naturel, Gousses de caroube, Graines de caroube, Plaques d'isolation liège Aggloméré noir expansé, Boudins en liège aggloméré) ;...
Papier et carton	-GENERAL EMBALLAGE SARL (Plaques et caisses en carton ondulé) ; -CLASVIT SARL (Fournitures de bureau, Dossiers suspendus, Chemises à rabat élastique en carton) ;...
Edition et arts graphiques	-BMPS SARL(Livres) ; -OK GRAPHICS (Notes repositionnables, Puzzles, Sacs en papier, Sacs en tissus, Tapis de souris) ;...
Produits de la maroquinerie, cuirs et peaux	-BENREKIA ZOUBIR (Chaussures) ; - MACSOUM AKBOU (Chaussures de sécurité) ;...
Textile et articles de confection	- ALCOVEL EPE/SPA (Tissus, filés, Toiles, Velours fines côtes, Velours grosses côtes, Velours moyennes côtes) ; - BELIT SARL (Literie, Articles de couchage) ;...
Produits de l'artisanat	- ALGERIE AILLEURS SARL (Produits de l'artisanat : Gourmettes argent, Chaîne à boîte, Boucles à crochets, Broches, Chaînes corail) ; - CERAMIQUE D'ART MOHAND BELKACEM SAIS (Articles en céramique) ;...
Commerce multiple et import-export	- AGRO GRAS INVEST (A.G.I) (Déchets de papier (cartons, journaux et magazines), Fruits et légumes frais) ; - ANDALUSS (Articles d'habillement et accessoires pour vêtements) ;...

Source : réalisé par nous-même, à partir des données de la chambre algérienne de commerce et d'industrie (fichier des exportateurs algériens année 2017).

Suit à l'analyse de ce tableau on peut déduire que les exportations en Algérie sont pas vraiment large et diversifié et le nombre des exportateurs reste toujours faible, aussi l'exportation est le mode le plus utilisé par les entreprises algérienne pour prendre une place à l'international.

1-2-2 les principaux pays clients de l'Algérie

Les produits algériens destinés à l'exportation sont demandés par plusieurs pays, le tableau suivant représente les principaux clients de l'Algérie durant l'année 2016 et le mois janvier 2017.

Tableau 06 : les principaux clients de l'Algérie

Principaux	valeurs	Structure	Principaux	valeurs	Structure	Evolution
------------	---------	-----------	------------	---------	-----------	-----------

Chapitre 3 exportations des entreprises hors hydrocarbures en Algérie

clients 2016	en Millions d'US Dollars	(%)	clients janvier 2017	en Millions d'US Dollars	(%)	(%) JANVIER 2016/2017
ITALIE	4779	16,55	ITALIE	587	17,74	54,88
ESPAGNE	3562	12,33	ESPAGNE	468	14,15	93,39
USA	3227	11,17	USA	421	12,73	221,37
FRANCE	3192	11,05	FRANCE	377	11,40	30,90
BRESIL	1339	4,64	TURQUIE	250	7,56	-
CANADA	1327	4,59	PAYS-BAS	230	6,95	121,15
PAYS-BAS	1282	4,44	CANADA	212	6,41	247,54
TURQUIE	1232	4,27	BRESIL	130	3,93	68,83
GRANDE BRETAGNE	1129	3,91	CUBA	111	3,36	-
BELGIQUE	970	3,36	PORTUGAL	80	2,42	26,98
PORTUGAL	820	2,84	INDONESIE	77	2,33	-
TUNISIE	610	2,11	INDE	67	2,03	-
MAROC	589	2,04	BELGIQUE	63	1,90	142,31
SINGAPOUR	542	1,88	GRECE	63	1,90	-
INDE	511	1,77	JAPON	41	1,24	-
Sous Total	25111	86,94	Sous Total	3 177	96,04	-
Total Général	28883	100%	Total Général	3 308	100 %	-

Source : réalisé par nous-même, à partir des données de centre national de l'Informatique et des Statistiques (CNIS) année 2016 et mois de janvier 2017. Tiré du site www.douanne.gov.dz, consulté le 19/04/2017 à 13H11.

En remarque dans ce tableau que durant l'année 2016 l'Italie a été le client principal pour l'Algérie avec une part de 16,55% de total des exportations suivie par l'Espagne 12,33% et les USA avec 11,17%, et durant le mois de janvier 2017, les principaux clients de l'Algérie étaient les mêmes, l'Italie a été notre principal client avec une part de 17,74% des ventes Algériennes à l'étranger suivie par l'Espagne 14,15% et les USA 12,73%. Mais aussi en remarque une apparition d'autres clients parmi les principaux clients de l'Algérie en janvier 2017 par rapport à l'année 2016, comme le Cuba, l'Indonésie, la Grèce, le Japon. Ainsi une absence d'autres comme la Grande Bretagne, la Tunisie, le Maroc et Singapour. Aussi en remarque une évolution positive des exportations vers l'Italie, l'Espagne, les USA, Canada, France, Pays-Bas, Brésil, Belgique, Portugal.

Chapitre 3 exportations des entreprises hors hydrocarbures en Algérie

1-3 Évolution des exportations hors hydrocarbures en Algérie

Malgré la dominance des hydrocarbures dans les exportations algériennes, il y a des entreprises qui exportent et qui essayent d'enregistrer des niveaux de performance sur les marchés extérieurs :

Tableau 07 : Evolution des exportations de marchandise en Algérie

En Millions de DA

Libellés	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Alimentation, boissons, tabac	4 942.0	5 327.1	6 136.3	7 657.3	8 193.1	23 405.5
Energie et lubrifiants	3 355 000.0	3 895 736.2	4 121 790.4	4 970 025.1	4 970 025.1	3 270 227.5
4 220 106.0						
Matières premières	370.7	1 369.7	897.7	507.1	392.6	803.8
Produits bruts	9 433.9	12 793.7	10 859.7	21 035.2	11 909.7	6 173.2
Demi-produits	47 725.6	57 385.1	68 842.6	89 308.4	50 258.7	78 567.6
Equipements agricoles	34.4	64.7	42.2	67.7	19.5	58.8
Equipements industriels	2 642.7	3 162.6	3 188.9	4 334.5	3 075.4	2 235.1
Biens de consommation	1 398.9	3 161.9	2 405.4	2 084.4	3 559.4	2 237.4
Total	3 421 548.33	3 979 000.9	4 214 163.1	5 095 019.7	3 347 636.0	4 333 587.4

Libellés	2011	2012	2013	2014	2015
Alimentation, boissons, tabac	25 880.9	24 438.3	31 921.0	26 053.5	23 585.5
Energie et lubrifiants	5 223 836.8	5 527 736.5	5 057 546.9	4 709 622.4	3 339 435.1
Matières premières	1 444.2	825.8	696.6	706.8	830.8
Produits bruts	10 272.9	12 176.9	7 953.3	8 111.2	9 771.4
Demi-produits	108 993.9	118 126.9	115 349.2	170 819.6	160 421.4
Equipements agricoles	25.7	92.1	30.9	132.7	51.4
Equipements industriels	2 561.1	2 493.5	2 269.4	1 305.6	1 940.5
Biens de consommation	1 115.7	1 479.5	1 332.5	846.3	1 150.6
Total	5 374 131.3	5 687 369.4	5 217 099.8	4 917 598.2	3 537 186.7

Source : office national des statistiques (ONS) : “évolution des échanges extérieurs de marchandises de 2005 à 2015“, Alger, Octobre 2016, p 88.

En remarque dans ce tableau que chaque année, les exportations hydrocarbure (Energie et lubrifiants) dominent les exportations hors hydrocarbures.

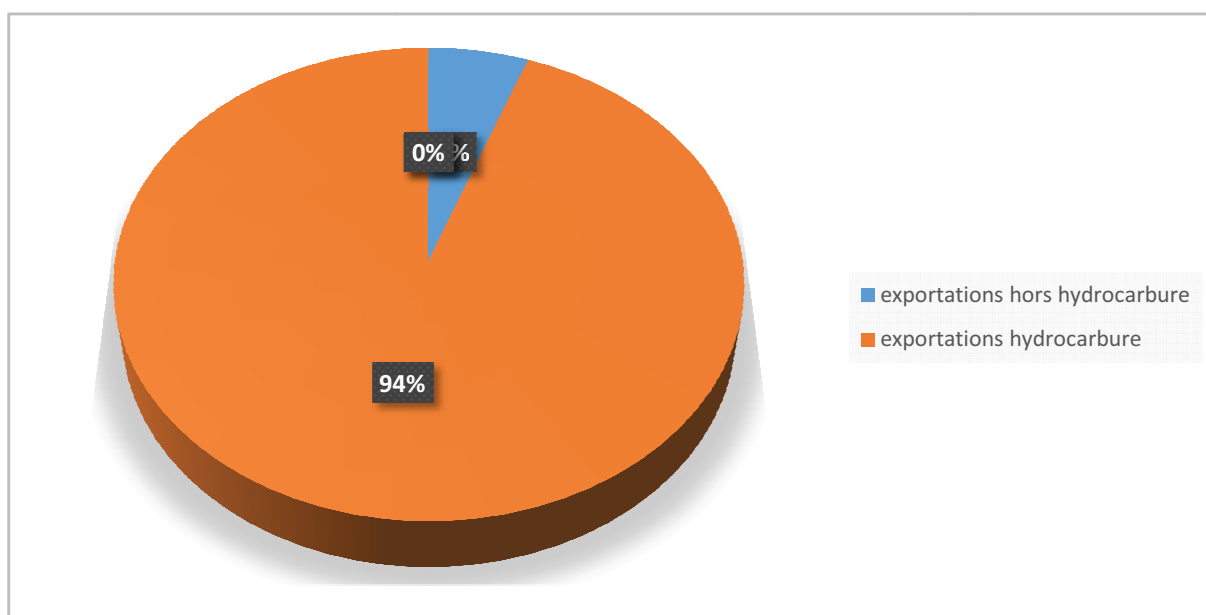
En 2005 l'Algérie a exporté 66548,2 millions de DA comme un total des produits hors hydrocarbure, et 5223836.8 millions de DA des produits hydrocarbure. En 2006 les exportations hors hydrocarbure ont augmenté pour enregistrer 83264,8 millions DA, et les

Chapitre 3 exportations des entreprises hors hydrocarbures en Algérie

exportations hors hydrocarbure ont augmenté pour atteindre 3 895 736.2 millions DA. En 2007 les exportations hors hydrocarbure ont enregistré une augmentation pour arriver à 92372,8 million DA, et les exportations hors hydrocarbure ont enregistré une hausse avec 4 121 790.4 millions DA, donc toujours une dominance des exportations hydrocarbure, cette dominance est enregistré ainsi pendant les années 2008, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015.

Cela signifie que les exportations de l'Algérie dépendent chaque année des exportations des produits hydrocarbure, et les exportations des produits hors hydrocarbure reste toujours marginal, avec une évolution en générale entre 4% et 6% de total des exportations.

Figure 05 : La part des exportations hors hydrocarbure dans le total des exportations en



2015

Source : réalisé par nous-mêmes, à partir des données de l'office national des statistiques (ONS) : "évolution des échanges extérieurs de marchandises de 2005 à 2015", Alger, Octobre 2016, p8.

Comme nous l'avons mentionné déjà, les exportations de l'Algérie dépendent chaque année des exportations hydrocarbure, et les exportations hors hydrocarbure restent toujours marginale, cette figure représente la part des exportations hors hydrocarbure en 2015, qui représente 6% de total des exportations, contre 94% pour les exportations hydrocarbure.

Chapitre 3 exportations des entreprises hors hydrocarbures en Algérie

Suit à l'analyse des résultats de tableau 07, et la figure 05, on peut déduire que l'Algérie est un pays exportateur des hydrocarbures, et que les exportations hors hydrocarbures sont très faibles et non diversifiées.

Même si que le mode le plus utilisé par les entreprises algériennes pour arriver à l'international est l'exportation, cette dernière reste aussi une stratégie non développée dans le secteur hors hydrocarbure, donc le même cas avec les autres stratégies (IDE,...)

Section 2 : Les dispositifs d'aide et les obstacles d'exportation en Algérie

Plusieurs dispositifs d'aide à l'exportation ont été mis en place par le gouvernement algérien dans le but de la promotion des exportations en Algérie, mais les entreprises algériennes rencontrent toujours plusieurs obstacles dans leurs opérations d'exportations.

2-1 Les dispositifs d'aide à l'exportation en Algérie

Ce sont des organismes d'accompagnement et de soutien des exportations en Algérie, nous essayerons de présenter leur fonctionnement et leurs missions.

2-1-1 Le Fonds Spécial pour la Promotion des Exportations (FSPE)

Institué par la Loi de finances pour 1996, le Fonds Spécial Pour la Promotion des Exportations FSPE est destiné à apporter un soutien financier aux exportateurs dans leur action de promotion et de placement de leurs produits sur les marchés extérieurs⁸⁸.

