

**UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE 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 :**

**Stratégie de l'entreprise à l'international**

**Cas d'exportation de l'entreprise CEVITAL SPA**

**Réalisé par :**

**Mr. ISSAADI Amazigh**

**Mr. SIDANI Nacim**

**Membre du Jury :**

**Mr AZKAK Tarik**

**M Mme BAGDI Aicha**

**Encadreur :**

**Mr.**

**BOUGUENOUNE H**

**PROMOTION 2016-2017**

## Remerciements

Ce travail incontournable peut être  
l'occasion d'exprimer une  
gratitude sincère  
envers les personnes qui ont  
apporté, une  
écoute et une aide gratuite et généreuse

MERCI

# Sommaire

## Liste des figures et tableaux

<b>Introduction générale.....</b>	<b>01</b>
<b>CHAPITER I : LE DIAGNOSTIC INTERNE ET EXTERNE DE L'ENTREPRISE.....</b>	<b>04</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>04</b>
<b>Section 01 Le diagnostic interne .....</b>	<b>05</b>
<b>Section 02 : 01 Le diagnostic externe .....</b>	<b>13</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>20</b>
<b>CHAPITRE II : mondialisation et internationalisation des entreprises.....</b>	<b>21</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>21</b>
<b>Section 01 : SECTION1: Les entreprises face aux défis de la mondialisation.....</b>	<b>22</b>
<b>Section 02 : Les stratégies de conquête des marchés extérieures.....</b>	<b>28</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>35</b>
<b>CHAPITRE III : ANALYSE DE LA STRUCTURE COMMERCIALE EN ALGERIE.....</b>	<b>36</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>36</b>
<b>Section01 : L'évolution de la politique économique et commerciale en Algérie.....</b>	<b>37</b>
<b>Section 02 : Regard sur le commerce extérieur : Un résultat décevant.....</b>	<b>45</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>54</b>

<b>CHAPITRE IV : CEVITAL ET l'internationalisation Cas d'exportation:</b> .....	<b>55</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>55</b>
<b>Section01: présentation du complexe CEVITAL</b> .....	<b>56</b>
<b>Section 02 : Processus d'internationalisation de CEVITAL - Cas d'exportation</b> ...	<b>66</b>
<b>Conclusion</b> .....	<b>91</b>
<b>Conclusion générale</b> .....	<b>92</b>
<b>Liste des abréviations</b>	
<b>Bibliographie</b>	
<b>Table des matières</b>	
<b>Annexes</b>	

## *Liste des abréviations*

Chiffre d'affaire

- **CA :**
- **DAS :** Domaines d'activités stratégiques
- **FMN :** Fond monétaire international
- **DIPP :** décomposition internationale du processus de production
- **J&V:** Les joints ventures
- **BM :** Banque Mondiale
- **OMC :** Organisation Mondiale du Commerce
- **FMI :** Fond monétaire international
- **TAP :** La taxe sur l'activité professionnelle
- **TVA :** La taxe sur la valeur ajouté
- **IBS :** Impôt sur les bénéfices des sociétés
- **CDD :** code des droits de douanes
- **CAGEX :** La Compagnie Algérienne d'Assurance et de garantie des exportations
- **ALGEX:** Agence Nationale de promotion du commerce extérieur
- **FSPE :** fonds spécial de la promotion des exportations
- **ANEXAL :** Association Nationale des Exportateurs Algériens
- **SAFEX :** Société Algérienne des Foires et Exportations
- **ONAFEX :** l'office national des foires et des exportations
- **UMA :** l'Union du Maghreb Arabe
- **SGP :** Le bénéfice du système généralisé de préférence

- **TAP : taxe sur l'activité professionnelle**
- **IBS : l'impôt sur le bénéfice des sociétés**
- **OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques**
- **UE : Union européenne**
- **DFC : La direction finance et comptabilité**
- **D Log : La direction logistique**
- **SWIFT : Society for Worldwide Interbank Financial Telecommunication**
- **FOB : *Free on board***
- **CFB : Cost and Freight**

## *Liste des figures*

<b>Figure N°1</b> : La matrice BCG.....	11
<b>Figure N°I 1</b> : Modèle des cinq forces de porter Méthode PEST .....	18
<b>Figure N°II 1</b> : Apparition et développement du terme mondialisation.....	23
<b>Figure N°II 2</b> : Les dimensions d'internationalisation.....	26
<b>Figure N°III 1</b> : Les importations, les exportations et le solde commercial en milliards de \$.....	47
<b>Figure N°III 2</b> : La part des hydrocarbures dans l'exportation totale.....	48
<b>Figure N°III 3</b> : La part des exportations HH des exportations total .....	50
<b>Figure N°III 4</b> : Les exportations par région (1er trimestre 2017)	