Depuis sa création en 1996, le FSPE a mis en œuvre deux rubriques de soutien aux exportations⁸⁹ :

- ✓ la prise en charge d'une partie des frais de transport international des marchandises exportées ;
- ✓ la prise en charge, à l'occasion des participations aux foires à l'étranger, d'une partie des frais de transport des échantillons, de location et d'aménagement de stands et de frais de publicité.

Le FSPE prend en charge le remboursement des dépenses suivantes⁹⁰ :

⁸⁸ Ministère du commerce : direction de la Promotion des Exportations : « recueil relatifs aux avantages et facilitations accordés aux exportations hors hydrocarbure », 2007, p 9.

⁸⁹ TAKARLI A, Directeur de la Promotion des Exportations au Ministère du Commerce, à l'occasion de la tenue de la Convention France Maghreb, Paris les 5 et 6 février 2008, p 5.

Chapitre 3 exportations des entreprises hors hydrocarbures en Algérie

- Au titre de la participation aux foires et expositions à l'étranger : le taux de remboursement varie entre 35 % dans le cas d'une participation individuelle et 65% dans le cas d'une participation aux foires inscrites au programme officiel ;
- Au titre des frais de transport à l'exportation : le remboursement d'une partie des coûts de transit, manutention, et transport intérieur et international à un taux uniforme de 25% pour toutes les destinations et tous les produits.

2-1-2 Agence Algérienne de promotion de commerce extérieur (ALGEX)

En 1996 a été créée l'agence de promotion des exportations PROMEX qui à l'instar des autres agences similaires dans le monde, était chargée d'être l'instrument grâce auquel le ministère du commerce mettait en application sur le terrain, la politique de promotion des exportations. Suite à un bilan mitigé et eu égard à l'évolution de l'économie mondiale, cette agence a été transformée en 2004 en agence de promotion du commerce extérieur et dénommée ALGEX avec des missions similaires mais prenant aussi en compte la dimension importation du commerce extérieur algérien⁹¹.

L'organisation et le fonctionnement de l'Agence Nationale de Promotion du Commerce Extérieur ont été définis par Décret exécutif n°04-174 du 12 juin 2004 (J.O n°39 du 16 JUIN 2004)⁹².

ALGEX a pour mission de⁹³ :

- Participer au développement de la stratégie de promotion du commerce extérieur et de contribuer à la mise en œuvre de la politique nationale des échanges commerciaux ;
- Assurer la vulgarisation et la disponibilité d'information et le lancement de leurs produits sur les marchés extérieurs ;
- Assister les opérateurs économiques algériens dans la promotion et le placement de leurs produits sur les marchés extérieurs ;
- Identifier des débouchés à l'export et diffuser les opportunités d'exportation et de partenariat, notamment sur les réseaux spécialisés d'information commerciales ;

⁹⁰Ministère du commerce :direction de la Promotion des Exportations : « recueil relatifs aux avantages et facilitations accordés aux exportations hors hydrocarbure » 2007, p 9.

⁹¹TAKARLI A, op.cit. p 6.

⁹²Ministère du commerce :direction de la Promotion des Exportations : « recueil relatifs aux avantages et facilitations accordés aux exportations hors hydrocarbure » 2007, p 8.

⁹³ROUANE R, op.cit. p 76.

Chapitre 3 exportations des entreprises hors hydrocarbures en Algérie

- Constituer et gérer un réseau d'informations commerciales et de base de données au service des intervenants du commerce extérieur et destinée également à recenser les exportateurs, leurs capacités d'exportation ainsi que leurs contraintes ;
- Orienter et informer les exportateurs dans le cadre d'une cellule d'écoute ;
- Accompagnée et apporter l'assistance et le conseil aux exportateurs a l'occasion de leurs participations aux foires et aux expositions organisées à l'étranger ;
- Mettre à la disposition des usagers du commerce extérieur un fond documentaire en matière de commerce international ;
- Concevoir et diffuser toutes publications et notes de conjonctures en matière de commerce international, a l'intention des entreprises et administrations.

2-1-3 La compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie des Exportations (CAGEX)

L'article 4 de l'Ordonnance 96/06 du 10/01/1996 stipule que l'Assurance-Crédit à l'exportation est confiée à une société chargée d'assurer⁹⁴ :

1/ Pour son propre compte et sous le contrôle de l'Etat, les risques commerciaux ;

2/ Pour le compte de l'Etat et son contrôle, les risques politiques, les risques de non Transfert et les risques de catastrophe.

La Compagnie d'Assurance et de Garantie des Exportations a été créée en 1996 afin de constituer un instrument supplémentaire d'appui aux exportations⁹⁵.

Elle est chargée de la couverture des risques à l'exportation, de la garantie de paiement en cas de défaillance de l'acheteur (risques commerciaux et risques politiques : insolvabilité, guerres, etc...)⁹⁶.

Elle offre aussi plusieurs prestations aux opérateurs économiques à travers des mesures d'accompagnement, notamment dans l'accès aux informations sur les marchés extérieurs et propose plusieurs formules de contrats d'assurances, dont celles des crédits et des expositions. Cette compagnie a aussi passé des accords de coopération avec une dizaine d'organismes similaires de par le monde et en particulier avec la COFACE afin de faire partie du réseau mondial des assureurs et donc de mieux prêter assistance aux exportateurs⁹⁷.

⁹⁴ARROUCHE N, " Essai d'analyse de la politique de soutien aux exportations hors hydrocarbures en Algérie : contraintes et résultats", mémoire En vue de l'obtention du diplôme de Magister en Sciences Économiques, Université Mouloud MAMMARI de Tizi-Ouzou, 2014, p 178.

⁹⁵TAKARLI A, op.cit. p 7.

⁹⁶Idem.

⁹⁷Idem.

Chapitre 3 exportations des entreprises hors hydrocarbures en Algérie

2-1-4 Le couloir vert

De caractère virtuel, il constitue une facilitation qui est accordée depuis septembre 2006 à l'exportation de dattes, et consiste en l'assouplissement du passage en douane de la marchandise, qui subit uniquement un contrôle documentaire ce qui se traduit par une fluidité générant une réduction considérable des délais d'expédition. Cette facilitation doit être étendue à terme aux autres exportations de produits périssables : produits agricoles frais et produits de la pêche⁹⁸.

Le couloir vert des douanes algériennes a été élargi aux exportations hors hydrocarbures dont la contribution aux revenus de l'Etat reste minime⁹⁹.

Appliqué sur les voies maritimes et aériennes, le couloir vert permettra aux exportateurs une Économie de temps en leur épargnant le contrôle douanier en amont¹⁰⁰.

2-1-5 Le programme OPTIMEXPORT

Le démarrage du Projet OPTIMEXPORT portant sur « le renforcement des capacités exportatrices des PME algériennes » et qui s'inscrit dans le cadre du Programme de renforcement des capacités commerciales au profit des pays en développement¹⁰¹.

Le projet est financé par un don dans le cadre de la coopération bilatérale avec la France, par le biais de l'Agence Française de Développement (AFD). A cet effet, il est prévu la mise en œuvre d'un programme se composant de trois volets¹⁰² :

- développer l'offre d'informations commerciales à l'international pour les entreprises exportatrices ou potentiellement exportatrices (opportunités, règles d'accès aux marchés extérieurs...);
- améliorer la qualification et la performance des acteurs (entreprises, banques, intermédiaires) du secteur exportation ;
- accompagner les PME partenaires dans leurs activités à l'export.

2-1-6 La chambre Algérienne de commerce et d'industrie (CACI)

La Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie (CACI) est au plan national l'institution représentant les intérêts généraux des secteurs du commerce, de l'industrie et des

⁹⁸ TAKARLI A, op.cit. p 7.

⁹⁹ BEZTOUH D, " Les exportations hors hydrocarbures en Algérie : quelles contraintes et quelles stratégies pour leur développement ?" Bejaia, Algérie, 2013, p 10.

¹⁰⁰ Idem.

¹⁰¹ TAKARLI A, op.cit. p 10.

¹⁰² Ibid. p 11.

Chapitre 3 exportations des entreprises hors hydrocarbures en Algérie

services. Elles assurent des missions de représentation des entreprises, d'animation, de promotion et d'assistance aux entreprises, de formation, d'enseignement et de recyclage, d'arbitrage, de médiation et de conciliation. et Les CCI sont présentes dans toutes les Wilayas.

Le rôle de la chambre Algérienne de commerce et de l'industrie (CACI) apparaît actuellement un peu hybride entre celui d'une association d'entreprises ou d'entrepreneurs fonctionnant sur les cotisations de ces derniers avec des administrateurs élus et celui d'une administration avec la nomination d'un directeur générale par les pouvoirs et certaines fonctions d'administration (établissement des certificats d'origine, établissement du programme officiel des foires, réception des délégations officielles, etc...) ¹⁰³.

2-1-7 Le Fonds National de Régulation et Développement Agricole (FNRDA)

Institué par la Loi de finances pour 2000, le Fonds National de Régulation et de Développement Agricole (FNRDA), est destiné à apporter un soutien financier à tout exportateur intervenant dans le domaine de l'exportation de dattes ¹⁰⁴.

Le soutien accordé par le FNRDA concerne ¹⁰⁵ :

- La prise en charge partielle du taux d'intérêt du crédit d'exploitation accordé par les banques algériennes à hauteur de trois pour cent (3%) et ce, au titre du crédit consommé dans la limite du montant du chiffre d'affaires réalisé à l'exportation durant la même période.
- L'octroi d'une prime d'incitation à l'exportation de :
 - Cinq (5) Dinars par Kilogramme pour les dattes en vrac (dattes naturelles ayant subi les opérations de désinsectisation, de triage et de mise en emballage allant jusqu'au 12Kg) ;
 - Huit (8) Dinars par Kilogramme pour les dattes conditionnées en emballages divisionnaires d'un Kg et moins.

¹⁰³ ROUANE R, op.cit. p 78.

¹⁰⁴ Ministère du commerce :direction de la Promotion des Exportations : « recueil relatifs aux avantages et facilitations accordés aux exportations hors hydrocarbure », 2007, p 10.

¹⁰⁵ Idem.

Chapitre 3 exportations des entreprises hors hydrocarbures en Algérie

2-1-8 La société Algérienne des foires et Expositions (SAFEX)

(SAFEX - SPA) est une entreprise publique issue de la transformation de l'objet social et de la dénomination de l'Office National des Foires et Expositions (ONAFEX), créé en 1971. Dans le cadre de ses missions statutaires, la SAFEX exerce ses activités dans les domaines suivants¹⁰⁶ :

- Organisation des foires, salons spécialisés et expositions, à caractère national, international, local et régional.
- Organisation de la participation algérienne aux foires et expositions à l'étranger.
- Assistance aux opérateurs économiques en matière de commerce international ;
- Organisation de rencontres professionnelles, séminaires et conférences...
- Gestion et exploitation des infrastructures et structures du Palais des Expositions.
- Assistance aux opérateurs économiques en matière de commerce international, au

Moyen¹⁰⁷ :

De l'information sur la réglementation du commerce international ; Des opportunités d'affaires avec l'étranger ; De la mise en relation d'affaires ; Des procédures à l'exportation ; De l'édition de revues économiques et catalogues commerciaux ; De l'organisation de rencontres professionnelles, séminaires et conférences ; Gestion et exploitation des infrastructures et structures du Palais des Expositions.

Mais ces dispositifs d'aide à l'exportation mis en œuvre par l'état algérienne pour la promotion des exportations sont inefficaces pour le développement surtout des PME

❖ **Les causes liées à l'inefficacité des dispositifs d'appui¹⁰⁸ :**

1. Un manque de lisibilité du système d'aides lié à :

- la pluralité des acteurs (acteurs publics et privés) : de nombreux intervenants animent le Dispositif de soutien des entreprises algériennes à l'export. Le principal acteur est naturellement l'État. Cette multiplicité des acteurs peut apparaître aux yeux des PME comme trop sophistiquée, trop complexe ou plus simplement, peu lisible.

- il existe une panoplie d'aides assez complète et pourtant de nombreuses PME souffrent Toujours d'un manque de ressources financières pour se développer à l'international. Il semble que la faiblesse du système réside dans le manque d'information sur les dispositifs existants et au niveau de la distribution de ces aides.

¹⁰⁶ ARROUCHE N, op.cit. p 177.

¹⁰⁷ Idem.

¹⁰⁸ BEZTOUH D, op.cit. p 13.

Chapitre 3 exportations des entreprises hors hydrocarbures en Algérie

2. Les groupements des PME à l'export n'ont pas obtenu les résultats escomptés : notamment ils sont très concentrés sur les entreprises du secteur agroalimentaire ;
3. enfin, un manque d'évaluation des dispositifs de soutien à l'export.

2-2 Les obstacles d'exportation des entreprises algériennes

Les entreprises Algériennes sont soumises à des difficultés et des obstacles qui leur empêchent de bien mener leurs opérations d'exportations, dans cet effet on va présenter les facteurs empêchant le développement des exportations des entreprises Algériennes.

2.2.1 Lourdeurs administratives

La complexification des procédures administratives est un des plus grands obstacles qu'évoquent les exportateurs algériens. Les délais très longs et des dossiers à fournir toujours lourds et complexes découragent souvent les exportateurs¹⁰⁹.

2.2.2 Coûts de transaction et de logistique élevés

Les opérations nécessaires pour l'expédition d'une marchandise destinée à l'exportation

demeurent longues et coûteuses. La chaîne logistique présente de multiples défaillances et ce à différents niveaux ; lenteur des procédures portuaires, offre de fret rigide, coûts de transport élevés et surtout les coûts élevés des prestations¹¹⁰.

2.2.3 La taille des PME algériennes exportatrices et les obstacles qu'elles rencontrent pour leurs développements

Et cela car « Les fonds propres et leur trésorerie sont en effet souvent insuffisants. Les PME doivent faire face à la fragilité de leurs partenaires bancaires. En effet, les PME éprouvent des difficultés à accéder aux concours bancaires à cause du niveau faible des fonds propres, des risques élevés et absence de garantie dissuadent les banquiers de financer ce genre d'entreprises, d'autant plus qu'il n'y a pas de prime de risque et le taux débiteur est plafonné. En outre, l'absence d'un marché financier dynamique fait que les ressources à long terme des banques sont en majorité drainées par les grandes unités »¹¹¹.

¹⁰⁹ ARROUCHE N, op.cit. p 150.

¹¹⁰ Idem.

¹¹¹ BEZTOUH D, op.cit. p 12.

Chapitre 3 exportations des entreprises hors hydrocarbures en Algérie

2-2-4 Manque de personnel spécialisé dans les exportations au sein des entreprises algériennes

Très fréquemment les opérations d'exportation sont directement rattachées au service commercial de l'entreprise. Rare sont les entreprises qui utilisent un personnel spécialisés¹¹².

2-2-5 Manques de techniques et connaissances des critères de ciblage des marchés

La disponibilité de réseau d'affaires ou d'échange avec les associations professionnel ou en fin d'autres critères sont encore moins prise en compte¹¹³.

2-2-6 Faible participation aux foires et exposition

Nombreux sont les exportateurs abonnée aux manifestations officielles, cependant même s'ils établissent des premiers contacts ou mettent en œuvre de premières opérations par ce biais, ils n'ont demeure pas moins que cela reste relativement faible, les exportateurs mettent aussi l'accent sur les limites de la SAFEX, la cherté de son service et sa position de monopole de fait, certaine lui reprochent son manque de sérieux et d'organiser beaucoup plus des braderies que des foires et des expositions¹¹⁴.

2-2-7 Les contraintes liées aux services portuaires et au transport

Les ports commerciaux algériens, à l'exception des ports pétroliers, présentent de graves déficiences pour ce qui est des équipements et de l'espace, ils restent ainsi le lieu où cumulent les contraintes lancinantes des exportateurs algériens¹¹⁵.

2-2-8 Faible soutien de l'Etat aux exportations et l'inefficience des structures et des services d'appui aux exportations

Cela peut être constaté en comparant 1 milliard de DA des dépenses du FSPE aux 50 Milliards de DA des exportations hors hydrocarbures. Ainsi, en matière d'appui, les exportateurs algériens jugent que les organismes d'appui aux exportations hors hydrocarbures sont peu performants. Ils se montrent insatisfaits de mesures et de dispositifs instaurés par les pouvoirs publics pour promouvoir les exportations hors hydrocarbures, vu leur faible

¹¹²ROUANE R, op.cit. p 84.

¹¹³Idem.

¹¹⁴Ibid. p 85.

¹¹⁵ARROUCHE N, op.cit. p 150.

Chapitre 3 exportations des entreprises hors hydrocarbures en Algérie

caractère incitatif .Les ressources disponibles se trouvent insuffisantes et l'accès au dispositif public de soutien existant est loin d'être complètement opérationnel¹¹⁶.

2-2-9 Limites et complexité de l'encadrement financier et bancaire des opérations d'exportation

L'accompagnement bancaire et financier des exportateurs est sujet de plusieurs difficultés. Ces dernières peuvent être résumées comme suit¹¹⁷ :

- La difficulté à transférer les devises nécessaires pour couvrir les frais de prospection à l'étranger, et la réglementation actuelle prévoyant des frais de mission limités et très souvent soumis à une procédure complexe et trop lente ;
- La difficulté pratique à récupérer certaines taxes (TVA notamment) ;
- La lenteur des procédures d'autorisation de crédit à l'exportation au-delà de fixé au rapatriement (120 jours) de la valeur des produits exportés ;

Un autre obstacle qui demeure majeur est lié à l'absence d'une vision globale de la promotion des exportations hors hydrocarbures, indiquée en particulier par un régime de contrôle des changes décourageant les exportateurs et le maintien des niveaux élevés de protection nominale et effective qui participent à amoindrir la concurrence sur le marché interne. Ajoutons au premier facteur, l'inexistence dans la pratique d'un marché de change à terme et d'un mécanisme permettant aux entreprises exportatrices accordant des crédits à leurs clients étrangers de se couvrir contre le risque de change contraint ces dernières à assumer elles-mêmes ce risque bien qu'elles ne soient pas suffisamment préparées.

Aussi on peut ajouter que parmi les obstacles et les freins de développement des exportations en Algérie on trouve : la mauvaise qualité des produits algériens non adaptés aux normes internationales ; la mauvaise qualité des services portuaires ; le manque des infrastructures tel que les voies routières et les moyens de transport ferroviaire et aérien...

Conclusion

¹¹⁶ARROUCHE N, op.cit. p 150.

¹¹⁷Ibid. p 152.

Chapitre 3 exportations des entreprises hors hydrocarbures en Algérie

Les tentatives de la libéralisation commerciale, entamée au début des années 1990 en Algérie, devaient avoir un impact positif sur la diversification des exportations et sur l'intégration des entreprises dans les échanges commerciaux. Cependant, après plus de deux décennies, les entreprises algériennes essaient toujours de développer leurs exportations dans les différents secteurs et vers plusieurs pays clients de l'Algérie, mais les exportations hors hydrocarbures de l'Algérie demeurent toujours marginales, mais les exportations restent toujours le mode le plus utilisé par les entreprises algériennes.

Malgré tous les programmes et les efforts de l'Algérie pour la promotion des exportations hors hydrocarbures dans le but d'éliminer la dépendance des exportations aux hydrocarbures, les entreprises algériennes hors hydrocarbures n'ont pas pu développer leurs exportations et cela à cause de plusieurs obstacles tels que : les obstacles administratifs, d'informations, le non développement des PME algériennes, les obstacles financiers...

CHAPITRE : 4
STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT
INTERNATIONAL DE CEVITAL

Chapitre 4 stratégies de développement international de Cevital

Introduction

Depuis sa création, le groupe Cevital s'est développé à la faveur d'investissements successifs, et d'une politique de diversification vise à développer les activités du groupe dans les marchés nationaux et internationaux, de manière importante par l'élargissement de ses activités sur plusieurs pays.

Aujourd'hui le groupe Cevital est le 1^{er} groupe privé algérien, 1^{er} premier groupe agro-industrielle en Afrique, 1^{er} groupe exportateur hors hydrocarbure en Algérie, 1^{er} groupe contributeur privé au budget de l'état en Algérie, et le premier groupe privé algérien qui représente l'Algérie à l'international, ce qui pousse les spécialistes à s'intéresser à comprendre les raisons d'internationalisation de ce groupe.

L'entreprise Cevital agroalimentaire est l'une des filiales de groupe Cevital, elle a diversifiée ces activités de production et suivre une politique d'exportation comme une stratégie de pénétration à des marchés internationaux.

L'objectif de ce quatrième chapitre consiste à présenter dans la première section le groupe Cevital, et sa stratégie de diversification et d'internationalisation de ses activités, ainsi répondre à la problématique des raisons qui incitent ce groupe à s'internationaliser. Dans la deuxième section on va essayer d'évaluer l'entreprise Cevital agroalimentaire l'une des filiales du groupe, pour savoir son expérience d'exportation et son rôle dans la représentation du groupe Cevital à l'international.

Section 01 : la politique d'internationalisation de groupe Cevital

1-1 présentation de groupe Cevital

Cevital est le conglomérat le plus important en Algérie par son poids économique, son effectif, sa diversification, mais surtout son développement international aux 4 coins de la planète.

1-1-1 le fondateur de groupe Cevital "IssadRebrab"

Fondateur du Groupe Cevital, IssadRebrab est né en 1944. Il crée son cabinet d'expert-comptable en 1968, puis se lance dès 1971 dans l'entrepreneuriat, en créant des sociétés dans la métallurgie et en 1991 dans la sidérurgie. À la tête du Groupe Cevital, il n'a cessé de le faire grandir en diversifiant ses activités, pour compter aujourd'hui 26 filiales dans l'industrie, l'agro-alimentaire, la grande distribution ou encore l'automobile.

Chapitre 4 stratégies de développement international de Cevital

Père de 5 enfants, ces derniers sont tous impliqués au sein du management du Groupe. En 2009, Cevital a élargi sa gouvernance en décidant d'ouvrir son conseil d'administration à des membres indépendants. Une décision motivée par la volonté de soutenir la croissance de l'entreprise et d'assurer sa pérennité, à l'image des grandes entreprises internationales

Depuis quelques années, Il développe ses activités à l'international, notamment en Europe (France, Italie, Espagne), en Tunisie, au Maroc et au Brésil. En France, IssadRebrab a racheté en 2013 la PME Oxxo (fabricant de fenêtres haute-performance), en 2014 Brandt France, pour relancer ce leader de l'électro-ménager, et en 2015 un Luccuni un complexe sidérurgique d'acier spéciaux. IssadRebrab est, depuis 2008, Président du Conseil d'Administration du Groupe Cevital, Sa vision porte L'idée de faire passer l'Algérie dans l'économie de l'après-pétrole, du stade importateur au stade exportateur, faire le nouveau dragon de l'Afrique, une puissance économique émergente qui tire la croissance mondiale, libère les initiatives, crée de l'emploi et des richesses et se hisse au rang des nouvelles nations industrialisées.

IssadRebrab répond : « Nous serons 50 millions d'algériens en 2025 et autant de consommateurs de carburant et d'électricité, nous aurons 10 millions de nouveaux demandeurs d'emplois pour lesquels il faudrait créer 1 million d'emplois par an. Il nous reste peu de temps pour diversifier notre économie. Le chiffre d'affaires de Cevital a été multiplié par 100 en 15 ans. Nous comptons le multiplier par 7 à horizon 2025 et passer de 4 milliards de dollars actuellement à 25 milliards de dollars en 2025. Pour réussir, nous avons besoin de talents, Nous allons passer de 18 000 collaborateurs aujourd'hui à près de 100 000 en 2025 et investir massivement dans la formation et le recrutement de talents. »

1-1-2 le groupe Cevital “une multinational émergente”

Cevital est un Groupe familial qui s'est bâti sur une histoire, un parcours et des valeurs qui ont fait sa réussite et sa renommée, depuis 1971, Cevital s'est construit autour de l'ambition et de la vision de son fondateur de bâtir un groupe industriel d'envergure mondiale, très compétitif, tourné vers l'exportation et l'internationalisation, Le groupe possède des unités de production de taille mondiale, équipées des technologies les plus évoluées. La stratégie du Groupe s'appuie sur une forte compétitivité en termes de prix, de qualité, de volumes, de logistique, de robotisation, de Co-localisation, Porté par 18 000 employés répartis sur 3 continents, il représente le fleuron de l'économie algérienne, et œuvre continuellement dans la création d'emplois et de richesse.

Chapitre 4 stratégies de développement international de Cevital

Pris d'une ambition de devenir leader mondial et de faire passer le pays du statut d'importateur au statut d'exportateur pour les différents produits, le groupe Cevital se compose de plusieurs métiers. Disposant d'un portefeuille de projets important dans la pétrochimie, la sidérurgie, l'énergie renouvelable et la trituration des graines oléagineuses, le groupe Cevital est la troisième entreprise algérienne en termes de chiffres d'affaire après Sonatrach et Naftal.

➤ **Les secteurs d'activité de groupe Cevital :**

- ✓ Industrie agroalimentaire ;
- ✓ Distribution ;
- ✓ électro-ménager ;
- ✓ immobilier ;
- ✓ industrie du verre plat ;
- ✓ construction industrielle ;
- ✓ automobile ;
- ✓ services et médias ;
- ✓ sidérurgie.

➤ **Caractéristiques de groupe Cevital**

- ✓ 1^{er} groupe privé algérien ;
- ✓ 26 filiales sur 3 continents ;
- ✓ Plus de 18000 employés ;
- ✓ 4 milliard de dollars de chiffre d'affaire ;
- ✓ 1^{er} premier groupe agro-industrielle en Afrique ;
- ✓ Il a La plus grande raffinerie de sucre au monde avec une capacité de production de 2 millions de tonnes par an et la plus grande raffinerie d'huile d'Afrique avec 570 000 tonnes par an ;
- ✓ 1^{er} groupe employeur privé en Algérie ;
- ✓ 1^{er} groupe exportateur hors hydrocarbure en Algérie ;
- ✓ 1^{er} groupe contributeur privé au budget de l'état en Algérie ;
- ✓ Spécialisé dans Plus de 10 métiers ;
- ✓ Croissance annuelle moyenne de 30%.