## *LISTE DES TABLEAUX*

Tableau n°01 : L'analyse PEST.....	15
Tableau n° III 2 : La part des hydrocarbures dans l'exportation totale.....	47
Tableau n°III 3 : <b>L'évolution des exportations hors hydrocarbures 2009-2016.....</b>	<b>49</b>
Tableau n°III 4 : <b>L'évolution de la structure des exportations par régions 1<sup>er</sup> trim 2016 et 2017.....</b>	<b>51</b>
Tableau n° VI 5: <b>L'évolution des ventes de Cevital (volumes en Tonne).....</b>	<b>64</b>
Tableau n°VI 6 : <b>L'évolution des ventes de Cevital en CA HT (DZA).....</b>	<b>65</b>
Tableau n°VI 7 : <b>Les éléments de la facture pro forma.....</b>	<b>83</b>
Tableaux n°VI 8 : <b>Réponses au questionnaire de l'entreprise Cevital.....</b>	<b>90</b>



## Introduction générale

---

Les échanges internationaux désignent des échanges entre des nations. Leur développement entraîne un mouvement d'internationalisation qu'on peut définir comme étant une stratégie de développement d'une entreprise en dehors de son marché national<sup>1</sup>. Ou comme l'élargissement du champ d'activité d'une économie au-delà du territoire national par le biais des importations, des exportations et des investissements à l'étranger principalement. Cependant, il n'est pas évident que toutes les entreprises qui ont des activités à l'international, peuvent avoir le même comportement.

Ce phénomène n'est pas nouveau puisque dès le II<sup>ème</sup> siècle avant J.C., les Chinois avaient mis en place un réseau commercial pour exporter la soie vers l'Occident. Sans remonter aussi loin, avant la révolution industrielle plusieurs villes avaient connu un essor considérable grâce au commerce extérieur : Bruges (1200- 1350), Venise (1350-1500), Anvers (1500-1560), Gênes (1560-1620), Amsterdam (1620-1788). Pendant la Belle Époque, les taux d'ouverture des pays européens étaient presque aussi élevés qu'à la fin du XX<sup>ème</sup> siècle.

Plusieurs dimensions peuvent être utilisées pour différencier ce comportement des entreprises, telles que les objectifs, la disponibilité de moyens nécessaires, et les choix stratégiques concernant son engagement à l'international. Les économistes au fil du temps ont proposé différentes théories qui expliquent le phénomène d'internationalisation. Ces théories ont fourni des modèles explicatifs pour mieux identifier les facteurs qui mènent les entreprises à se développer à l'international.

Par ailleurs, un nombre croissant d'entreprises de différentes formes et de tailles, est à la recherche des marchés plus vastes. Elles ont donc tendance à s'internationaliser pour différents raisons et objectifs stratégiques, tels que l'accès aux ressources, réduire les coûts, réaliser les économies d'échelle et le partage des risques sur différents pays pour réduire les pertes.

L'internationalisation constitue l'une des stratégies qui se sont le plus développées depuis la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle, représentant aujourd'hui un défi à relever pour toutes les entreprises. Cette recherche fait appel au courant des ressources dynamiques qui permet

---

<sup>1</sup> Patrick GUILLAUMONT. (2001), « ouverture vulnérabilité et développement », document de travail, de la série études et document CERDI. Université d'Auvergne, P.34.

# Introduction générale

---

d'interroger le «pourquoi» et le «comment» du développement d'une entreprise hors de ses frontières nationales.

Après l'indépendance, l'Algérie a conduit des changements profonds pour transformer et moderniser son économie. Elle a élargi sa coopération internationale avec l'ouverture économique et la libéralisation du commerce extérieur. Ces derniers, ont permis aux entreprises nationales d'accroître et de développer leurs activités à l'international.

Les entreprises adoptent alors, des stratégies mondiales cherchant à tirer profit des marchés en exploitant les avantages dont elles disposent. Selon la théorie de Dunning<sup>2</sup>, qui a été développée en 1988, le mode de pénétration des marchés étrangers est en fonction des avantages que les entreprises détiennent, soit sous forme d'une exportation, une licence ou d'un investissement direct à l'étranger.

Aujourd'hui, le commerce extérieur constitue un facteur clé de la croissance économique d'un pays. Il se définit comme étant des échanges de biens et des services entre les différentes nations. Il constitue un moyen essentiel qui met en relation les plusieurs pays. Le commerce extérieur consiste ainsi à exporter le surplus de production enregistré, d'une part, et à importer des produits dont un pays a besoin.

L'activité d'exportation est devenue une exigence incontournable du monde actuel. Elle se caractérise par une évolution très rapide des échanges internationaux dans le monde. L'activité d'exportation contribue à l'enrichissement d'un pays et participe à son développement économique et social. Plusieurs chercheurs dans le domaine économique (comme Douglas, F. David) estiment que l'activité d'exportation est devenue un paramètre sans lequel il ne peut y avoir ni croissance, ni développement.

L'objectif de notre travail consiste à essayer de répondre à la question suivante : « **Quel est le mode d'internationalisation adopté par l'entreprise CEVITAL à l'international ?** ». C'est la problématique à laquelle nous désirons apporter des éléments de réponse à travers la réalisation de ce mémoire.

De cette question centrale découlent d'autres questions secondaires :

- Comment formuler une stratégie internationale ?

---

<sup>2</sup>[https://dipiufabc.files.wordpress.com/.../dunning\\_multinational-enterprises-and-global](https://dipiufabc.files.wordpress.com/.../dunning_multinational-enterprises-and-global).