1-2 Stratégie de diversification et d'internationalisation de groupe Cevital

Le Groupe Cevital développe depuis de nombreuses années une ambitieuse stratégie d'acquisition à l'international, à la recherche de relais de croissance à l'horizon 2025. En lui

Chapitre 4 stratégies de développement international de Cevital

permettant d'atteindre une taille critique, cette stratégie le fait changer d'échelle et jouer dans la cour des plus grandes entreprises mondiales.

Cevital mise sur plusieurs grands projets, aux synergies fortes avec ses activités en Algérie, sur le continent Européen et au Brésil. Sa méthode : acquérir le savoir-faire technologique, de la Recherche et Développement aux brevets, ainsi que les circuits de distribution internationaux pour lui permettre d'exporter.

En France, tout comme en Espagne ou en Italie, le Groupe Cevital a inauguré un principe gagnant/gagnant d'investissement : la Co-localisation. Celle-ci permet de conserver les activités rentables d'une entreprise dans les économies développées tout en créant d'autres activités en Algérie. Ce principe permet de valoriser les sociétés en difficulté, de les relancer et leur redonner une nouvelle vie.

Depuis 1971 Cevital cherche toujours à diversifier ses activités et s'implante sur plusieurs pays, parmi les stratégies et les étapes suivi par le groupe Cevital dans le but de la diversification et d'internationalisation en trouve :

- 1971 : participation de IssadRebrab dans une petite entreprise SOCOMEG, pour la construction métallique avec seulement quatre employé, et ils réinvestissent tous leurs résultats dans le but d'élargir leurs activité ;
- 1975 : création de PROFILOR, pour objectif de ce lancer dans des activités de production d'objets standards, dans ce cas-là des lames de rideaux ;
- 1979 : acquisition de SOTECOM ;
- 1984 : acquisition de SACM ;
- 1995 : création d'ENALUX, grâce à l'acquisition de SOTECOM et SACM ;
- 1986 : création de NORD METAL, pour la fabrication de grillage et toile a tamis, aussi durant cette année IssadRebrab il a crée METALLOR, pour la fabrication de tubes en acier ;
- 1988 : création de METAL SIDER, spécialiser dans la sidérurgie ;
- 1991 : création de J.B.M, pour la reprise des activités d'IBM en Algérie, aussi la création de journal quotidien d'information LIBERTE,
- 1992 : création de C.B.S pour la reprise des activités de RANK XEROX en Algérie ;
- 1995 : création de AGRO GRAIN pour l'importation et la distribution des produits agroalimentaire ;

Chapitre 4 stratégies de développement international de Cevital

- 1997 : création de HYUNDAI MOTORS ALGERIA, pour la distribution des véhicules HYUNDAI ;
- 1998 : création de Cevital SPA, spécialisée dans l'industrie agroalimentaire ;
- 2003 : création de SILO spécialisé dans les céréales ;
- 2005 : création de LALA KHDIDJA, spécialisé dans la production de l'eau minérale et soda, aussi durant cette année le groupe Cevital, a créé CEVICO spécialisé dans la production du béton précontraint (2 unités de production) ;
- 2006 : acquisition de COJEK, spécialisé dans la production de jus de fruits, et les conserves, aussi en 2006, le groupe Cevital, a créé NUMIDIS spécialisé dans la grande distribution, elle s'est fixée comme objectif de développer une chaîne de supermarchés et d'hypermarchés. et IMMOBIS spécialisée dans la promotion immobilière et la construction de centres commerciaux et de plates-formes logistiques, Hôtels et bureaux ;
- 2007 : création de MFG, spécialisé dans la production de verre plat, aussi en 2007, l'acquisition de BATICOMPOS, spécialisé dans les matériaux de construction, ainsi la création de SAMHA, pour la distribution des produits SAMSUNG électronique ; Création de Cevital ENTREPRISE spécialisé dans la construction des projets propres au groupe, qui sont les plates-formes logistiques, centres commerciaux, bâtiments industriels...etc. ;
- 2008 : création de MFG EUROPE, pour la commercialisation de verre plat en Europe, aussi en 2008, création de COGETP spécialisé dans la distribution des engins de travaux publics, aussi la création de VOLVO CEVIAGRO, spécialisé dans la production agricole, en 2008 aussi le groupe Cevital a créé NOLIS spécialisé dans le transport maritime du groupe, aussi création de NUMILOG, spécialisé dans le transport et logistique ;
- 2009 : création d'une centrale d'électricité et vapeur en cogénération, aussi extension de nouvelle usine SAMHA en Algérie pour la fabrication des produits SAMSUNG ;
- 2011 : création de PCA, spécialisé dans la construction en préfabriqué, aussi création de SIERRA Cevital pour la gestion et développement des centres commerciaux ;
- 2013 : acquisition d'OXXO, numéro 1 en France dans la fabrication des portes et fenêtres en PVC ; et acquisition de ALAS en Espagne spécialisée dans la production des articles à base d'aluminium destinés au bâtiment comme à l'industrie ;

Chapitre 4 stratégies de développement international de Cevital

- 2014 : acquisition de BRANDT, en France spécialisé dans la production électroménager ; et acquisition de AFERPI (Lucchini) en Italie spécialisée dans les aciers spéciaux.

Aussi plusieurs autres investissements ont été effectués par le groupe Cevital dans le but de la diversification et la création d'un groupe puissant sur la reine économique et commerciale mondiale comme :

- création de SODI Automotive SPA qui assure la distribution en Algérie des marques Fiat, Alfa Romeo, Lancia et Fiat Professional ;
- création de COGETP, le distributeur d'engins de travaux publics des marques KOBELCO, SAKAI, MSB, ASTEC industries, TADANO et BOBCAT ;
- Création de MTP qui intervient dans la logistique, le transport et location d'engins et de véhicules ;
- Futur Media qui produit des médias d'affichage grand format ;

En remarque que le groupe Cevital suivre une stratégie de diversification de leurs activités, et cherche toujours à s'implanté à l'étranger soit avec l'investissement par la création des nouvelles entreprises dans le territoire national ou étrangère soit par l'exportation soit par le rachat des entreprises étrangères, ou par la réalisation des contrats avec ces dernières pour profiter de l'image international de ces entreprises, de leurs marques, de leurs savoir-faire. Pour atteindre son objectif, Cevital compte notamment sur les performances de ses filiales Agro-Cevital (huile et sucre), Oxxo (fenêtres et portes en PVC) et MFG (verre plat).

IsaadRebrab explique le but derrière laCo localisation des français BRANDT et OXXO, il dit « Plus que concluante. Les deux sociétés étaient en faillite. Notre objectif était de redonner vie à ces sociétés pour maintenir les emplois en France tout en investissant dans des unités modernes et très compétitives en Algérie afin de créer des synergies. En France, nous ne faisons que la partie « chaud » – fours, cuisinières et plaques –, tandis que la partie « froid » est fabriquée en Algérie. Nous bénéficions des marques que nous avons rachetées et du réseau de distribution au niveau mondial. Je crois au système de Co localisation pour notre pays et pour l'Europe. Nous pouvons créer de grands groupes qui peuvent aller à l'international avec divers produits. »

Chapitre 4 stratégies de développement international de Cevital

Depuis la reprise par Cevital, Brandt connaît une forte croissance grâce au développement de son marché domestique et de son activité à l'international, L'ambition du groupe est de devenir un acteur régional majeur sur le marché de l'électro-ménager en consolidant ses positions en Europe et en développant ses activités en Afrique du Nord et au Moyen-Orient.

IsaadRebrab explique le but d'acquisition des aciéries LUCCHINI en Italie il dit : « Nous avons bénéficié du savoir-faire dans les aciers spéciaux de ce deuxième sidérurgiste en Italie, qui fabrique notamment les rails de chemin de fer. Nous avons réalisé une aciérie électrique et un laminoir de rails ultramoderne. Nous en sommes au montage financier. De Lucchini, nous avons hérité de 166 ha au centre-ville de Piombino, un port et 350 ha de terrain en concessions. En Italie, outre la modernisation de la sidérurgie, nous travaillons sur une plateforme logistique et plusieurs complexes agroalimentaires.

La stratégie de groupe Cevital pour arriver à l'international se base sur Les bons choix stratégiques qui se repose sur :

- ✓ La veille stratégique et l'analyse permanente de la réalité des marchés et de leur évolution
- ✓ La recherche et la mise en œuvre des savoir-faire et des technologies les plus évolués
- ✓ Le choix d'équipements et de partenaires : leaders mondiaux chacun dans sa spécialité
- ✓ Le réinvestissement systématique des gains dans des secteurs porteurs et à forte valeur ajoutée
- ✓ Le choix d'investissement de taille mondiale (taille critique) et le choix de leur implantation
- ✓ La transparence de l'information financière permettant l'accès à des modes de financement diversifiés.
- ✓ La fierté et la passion de servir l'économie nationale

En résumé que Aujourd'hui Le groupe Cevital continuer toujours à se diversifié et développer leurs activités et s'implante à l'étranger grâce au réinvestissement des cash-flows de leurs différents activités tel que :

- L'électroménager, représenté par le groupe Brandt, actif à travers ses cinq filiales dans les régions Europe, Moyen-Orient et Afrique du Nord et Asie Pacifique ;

Chapitre 4 stratégies de développement international de Cevital

- Les fenêtres et fermetures, à travers ses deux sites industriels, basés en France et en Algérie. Cevital fournit des solutions de fermeture innovantes et à forte efficacité énergétique, commercialisées sous la marque Oxxo. Sur son site industriel Alas en Espagne, elle produit également des articles à base d'aluminium destinés au bâtiment comme à l'industrie ;
- Le verre et ses dérivés avec la filiale MFG, dotée de deux float et d'une unité de transformation, qui est spécialisée dans la fabrication et la commercialisation du verre, à destination de l'Algérie, la Tunisie, le Maroc et en Europe du Sud ;
- La construction, représentée par les filiales Baticompos, Cevital Entreprise, PCA et Métal Structure. Le Groupe est spécialisé dans les panneaux SDW, la charpente métallique et la construction en dur et en préfabriqué ;
- La logistique et les services, à travers sa filiale NUMILOG, spécialisée dans le transport et la logistique, opérant déjà dans 3 pays : l'Algérie, le Maroc et bientôt la France. Cevital est également active dans la vente de pneus sous la marque Michelin (Atlas Pneu) et aussi dans le transport maritime (Nolis).
- La distribution alimentaire et non alimentaire (Numidis) avec la chaîne de magasins UNO. (Plus de 50 000 références de produits en vente dans les 23 magasins UNO) ;
- La production agricole avec Ceviagro.
- La gestion de centres commerciaux avec Sierra Cevital.
- La production agro-alimentaire avec Cevital spa (Plus de 1 500 000 tonnes de sucre produit par la filiale Cevital Agro-industrie ont été exportées dans plus de 40 pays depuis 2010)...

1-3 Les déterminants d'internationalisation de groupe Cevital

Plusieurs facteurs poussent aujourd'hui le groupe Cevital à l'internationalisation et la recherche des nouveaux marchés pour l'installation de leurs activités ou l'exportation de leurs produits, parmi ces facteurs en trouve :

1-3-1 Les facteurs d'opportunité

- la mission et la stratégie global du groupe : l'idée de premier responsable et le fondateur de groupe IssadRebrabest de faire passer l'Algérie dans l'économie de l'après-pétrole, du stade importateur au stade exportateur en faire le dragon de l'Afrique une puissance économique, la mission de groupe est servir le groupe Cevital et l'Algérie avec des bons choix stratégique qui se reposent sur la veille stratégique et

Chapitre 4 stratégies de développement international de Cevital

le choix d'investissement de taille mondiale pour arriver à l'international. (comme le cas d'acquisition de BRANDT, OXXO et LUCCHINI) ;

- le caractère et le comportement des managers (IssadRebrab) : à la tête de groupe on trouve le président de groupe IssadRebrab, il a une vision internationale et un savoir-faire et cherche toujours à développer les activités du groupe à l'international car son luxe est créé des nouvelles usines (comme le cas de création de MFG Europe). il a été la personnalité de l'année 2016, par la région de la Toscane (Italie), suit à la reprise des activités sidérurgique de Piombino ;
- La demande des clients : grâce à son image sur la scène internationale, le groupe Cevital reste toujours intéressé par plusieurs gouvernements, les chefs d'état et les premiers ministres, de plusieurs pays tel que la France, Brésil, Sri Lanka, Paraguay, Italie, Espagne, Sénégal, ces pays qui cherchent des solutions pour le développement à travers l'emploi et la création des richesses, plus de ça, les produits de Cevital destinée à l'exportation comme le sucre est trop demandé sur les marchés internationaux ;
- L'offre excédentaire : le groupe Cevital détient la plus grande raffinerie de sucre au monde, avec une capacité de production de 2 million de tonnes par ans, et la plus grande raffinerie d'huile en Afrique, avec 570000 tonnes par ans, avec cette puissance de production Cevital répond à la demande nationale de sucre et d'huile, et tire un surplus de production ce qui lui pousse à la recherche des nouveaux marchés étrangers. plus de 1500000 tonne de sucre produits par ans est destinée à l'exportation dans plus de 40 pays depuis 2010 ;
- Disponibilité d'une direction à l'export : à Alger elle se trouve COMMODITIES, une direction qui appartient au groupe, spécialisé dans l'exportation, elle effectue des contrats avec des TRADER (boîtes de négociation internationale), et cette direction a un contrat avec SKOR un trader spécialisé dans la commercialisation des produits à l'échelle mondiale, ce moyen qui ne dispose pas par la plus part des entreprises exportatrices en Algérie, donc le groupe profite de cette opportunité pour exporter plus ;
- Disponibilité de la matière première : la plus part des filiales de groupe Cevital sont situées en Algérie, ce pays qui dispose de la matière première comme les hydrocarbures, le bois, l'eau... tous ces produits sont utilisés par le groupe pour construire leurs filiales et augmenter leur production avec des moindres coûts. (Comme le cas de création de LALA KHDIDJA) ;

Chapitre 4 stratégies de développement international de Cevital

- la proximité géographique de pays : le placement de l'Algérie dans la carte géographique du monde a permis à Cevital d'être proche des deux grands continents l'Europe et l'Afrique, donc une faible distance vers les marchés internationaux, plus de ce que l'Algérie se trouve dans le cœur de bassin de la méditerranée ce qui permet à Cevital l'utilisation de transport maritime avec des navires pour importer les matières premières non disponibles en Algérie et exporter leurs marchandises vers d'autres pays. (comme le cas de Cevital SPA) ;
- l'opportunité liée aux accords de l'Algérie avec ces partenaires : parmi les facteurs qui poussent le groupe Cevital à l'internationalisation en trouvant les accords commerciaux signés entre l'Algérie et ces partenaires, le groupe veut profiter de ces accords car elles éliminent plusieurs obstacles dans le cadre des échanges commerciaux internationaux des entreprises algériennes, et parmi ces accords en trouvant : L'adhésion à la Grande Zone Arabe de Libre Echange (GZALE) 2005, L'Accord d'association entre l'Algérie et l'union européenne 2005... ;

Aussi Parmi les opportunités de groupe en trouvant, la stabilité financière (chiffre d'affaires plus de 4 milliards de dollars), et plus de 18000 employés répartis sur 3 continents, et la qualification des ouvriers, et le développement des équipements utilisés dans la production avec des capacités énormes, aussi Cevital utilise une main d'œuvre moins chère, toutes ces caractéristiques sont considérées comme des opportunités que Cevital peut les utiliser à l'international.

1-3-2 Les facteurs économiques et politiques

- les indicateurs économiques de base en Algérie : tel que le revenu individuel et le pouvoir d'achat des consommateurs qui est faible en Algérie, donc le groupe Cevital doit chercher à investir là où les pouvoirs d'achat sont élevés (comme le cas d'investissement en France). aussi le taux de change peut pousser le groupe à s'internationaliser car la faiblesse du dinar par rapport aux autres devises peut rendre les produits nationaux plus compétitifs à l'étranger par rapport aux produits des concurrents étrangers (comme le cas de sucre de Cevital agroalimentaire) ;
- la politique économique de pays : dans le cadre des exportations l'Algérie encourage les entreprises à l'export, par la mise en œuvre de plusieurs dispositifs d'aide à l'exportation et des avantages fiscaux accordés aux entreprises exportatrices, donc le

Chapitre 4 stratégies de développement international de Cevital

groupe doit profiter de ces avantages pour commercialiser leurs produits à l'étranger (comme le cas de l'exportation de sucre) .

Et dans le cadre de création des filiales et leur développement, Les entreprise algériennes trouve des difficultés financière et des problèmes liée aux lourdeurs administratives et la bureaucratie qui domine la société algérienne, plus la domination des entreprises publiques dans certaines activités, donc le groupe Cevital doit chercher à investir dans un environnement règlementaire et institutionnel plus favorable (comme le cas d'investissement en Europe) ;

- Répartition des risque de marché : Cevital cherche toujours à s'internationalisé et s'implanté sur plusieurs pays pour répartir les risques du marché en Algérie, comme les risques de change, risque de dépendance au marché algérien, risques politiques... (comme le cas d'investissement en Afrique, Europe, Amérique latin).

1-3-3 Les facteurs industriels :

- sécurisation des sources d'approvisionnement et de matières premières : le groupe Cevital cherche toujours a minimisé les couts de production, donc il doit s'implanté là où elle se trouve la matière première et les composants principaux de leur produits, pour diminuer les couts de transport et les charges douanière lors d'importation de ces matières, aussi être à côté de la matière premier permet à Civital de gagnée le temps donc produire plus (comme le cas d'acquisition de LUCCHINI) ;
- la recherche d'effet d'expérience : pour avoir d'expérience et développer le savoir-faire, le groupe cherche toujours à s'implanté là où les marchés sont ouvert et disposent des grands concurrents (comme le cas d'investissement en Europe par l'acquisition de BRANDT) ;
- la recherche de main d'œuvre plus qualifié avec moins couts : pour augmenter la production et développer la qualité des produits Cevital s'internationalise dans le but de la recherche de la main d'œuvre qualifiée avec les moins couts (comme le cas d'investissement en Italie, Espagne) ;
- passer les barrières commerciales et contrôler les débauchées :pour utiliser les produits d'une filiale de groupe, Cevital compte sur l'acquisition des filiales de leurs clients (comme le cas d'acquisition d'OXXO pour utiliser le verre de MFG dans la fabrication des portes et des fenêtres de la marque OXXO).

1-3-4 Les facteurs commerciaux

Chapitre 4 stratégies de développement international de Cevital

- anticipation de la saturation de la demande sur les marchés nationaux : le marché national de l'Algérie est un marché saturé pour le groupe Cevital, sur tout dans les produits agroalimentaire suit au nombre des entreprises active sur ce domaine, aussi le groupe Cevital produit plus que les besoin nationaux (comme le cas de production de sucre).

Ainsi que la demande des clients de certain produits (comme les produits d'électroménager) est limitée suit au pouvoir d'achat des consommateurs algériens, donc le groupe doit s'implanté sur autres marchés, pour ne pas limité ces ventes Just en Algérie ;

- renouveler la vie des produits : quand les produits arrivent au déclin sur les marchés local, le groupe Cevital doit chercher à s'implanté dans des marchés étrangers, pour renouveler la vie de leurs produits, et augmente les ventes à nouveau ;
- la régulation des ventes : le groupe produire des produits saisonnier, comme l'eau de la marque LALA KHDIDJA, et le jus de fruit de KOJEC ces produits sont consommé beaucoup plus en été, donc le groupe cherche a exporté ou s'implanté sur des marchés différents de climat, pour assurer la compensation (comme le cas de jus de fruit KOJEK exporté vers l'Afrique) ;
- avoir une marque et une image internationale : pour que le groupe arrive à avoir une marque et une image internationale pour ses activités et leur produits, il doit produire et commercialisé leur produits dans des pays différents, a fin de ce protéger de ces concurrents ;

En plus de ces facteurs, le groupe Cevital est tourné vers l'internationalisation à cause de l'exiguïté de marché national qui ne présente pas pour Cevital de réalisé sa mission, car si Cevital reste en Algérie il ne va pas réaliser sa mission, car la mission de groupe est d'être le champion du monde. Donc Cevitaldoit exporter et s'implanté sur des marché étrangères pour réaliser cette mission.

Section 02 : Stratégie d'exportation de Cevital agroalimentaire

2-1 Présentations de l'entreprise

Cevital agro-alimentaire est le leader de secteur agro-alimentaire en Algérie, c'est une SPA au capital privé qui a été créé en Mai 1998, avec un capital social de 970000000 ,00 DA, dont une stratégie de départ qui a été de couvrir les besoins nationaux et dégager des excédents pour l'exportation, elle est implanté à l'extrême-Est du port de Bejaia. Elle est

Chapitre 4 stratégies de développement international de Cevital

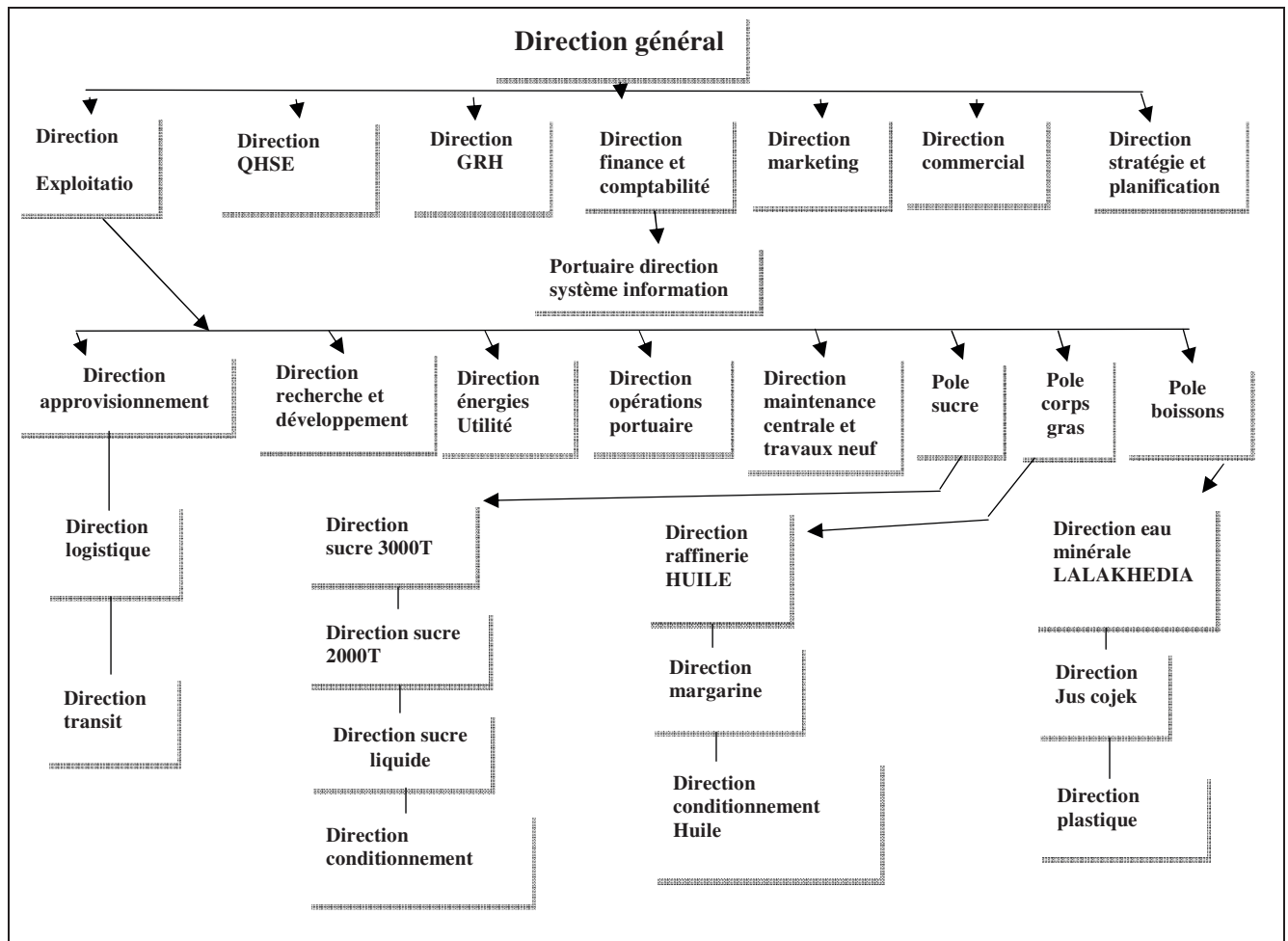
composée de plusieurs unités de production équipée d'une technologie évoluées telle que : une raffinerie d'huile, raffinerie de sucre, une margarinerie, eau minérale, jus fruités, silos portuaires ainsi qu'un terminal de déchargement portuaire, elle poursuit son développement par des projets en cour de réalisation, qui font d'elle un important pourvoyeur d'emploi et de richesse.

2-1-1 Organigramme de l'entreprise :

Nous avons effectué notre stage au niveau de service export, ce service est composé de chef département export, chef service facturation, chef service fret, chef service back office, approvisionneur, déclarant en douane, chef de quai, agent transit.

L'organigramme de Cevital agroalimentaire est hiérarchisé sous la forme représenté dans la figure suivante :

Figure 06 : Organigramme de complexe Cevital agroalimentaire



Source : document interne de l'entreprise.

Les fonctions des principales directions sont comme suit :

- **La direction générale** : elle veille sur le bon fonctionnement de l'entreprise et contrôle les activités des autres directions.
- **La direction commerciale** : elle veille sur la réalisation des objectifs de vente du complexe en participant à la politique de distribution sur le territoire national et à l'étranger, et assurer la bonne relation clientèle et sa satisfaction.
- **La direction des finances et comptabilité** : son rôle est gérer les finances et tenir la comptabilité du complexe.
- **La direction QHSE (qualité hygiène et sécurité)** : veille au respect des exigences réglementaires produits, environnement et sécurité, et veille au respect des exigences réglementaires produits, environnement et sécurité.
- **La direction marketing** : le marketing Cevital pilote les marques et les gammes de produits.

Chapitre 4 stratégies de développement international de Cevital

- **La direction des ressources humaine** : elle Définit et propose à la direction générale les principes de gestion ressource humaine en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe, elle assure le recrutement, et la gestion de la performance et des rémunérations, et la formation du personnel.
- **La direction approvisionnements** : Elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins en matières et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.
- **La direction énergie et utilités** : elle assure la production et la distribution pour les différentes unités l'électricité, l'eau, la vapeur.
- **La direction maintenance et travaux neufs** : elle met en place et intègre de nouveaux équipements industriels et procédés, et planifie et assure la maintenance pour l'ensemble des installations.
- **La direction système d'informations** : elle assure la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise.
- **La direction logistique** : assure la gestion des moyens matériels et humains pour garantir une distribution efficace des produits du complexe.

2-1-2 Les activités de Cevital agroalimentaire

Les activités de complexe Cevital agro-alimentaire sont divers, il est composé de plusieurs unités de production telle que : les huiles végétales, la margarinerie et graisses végétales, le sucre blanc, le sucre liquide, les silos portuaires et les boissons :

- **Les huiles végétales :**

Elle représente les huiles de table qui sont connues sous les appellations suivantes : FLEURIAL PLUS 100% tournesol sans cholestérol, riche en vitamine (A, D, E), ELIO et FRIDOR se sont des huiles 100% végétales sans cholestérol, contiennent de la vitamine E.

Elles sont issues essentiellement de la graine de tournesol, Soja et de Palme, conditionnées dans des bouteilles de diverses contenances allant de 1 à 5 litres, après qu'elles aient subi plusieurs étapes de raffinage et d'analyse. Avec une capacité de production de 570 000 tonnes /an, soit 70% des besoins nationaux et exporte vers le Maghreb et le moyen orient.

- **Margarineries et graisse végétales :**

Chapitre 4 stratégies de développement international de Cevital

Le complexe Cevital agro-alimentaire produit une gamme variée de margarine riche en vitamines A, D, E. Certaines margarines sont destinées à la consommation directe telle que MATINA, RANIA, le beurregourmant et FLEURIAL, d'autres sont spécialement produites pour les besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle, à l'exemple de la parisienne et MEDINA, avec une Capacité de production de 180 000 tonnes/an, soit 30% de la part du marché national, et exporte une partie de cette production vers l'Europe, le Maghreb et le Moyen-Orient.

- **Sucre blanc et liquides :**

Il est issu du raffinage du sucre roux de canne riche en saccharose .Le sucre raffiné est conditionné dans des sachets de 50Kg et aussi commercialisé en morceau dans des boites d'1kg.Cevitalproduit aussi du sucre liquide pour les besoins de l'industrie agro-alimentaire et plus précisément pour les producteurs des boissons gazeuses,avec une capacité de production de 650 000 tonnes/an, une extension a 1 800 000 tonnes/an, soit 85% destiné à la consommation nationale et une exportation de 350 000 tonnes/an.

- **Boissons :**

Elle regroupe la production d'eau minérale, Jus de fruits, Sodas. Le complexe Cevital a lancé la gamme d'eau minérale LALLA KHADIJA et de boissons gazeuses avec capacité de production de 3 000 000 bouteilles par jour, laréhabilitation de l'unité de production de jus de fruits EL-KSEUR.

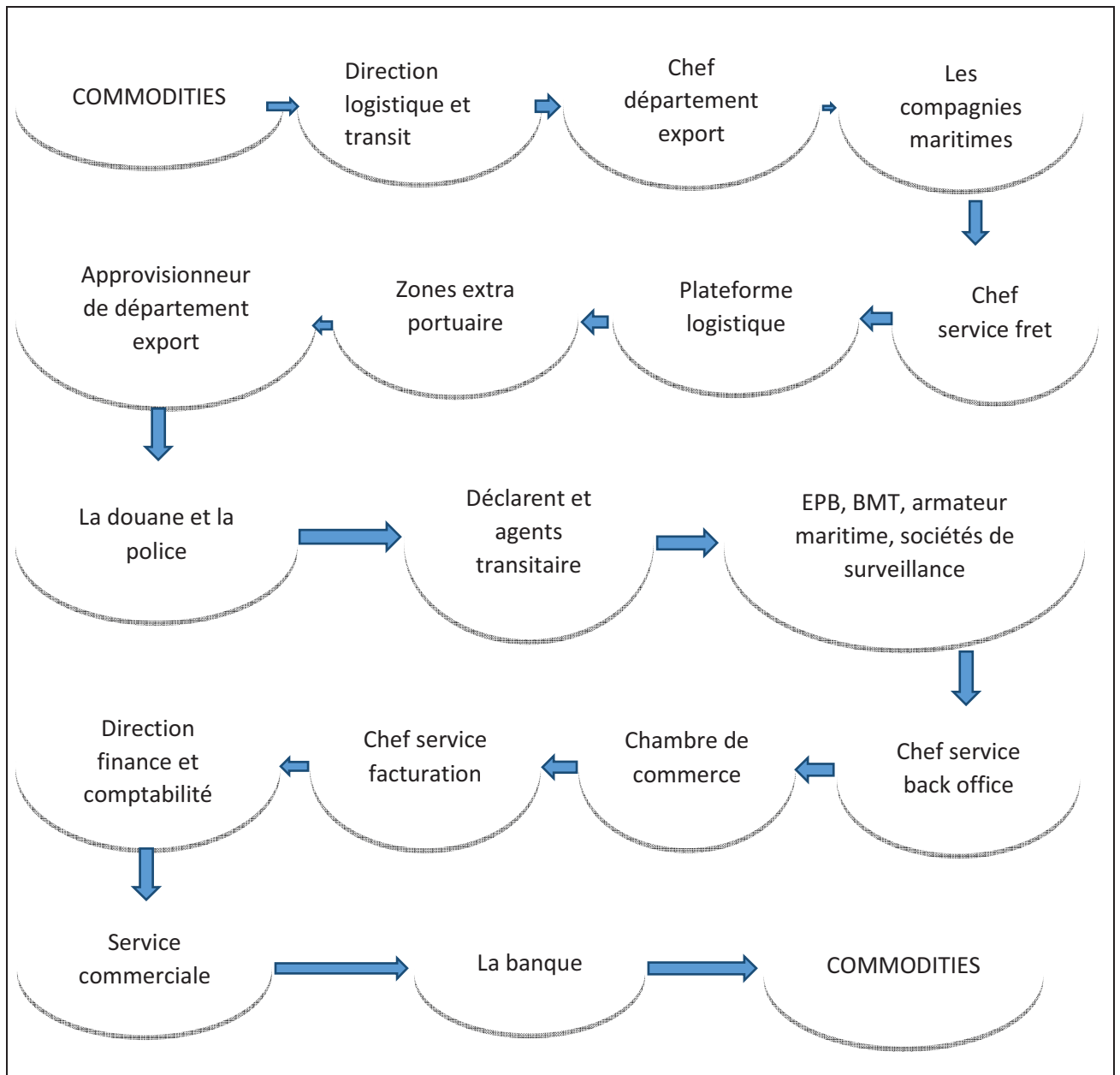
2-2 Le processus d'exportation de Cevital agroalimentaire

Plusieurs intervenants participent dans les opérations d'exportation de Cevital, ces intervenants on peut les classé selon les moments d'intervention comme le présente, la figure 06, ces intervenants sont internes et externe :

1. Les intervenants internes : département COMMODITIES ; le département export (transit) ; direction logistique ; direction commerciale ; direction de finance et comptabilité.
2. Les intervenants externes : les compagnies maritimes ; la BMT ; L'EPB ; la direction des douanes ; la police ; les zones extra portuaire ; les sociétés de surveillance ; les banques.

Figure 07 : Les intervenants dans le processus d'exportation de Cevitalagroalimentaire

Chapitre 4 stratégies de développement international de Cevital



Source : réalisé par nous-même, à partir des documents interne de l'entreprise.

Au niveau de la direction générale de groupeCevital, le département COMMODITIES se charge de tous les contrats d'exportation de l'entreprise, et les contacts avec les clients.

Dès que COMMODITIES négocié avec le client (ex : SKOR), elle envoie une notice d'expédition (un brouillon d'une partie d'un contrat) à la direction transit et logistique au niveau de l'entreprise Cevitalagroalimentaire de Bejaïa ;

A la direction transit, au département export, le chef de département export reçoit la notice qui regroupe toutes les informations concernant l'expédition (qualité de produit, quantité, nom de transporteur, la destination...) ;

Chapitre 4 stratégies de développement international de Cevital

Le chef de département export classe la notice dans des tableaux prévisionnels d'embarquement suivant les tableaux prévisionnels d'accostage navires, communiqué auparavant par les compagnies maritime.

Une fois que le tableau prévisionnel d'embarquement a été élaboré, le chef service fret, procède à des demandes booking (réservation des conteneurs). Et parmi ses tâches :

- ✓ la préparation des franchises de surestaries (explique les pénalités de retard de non restitution des conteneurs dans les délais) ;
- ✓ il s'occupe de transit time (le temps qu'il occupe le navire du port de chargement au port de déchargement) ;
- ✓ il donne l'ordre pour mise à disposition des conteneurs vide.

La plateforme logistique envoie les moyens pour le rapprochement des conteneurs auprès de la plateforme pour les regrouper selon les contrats, qui seront envoyés à l'approvisionneur de département export pour préparation des autorisations de mise à quai auprès des autorités douanière et la police.

Une fois les autorisations sont signées,

- ✓ le déclarant prépare les déclarations en détail (il déclare à la douane les marchandises à exporter) pour un embarquement officiel de la marchandise.
- ✓ les agents transitaires mettent sous scellés les conteneurs,
- ✓ l'approvisionneur se met en contact avec l'EPB, BMT, l'armateur maritime, les sociétés de surveillance, pour coordonner la mise à quai.

Une fois que le transfert physique des conteneurs a été entamé, le chef service Back Office prépare :

- ✓ Le contrat de transport (le connaissement),
- ✓ Le certificat d'origine de produit (sucre), qui sera signé par la chambre de commerce de Bejaïa,
- ✓ Les listes de colisage, (ces listes accompagnent les conteneurs, elle définit la qualité, la quantité de produit dans chaque conteneur).

Chapitre 4 stratégies de développement international de Cevital

A la sortie de navire, plusieurs factures sont engendrées par cette expédition, ces derniers représentent pour Cevital des coûts à supporter, et parmi ces charges on trouve les services octroyés par BMT, EPB, les compagnies maritimes, les zones extra portuaires, les sociétés de surveillance. Ces factures sont transférées par le chef service facturation sous forme de dossiers à la direction de finance et comptabilité pour le paiement,

Le chef service facturation s'occupe aussi :

- ✓ La préparation des bons de livraison interne sur un logiciel de comptabilité interne nommé SAGE, par collaboration avec le service commercial pour la préparation des factures à communiquer aux autorités financières pour justifier les sorties de marchandises.
- ✓ Justifier le rapatriement des devises auprès des autorités douanières avec une attestation de rapatriement élaborée par la banque et transmise par la direction COMMODITIES. (le rapatriement des devises a été porté à un délai de 6 mois à un an après avoir eu le statut d'opérateur économique agréé).

2-3 Les exportations de Cevital agroalimentaire

Les exportations de Cevital agroalimentaire dépendent de produits du sucre, ce produit est destiné à l'exportation vers plusieurs pays. L'acteur principal qui participe au succès des exportations de l'entreprise est COMMODITIES, car c'est lui qui s'occupe des marchés d'exportation de sucre, il s'occupe de toutes les négociations avec les clients étrangers, tels que SKOR (TRADER international), Ferrero, coca cola...

Tableau 08 : Evolution des exportations du sucre de Cevital agroalimentaire

Unité de mesure : conteneur 1 conteneur = 25 Tonnes.

Année 2013		Année 2014		Année 2015		Année 2016	
destination	quantité	Destination	quantité	destination	quantité	destination	quantité
Cote d'ivoire	6	Danemark	1	Espagne	726	Espagne	680
Belgique	296	Cote d'ivoire	6	Belgique	87	Turque	823
Jordan	310	Espagne	727	Jordan	414	Belgique	114
Gambie	12	Belgique	416	Monténégro	80	Jordan	1218

Chapitre 4 stratégies de développement international de Cevital

				o			
Monténégro	129	Bahreïn	1	Ghana	90	Croatie	40
Espagne	233	Monténégro	90	Lebanon	1342	Lebanon	1042
Italie	125	Lebanon	1904	Benin	40	Arabie Saudia	445
Mali	55	Jordan	545	Arabie Saudia	255	Tanzanie	944
Arabie Saudia	160	Irlande	4	Tanzanie	400	Cameron	16
Qatar	10	Benin	21	Albanie	1103	Albanie	692
Cameron	8	Arabie Saudia	260	Sierra Leone	20	Grèce	494
Albanie	506	Cameron	5	Italie	436	France	699
France	26	Albanie	1123	France	278	Italie	1662
Pologne	14	Italie	1832	IRAK	258	Tunisie	86
Italie	1825	Irak	385	UAE	137	UAE	635
Suède	2	Ghana	28	Syrie	1302	Bulgarie	74
Allemagne	10	UAE	476	Chypre	92	Syrie	613
UAE	10	Syrie	1992	Turque	1878	Ghana	100
Syrie	1137	Chypre	56	Libye	60	Chypre	84
Lebanon	774	Sierra Leone	41	Croatie	80	Togo	90
Chypre	22	Turque	1473	Tunisie	207	Georgia	100
Turque	73	Libye	40	Grèce	305	Libye	856
Kenya	20	Holland	415	Holland	18	-	-
Liberia	32	Tunisie	75	-	-	-	-
Pays-Bas	776	Croatie	84	-	-	-	-
Mauritanie	5	Soudan	250	-	-	-	-
Croatie	448	Libye	150	-	-	-	-
soudan	1580	France	290	-	-	-	-
Brésil	40	Grèce	341	-	-	-	-
Sierra Leone	43	Soudan	200	-	-	-	-
Ghana	280	-	-	-	-	-	-
Grèce	584	-	-	-	-	-	-
Canada	35	-	-	-	-	-	-
Irak	2120	-	-	-	-	-	-
Total	11706	Total	13231	Total	9608	Total	11507
Total en tonnes	292650	Total en tonnes	330775	Total en tonnes	240200	Total en tonnes	287675

Source : réalisé par nous même à partir des documents interne de l'entreprise

Le tableau 08 représente l'évolution des quantités du sucre exporté par Cevital agroalimentaire, ainsi les pays de destination de ces exportations pendant les périodes 2013, 2014, 2015, 2016.

L'exportation au sein de l'entreprise Cevital est le mode choisir par le groupe pour ce présenté dans les marchés internationaux, ce mode facilite pour le groupe Cevital la présence à l'étranger et évité les couts d'installation dans les marchés internationaux, il permet aussi de

Chapitre 4 stratégies de développement international de Cevital

connaître les marchés étrangers et les points d'implantation des concurrents et les pays où ils se trouvent les consommateurs de ses produits. Cela peut présenter un moyen pour faciliter à Cevital le choix de pays d'implantation dans l'avenir, et permet d'avoir une marque internationale et une image d'une grande entreprise.

En remarque dans ce tableau que Cevital agroalimentaire a exporté en 2013 une quantité de 11706 conteneurs du sucre, l'équivalent de 292650 tonnes, destinée au différents pays sur les continents d'Afrique, l'Asie, l'Europe, l'Amérique du nord, et l'Amérique du sud. Les principaux clients étrangers de Cevital agroalimentaire durant l'année 2013, ont été l'Irak avec une part de 2120 conteneurs l'équivalent de 53000 tonne du sucre, suivi par l'Italie avec une quantité de 1825 conteneurs, l'équivalent de 45625 tonnes et le Soudan avec 1580 conteneurs l'équivalent de 39500 tonnes.

En 2014, les exportations de Cevital agroalimentaire ont augmenté pour atteindre 13231 conteneurs, l'équivalent de 330775 tonnes du sucre, les principaux clients étrangers de l'entreprise durant cette année sont : Le Liban avec une quantité exportée de 1904 conteneurs, l'équivalent de 47600 tonne, et l'Italie avec 1832 conteneurs, l'équivalent de 45800 tonnes, ainsi la Syrie avec une quantité de 1992 conteneurs, l'équivalent de 49800 tonnes et la Turquie avec 1473 conteneurs, l'équivalent de 368255.

En 2015, les exportations du Cevital agroalimentaire ont diminué pour atteindre 9608 conteneurs, l'équivalent de 240200 tonnes, les principaux clients étrangers de l'entreprise durant cette année sont la Turquie avec une part d'exportation de 1878 conteneurs, l'équivalent de 46950 tonnes, suivi par le Liban, l'Albanie ainsi la Syrie.

Par rapport à 2015, Cevital agroalimentaire, a enregistré une augmentation des exportations de sucre, ils ont atteint 11507 conteneurs, l'équivalent de 287675 tonnes du sucre exporté, les principaux clients étrangers de Cevital agroalimentaire en 2016 sont : l'Italie avec une part de 1662 conteneurs, l'équivalent de 41550 tonnes, suivi par le Jordan avec une quantité de 1218 conteneurs, l'équivalent de 30450 tonnes.

Aujourd'hui la marque de Cevital se trouve sur plusieurs marchés mondiaux, cette stratégie a permis au groupe Cevital d'être connu par les grandes entreprises internationales, par les consommateurs et les fournisseurs étrangers, ce mode d'internationalisation a facilité la tâche pour atteindre les objectifs de groupe à l'échelle internationale.

Chapitre 4 stratégies de développement international de Cevital

Conclusion

L'étude menée au niveau de l'entreprise Cevital agroalimentaire nous a démontré le rôle de IssadRebrab dans le développement des activités nationales et internationales du groupe Cevital, ainsi de connaître l'histoire et les étapes de développement du groupe depuis 1971, et les facteurs qui ont poussé ce dernier à s'internationaliser.

Cette étude nous a permis de connaître les intervenants dans le processus d'exportation de Cevital agroalimentaire, et le rôle de cette dernière dans la représentation du groupe à l'international.

Aujourd'hui Grâce au caractère de premier responsable au sein de groupe Cevital Mr IssadRebrab qui est tournée vers l'international, et Avec l'adaptation des stratégies d'exportation, d'acquisition et de création des entreprises au niveau national et international, et l'utilisation des nouvelles technologies et des modes de gestion modernes, le groupe Cevital a arriver à construire un groupe puissant sur la scène commerciale et économique national, régional et international.

CONCLUSION
GENERALE

Conclusion générale

D'après nos enseignements à travers ce mémoire, nous pouvons dire que l'internationalisation est devenue une obligation pour les entreprises pour s'inscrire dans le processus de la mondialisation, et la continuation de leurs activités.

Plusieurs changements ont été remarqués dans l'environnement international avant les années 80, c'est pour cela à partir de cette période les spécialistes ont commencé à s'intéresser au phénomène d'internationalisation qui représente une forte opportunité de développement pour les entreprises.

L'objectif de notre travail était d'étudier les stratégies d'internationalisation des entreprises, tout en se basant sur la détermination des facteurs qui poussent le groupe Cevital à choisir ces stratégies. Notre étude a été réalisée tout en s'appuyant sur le plan suivant :

Le premier chapitre nous a permis de comprendre le concept de la stratégie, ses origines et sa relation avec l'entreprise, a expliqué le phénomène d'internationalisation des entreprises et son moteur qui est la mondialisation, et les firmes multinationales comme acteur principal. Ce chapitre nous a permis aussi de démontrer le rôle des mutations de l'environnement international sur le changement des stratégies de développement des entreprises. Pour conclure après sur la présentation de ces stratégies, leurs typologies, tout en faisant par la suite appel à des théories qui ont essayé d'expliquer et justifié l'internationalisation, tel que les théories traditionnelles qui ont expliqué l'avantage d'ouverture de commerce international qui s'effectue entre les nations, et les théories nouvelles tel que la théorie de cycle de vie de produit qui montre que l'entreprise est obligée de s'internationaliser pour donner une nouvelle vie à ces produits sur les différents marchés étrangers à cause d'un déclin sur le marché national, et la théorie de paradigme OLI qui a expliqué l'internationalisation sur la base des avantages spécifiques, de localisation et d'internationalisation, et la théorie d'oligopole qui donne la priorité de développement à l'international pour les entreprises dominantes. Pour arriver à la fin à la présentation de quelques modèles utilisés par les entreprises dans leurs processus d'internationalisation, tel que le modèle PESTEL, UPSALA, SWOT, la matrice BCG et Mc Kinsey, et le modèle des 5 forces de Porter.

Dans le deuxième chapitre nous avons expliqué les différents modes d'internationalisation des entreprises, tel que l'exportation qui peut se faire soit directement par l'entreprise elle-même, ou indirectement quand l'entreprise fait appel à un intermédiaire, ou en associée quand elle exporte en coopération avec d'autres entreprises, les investissements

Conclusion générale

direct étrangers, tel que la succursale, le bureau de représentation, le partenariat, la filiale, la jointe venture, les sous-traitances, et les stratégies par accord comme la licence, la franchise internationale, les transferts internationaux de technologie. Aussi ce chapitre nous a permis de présenter les avantages et les risques d'internationalisation, et les facteurs déterminants de choix de ces stratégies, pour arriver à citer les étapes préliminaires à la formulation de la stratégie d'internationalisation qui sont l'identification des opportunités et les menaces, les faiblesses et les forces de l'entreprise à l'internationale, et la méthode de la formulation de la stratégie d'internationalisation qui dépend de l'activité de l'entreprise à l'étranger, entre une perspective commerciale ou de production, et ses objectifs, aussi il nous a permis de déterminer les critères de choix entre les pays cibles qui se fait à partir l'identification des localisations cibles et la construction de la matrice attraits et atouts, en fin nous avons présenté les critères de choix des modes d'implantation qui se fait par rapport au niveau d'engagement de l'entreprise à l'international, le niveau d'investissement, le niveau de contrôle à l'international.

Le troisième chapitre nous a permis de faire une analyse globale sur les exportations hors hydrocarbure en Algérie, en tant que l'exportation est le mode le plus utilisé par les entreprises algériennes dans leur démarche à l'internationale, tout en s'appuyant sur la présentation de l'évolution du commerce extérieur en Algérie à partir des 1990, aussi sur la présentation des secteurs exportateurs et les clients de l'Algérie, pour arriver à présenter l'évolution des exportations hors hydrocarbures de l'Algérie entre les années 2015 et 2016. Dans ce chapitre aussi nous avons cité les différents dispositifs d'aide à l'exportation en Algérie et les obstacles qui menacent les exportateurs algériens.

Enfin, dans le quatrième chapitre, nous avons essayé d'étudier la stratégie de développement à l'international de groupe Cevital. Celle-ci se base sur la création et l'acquisition des filiales dans le territoire national et dans des pays étrangers, pour qu'elle arrive aujourd'hui à être classée comme le premier groupe privé en Algérie. Dans ce chapitre nous avons aussi présenté les facteurs qui incitent le groupe à s'internationaliser, et en a étudié le processus d'exportation au sein de Cevitalagroalimentaire, pour savoir son rôle dans la représentation de groupe à l'international.

En résumé, nous pouvons souligner que les facteurs qui incitent le groupe Cevital à s'internationaliser sont : les facteurs d'opportunité tel que la mission et la stratégie globale de groupe ; le caractère et le comportement des managers qui est tourné vers

Conclusion générale

l'internationalisation ; la demande des clients ; l'offre excédentaire ; une disponibilité d'un département à l'export qualifié ; disponibilité de la matière première ; la proximité géographique de l'Algérie ; l'opportunité liée aux accords de l'Algérie avec ses partenaires. Aussi les facteurs économique et politique tel que les indicateurs de base en Algérie ; la politique économique de pays ; la répartition des risques de marché. Aussi les facteurs industriels tel que : la sécurisation des sources d'approvisionnement et de matières premières ; la recherche d'effet d'expérience ; la recherche de la main d'œuvre qualifiée à moindre coûts ; passer les barrières commerciales et contrôler les débauchées. Ainsi les facteurs commerciaux tel que la saturation de la demande sur les marchés nationaux ; renouveler la vie des produits ; la régulation des ventes ; avoir une image et une marque internationale. Donc les hypothèses sur lesquelles nous avons appuyé pour répondre à notre problématique sont vérifiées .

BIBLIOGRAPHIE

Bibliographie

Ouvrages

1. AMELON J-L, CARDEBAT J-M, “ Les nouveaux défis de l’internationalisation : quel développement international pour l’entreprise après la crise“, Edition de Boeck, Bruxelles, 2010.
2. BOURDARIAT J, “Le commerce international : théories et pratiques actuelles“, Paris, 2011.
3. BOUVERET-RIVAT C, MERCIER-SUISSA C, “ L’essentiel des stratégies d’internationalisation de l’entreprise“ Edition Gualino, Paris, 2007.
4. BUIGUES P-A, LACOSTTE D, “ stratégies d’internationalisation des entreprises : menaces et opportunités“, 1^{ère} Edition de Boeck, Belgique, 2011.
5. CORINNE P, “commerce international“ ,6^e édition, Paris, 2006.
6. GHISLAIN L, HUBERT M, “commerce international“, 2^e édition, paris, 2008.
7. JOHNSON G, WHITTINGTON R, SCHOLLES K, FRERY F, “stratégique“, 9^{ème} Edition, France, 2011.
8. LAURENCE B, “analyse des marchés et des risques-pays et stratégie de développement international de l’entreprise“, France, 2006.
9. LEMAIRE J-P, “ Stratégie d’internationalisation : développement international de l’entreprise“, 2^{ème} Edition, Paris, 2003.
10. ROUANE R, “le marketing direct international au service des exportations algérienne hors hydrocarbures “, Edition DAHLAB, REGHAIA, Algérie, 2010.
11. SANDRETTO R, “ Le commerce international“, 4^{ème} Edition, Paris, 1995.
12. WEISS E, “commerce international“, édition Ellipses, paris, 2008.

Articles et revues

1. ABBAS M, “l’ouverture commerciale de l’Algérie : apports et limites d’une approche en terme d’économie politique du protectionnisme“, revue tiers monde, presse universitaire France, Paris, 2012.
2. BEZTOUH D, “ Les exportations hors hydrocarbures en Algérie : quelles contraintes et quelles stratégies pour leur développement ?“, Bejaia, Algérie, 2013.
3. TAKARLI A, Directeur de la Promotion des Exportations au Ministère du Commerce, à l’occasion de la tenue de la Convention France Maghreb, Paris, 2008.

Thèse

1. AMZIANE L, “ le cycle de vie international du produit et les stratégies d’internationalisations des entreprises : analyse du cas de Samsung électroniques“, mémoire de magistère en science économiques, Université Mouloud-MAMMERRI, TIZI OUZOU, 2014.
2. ARROUCHE N, “ Essai d’analyse de la politique de soutien aux exportations hors hydrocarbures en Algérie : contraintes et résultats“, mémoire de Magister en Sciences Économiques, Université Mouloud MAMMERRI de Tizi-Ouzou, 2014.
3. BENSMAIN L : “mondialisation, entreprises et enseignement du management“, thèse de Doctorat en science de gestion, université Abou Baker BELKAID-Tlemcen, 2013.

4. CHABB M : “marketing et internationalisation des entreprises : quels sont les facteurs clefs de succès de l’internationalisation“, mémoire de master, école supérieure de commerce, WESFORD, France, 2004.
5. DOUAR B, “ essai d’analyse du processus d’internationalisation des PME algériennes un défi pour les compétences du dirigeant ; thèse de Doctorat en sciences économiques, université Mouloud MAMMERY, Tizi-Ouzou, 2016.
6. GRAICHE L, “ les formes d’implantation des firmes en Algérie : objectifs et stratégies“, thèse de doctorat en science de gestion, université TIZI OUZZOU, 2012.
7. HAID Z, “La politique d’attractivité des IDE en Algérie“, mémoire de magister en science économiques, université Abou-Baker BELKAID-Tlemcen, 2012.
8. OKACI née LACEB D, “mise à niveau et problématique de compétitivité dans la démarche stratégique de l’entreprise industrielle algérienne face à l’économie de marché“, thèse de doctorat, université mouloud MAMMERY, Tizi-Ouzou, 2014.

Autres documents

1. Données de centre national de l’Informatique et des Statistiques (CNIS) année 2016 et mois de janvier 2017.
2. Fichier des exportateurs algériens Année 2017, La chambre algérienne de commerce et d’industrie.
3. Ministère des Finances Direction Générale des Douanes : statistiques du commerce extérieur de l’Algérie, centre national de l’informatique et des statistiques (période : année 2016).
4. Ministère du commerce : direction de la Promotion des Exportations : recueil relatifs aux avantages et facilitations accordés aux exportations hors hydrocarbure », 2007.
5. Office national des statistiques (ONS) : “évolution des échanges extérieurs de marchandises de 2005 à 2015“, Alger, Octobre 2016.

Sites web

1. <http://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00717593>
2. <http://www.lemoci.com/fiche-pays/algerie/#sthash.qrUAKHZi.dpuf>
3. www.casi.dz
4. www.douanne.gov.dz

[*ANNEXES*]

Table des matières

Remerciement

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux et Figures

Sommaire

Introduction générale.....	01
Chapitre 01 : Concepts et approches théoriques d'internationalisation.....	04
Introduction.....	04
Section 1 : Eléments de base des stratégies d'internationalisation.....	04
1-1 Concepts liée aux stratégies d'internationalisation.....	04
1-1-1 La stratégie.....	04
1-1-2 L'internationalisation.....	04
1-1-3 La mondialisation.....	05
1-1-4 Les firmes multinationales.....	05
1-2 L'entreprise face aux mutations de l'environnement international.....	05
1-2-1 Les mutations socio-économiques.....	06
1-2-2 Les mutations politico réglementaires.....	06
1-2-3 Les mutations technologiques.....	07
1-3 Les stratégies d'internationalisation des entreprises.....	08
1-3-1 La spécialisation.....	08
1-3-2 La diversification.....	08
1-3-3 Le regroupement.....	08
1-3-4 La focalisation.....	08
1-3-5 La différenciation.....	08
1-3-6 La niche protégée.....	09
1-4 Typologies des stratégies d'internationalisation des entreprises.....	09
1-4-1 stratégie internationale.....	09
1-4-2 stratégie multinationale.....	09

1-4-3 stratégie transnationale.....	10
1-4-4 stratégie globale.....	10
Section 2 : Approches théoriques de l'internationalisation.....	10
2-1 Les théories traditionnelles.....	10
2-1-1 La théorie de l'avantage absolu d'Adam SMITH.....	10
2-1-2 La théorie de l'avantage comparatif de David RICARDO.....	11
2-1-3 La théorie de dotation factorielle ou le modèle HOS.....	11
2-2 Les nouvelles théories.....	11
2-2-1 La théorie de cycle de vie de produit Vernon 1966.....	12
2-2-2 La théorie de paradigme OLI.....	13
2-2-3 La théorie d'oligopole	14
2-3 Les modèles explicatifs d'internationalisation des entreprises.....	15
2-3-1 Le modèle PESTEL.....	15
2-3-2 Le modèle UPSALA.....	16
2-3-3 Le modèle SWOT.....	16
2-3-4 La matrice BCG.....	17
2-3-5 La matrice McKinsey.....	18
2-3-6 Le modèle des cinq forces de PORTER.....	18
Conclusion.....	19
Chapitre 02 : Stratégie de développement international de l'entreprise.....	20
Introduction.....	20
Section 1 : Analyse de la stratégie d'internationalisation des entreprises.....	20
1-1 Les modes d'internationalisation des entreprises.....	20
1-1-1 Les exportations.....	20
1-1-1-1 L'exportation directe.....	20
1-1-1-2 L'exportation indirecte.....	21
1-1-1-3 L'exportation en associée.....	22
1-1-2 Les investissements directs à l'étranger.....	23
1-1-2-1 La succursale.....	23
1-1-2-2 Le bureau de représentation.....	23

1-1-2-3 Le partenariat.....	23
1-1-2-4 La filiale.....	24
1-1-2-5 La joint-venture.....	24
1-1-2-6 La sous-traitances.....	24
1-1-3 Les stratégies par accord.....	24
1-1-3-1 La licence.....	24
1-1-3-2 La franchise internationale.....	24
1-1-3-3 Les transferts internationaux de technologie.....	25
1-2 Avantages et risques d'internationalisation des entreprises.....	25
1-2-1 Les avantages d'internationalisation.....	25
1-2-2 Les risques d'internationalisation.....	25
1-3 Les facteurs déterminants d'internationalisation.....	26
Section 2 : La démarche d'internationalisation des entreprises.....	27
2-1 Les étapes préliminaires d'internationalisation des entreprises.....	27
2-1-1 Identification des opportunités et menaces.....	28
2-1-2 Le diagnostic des forces et faiblesses internationale de l'entreprise.....	28
2-2 La formulation de la stratégie d'internationalisation.....	30
2-2-1 Les types des stratégies d'internationalisation.....	30
2-2-1-1 Les stratégies marketing international.....	30
2-2-1-2 Les stratégies de développement international multifonctionnelles.....	32
2-2-2 Les objectifs de la formulation des stratégies d'internationalisation.....	32
2-3 La sélection des localisations cible.....	32
2-3-1 L'identification des localisations potentielles.....	33
2-3-2 La construction de la maîtrise attrait/atouts.....	34
2-4 Les choix des modes d'approche a l'internationale.....	35
2-4-1 Le niveau d'engagement.....	35
2-4-2 Le niveau de contrôle.....	36
2-4-3 La comptabilité entre les formules d'internationalisation.....	36
2-4-4 Le développement des complémentarités.....	36
Conclusion.....	39

Chapitre 03 : Exportations des entreprises hors hydrocarbures en Algérie.....	40
Introduction.....	40
Section 1 : Analyse globale d'évolution des exportations hors hydrocarbure.....	40
1-1 l'évolution du commerce extérieur en Algérie.....	40
1-1-1 Les années 1990.....	40
1-1-2 A partir de 2000.....	41
1-2 Les principaux secteurs exportateurs et clients de l'Algérie.....	43
1-2-1 Les principaux secteurs exportateurs en Algérie.....	43
1-2-2 Les principaux pays clients de l'Algérie.....	45
1-3 Evolution des exportations hors hydrocarbures en Algérie.....	47
Section 2 : Les dispositifs d'aide et les obstacles d'exportation en Algérie.....	49
2-1 Les dispositifs d'aide à l'exportation en Algérie.....	49
2-1-1 Le fonds spécial pour la promotion des exportations FSPE.....	49
2-1-2 Agence Algérienne de promotion de commerce extérieur ALGEX.....	50
2-1-3 La compagnie Algérienne d'assurance et de garantie des exportations CAGEX.....	51
2-1-4 Le couloir vert.....	52
2-1-5 Le programme OPTIMEXPORT.....	52
2-1-6 La chambre Algérienne de commerce et d'industrie CACI.....	52
2-1-7 Le fonds national de régulation et développement agricole FNRDA.....	53
2-1-8 La société Algérienne des foires et expositions SAFEX.....	54
2-2 Les obstacles d'exportation des entreprises Algériennes.....	55
2-2-1 Lourdeurs administratives.....	55
2-2-2 Coûts de transaction et de logistique élevés.....	55
2-2-3 La taille des PME Algériennes et les obstacles qu'elles rencontrent pour leurs développements.....	55
2-2-4 Manque de personnel spécialisé dans les exportations au sien des entreprises algériennes.....	56
2-2-5 Manque des technique et connaissances des critères de ciblage des marchés.....	56
2-2-6 Faible participation aux foires et expositions.....	56
2-2-7 Les contraintes liées aux services portuaires et au transport.....	56
2-2-8 Faible soutien de l'Etat aux exportations et l'inefficience des structures et des services d'appui aux exportations.....	56

2-2-9 Limites et complexité de l'encadrement financier et bancaire des opérations d'exportation.....	57
Conclusion.....	58
Chapitre 04 : Stratégie de développement international de Cevital.....	59
Introduction.....	59
Section 1 : La politique d'internationalisation du groupe Cevital.....	59
1-1 Présentation du groupe Cevital.....	59
1-1-1 Le fondateur du groupe Cevital Issad Rebrab.....	59
1-1-2 Le groupe Cevital « une multinationale émergente ».....	60
1-2 Stratégie de diversification et d'internationalisation du groupe Cevital.....	61
1-3 Les déterminants d'internationalisation du groupe Cevital.....	66
1-3-1 Les facteurs d'opportunité.....	66
1-3-2 Les facteurs économiques et politiques.....	68
1-3-3 Les facteurs industriels.....	69
1-3-4 Les facteurs commerciaux.....	69
Section 2 : Stratégie d'exportation de Cevital agro-alimentaire.....	70
2-1 Présentations de l'entreprise.....	70
2-1-1 Organigramme de l'entreprise.....	71
2-1-2 Les activités de Cevitalagro-alimentaire.....	72
2-2 Le processus d'exportation de Cevital agro-alimentaire.....	73
2-3 Les exportations de Cevitalagro-alimentaire.....	76
Conclusion.....	79
Conclusion générale.....	80
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	
Résumé	

Résumé

L'internationalisation est devenue plus qu'un choix mais une nécessité pour les entreprises qui veulent s'inscrire dans le processus de la mondialisation. Partant de l'explication des différents concepts de base d'internationalisation des entreprises et les théories qui ont justifié et développé ce phénomène, notre ambition à travers cette étude était la compréhension de la stratégie du groupe CEVITAL, premier groupe privé algérien représentant l'Algérie à l'international dans les exportations hors hydrocarbures, et d'évaluer sa filiale en industrie agroalimentaire, afin de cerner ses stratégies d'exportation et son rôle dans la représentation du groupe à l'international. Ainsi nous avons essayé d'analyser et d'expliquer les facteurs déterminants du choix d'internationalisation du groupe et d'étudier le processus d'exportation de la filiale agroalimentaire.

Mots clés : Internationalisation des entreprises, stratégies d'internationalisation, l'Algérie, le groupe Cevital, exportation hors hydrocarbures.

Abstract

Internationalization has become more than a choice but a necessity for companies that want to be part of the process of globalization. Starting from the explanation of the different basic concepts of internationalization of companies and the theories that justified and developed this phenomenon, our ambition through this study was the understanding of the strategy of the group CEVITAL, the first Algerian private group representing Algeria Internationally in excluding hydrocarbon exports, and to evaluate its food processing subsidiary in order to identify its export strategies and its role in representing the group internationally. Thus, we tried to analyze and explain the factors determining the group's internationalization and to study the export process of the agri-food subsidiary.

Keywords: Internationalization of enterprises, internationalization strategies, Algeria, the Cevital group, the export excluding hydrocarbon.