# Introduction générale

---

- Quels sont les différents modes d'internationalisation ?
- Quel est la stratégie adoptée par CEVITAL pour se développer à l'international

? Nous proposons les hypothèses suivantes :

- L'exportation est la forme d'internationalisation la plus adoptée par les entreprises algériennes pour se développer à l'international.

- Les entreprises algériennes se développent à l'international à travers des licences, des acquisitions et investissements directs à l'étranger.

Pour pouvoir répondre aux différentes questions posées et apporter des affirmations ou des dissimulations aux hypothèses énoncées, nous adoptons une démarche méthodologique reposant, d'abord, sur une recherche bibliographique en lien avec le commerce international et l'internationalisation des entreprises. Ensuite, un stage pratique d'une durée d'un mois a été effectué au sein de l'entreprise CEVITAL.

Pour bien mener notre travail, nous avons divisé notre étude en quatre chapitres :

Chapitre I : Sera consacré au diagnostic interne et externe de l'entreprise

Chapitre II : Il sera dédié à la mondialisation et l'internationalisation des entreprises

Chapitre III : fera l'objet d'analyse de la structure commerciale en Algérie

Chapitre IV : CEVITAL et l'internationalisation : cas d'exportation

## Chapit r e I

### Le diagnost ic inter ne et ext er ne de l'ent r epr ise : Concept s et défini t ion

---

#### **Introduction**

Pour établir un diagnostic, il faut un but précis : l'enjeu de l'entreprise. Augmenter la marge bénéficiaire, augmenter le Chiffre d'affaire (CA) sur un secteur déterminé, développer les ventes d'un produit...sont autant d'exemples des enjeux d'une entreprise. Le diagnostic est obligatoire afin d'obtenir un état des lieux précis à un moment donné. Il tourne autour de deux questions majeures, à savoir :

- L'environnement de l'entreprise, qui relève du diagnostic externe.
- Ses propres capacités à affronter cet environnement, qui relève du diagnostic interne. Ce

chapitre présentera les principaux outils de diagnostic stratégique dans l'optique d'aider le lecteur à la compréhension et à la manipulation de ces démarches d'analyse.

Nous aborderons également les analyses complémentaires qui permettent d'alimenter la démarche conduisant à la formulation d'une stratégie.

## SECTION 1 : LE DIAGNOSTIC INTERNE

---

Avant de décider sur quel terrain elle va agir et se développer, l'entreprise doit évaluer ses compétences et ces moyens d'actions (financiers, technologiques, humains, commerciaux...) en vue de déterminer ses points forts et ses points faibles<sup>3</sup>.

Le diagnostic interne a pour but de définir le potentiel stratégique de l'entreprise, c'est-à-dire les forces, les atouts sur lesquels elle pourra s'appuyer pour définir ses orientations stratégiques. Le diagnostic interne doit permettre de mettre en évidence le savoir-faire de l'entreprise, son métier, ses compétences. L'entreprise compte aussi des faiblesses, des caractéristiques sur lesquelles l'entreprise ne peut pas compter pour définir ses stratégies.

La notion du diagnostic interne est approfondie avec l'idée de Michael PORTER qui parle de la décomposition de l'entreprise en plusieurs activités<sup>4</sup>, sur quoi elle basée. Cette méthodologie élaborée par Michael PORTER a baptisée « la chaîne de valeur interne »<sup>5</sup>.

### 1.1 LES TYPOLOGIES DU DIAGNOSTIQUE INTERNE

Donc, le diagnostic interne doit couvrir toutes les activités de l'entreprise (commerciale, production, approvisionnement, etc...). De cette façon on distingue plusieurs diagnostics par activités.

#### 1.1.1 Le diagnostic commercial

Les ressources commerciales se caractérisent par la force de vente, les moyens logistiques, et les prescripteurs.

L'inventaire des forces de vente permet de connaître le nombre, la qualification, la nature, la couverture, et la répartition géographique des vendeurs. L'analyse se poursuit par l'étude de l'évolution des indices et ratios de performance. Cette analyse touche le diagnostic des compétences humaines qui ont une relation avec l'activité :

- De Niveau de qualification des vendeurs ;
- De Niveau de connaissance des concurrents et des clients par les vendeurs ;

---

<sup>3</sup> PACSO-BERHO (C), Marketing international, Dunod, Paris, 2002, p: 31 et 32

<sup>4</sup> PORTER M. Choix stratégique et concurrence, Economica 1892.P.73. <sup>5</sup> Merie O. 2015 Diagnostic stratégique 4<sup>e</sup> édition Dunod

# Chapitre I Le diagnostic interne et externe de l'entreprise : Concepts et définition

---

- D'Argumentaire utilisées par les vendeurs ;
- Des Méthodes de vente utilisées ;
- Des Moyens logistiques, support publicitaires, manuel du vendeur, catalogue, échantillons, cadeaux, supports audiovisuels, sites Internet, etc.

Les moyens logistiques dépendent des caractéristiques de l'activité. En général les dimensions suivantes sont à étudier :

- L'Analyse des stocks des produits finis et des ruptures des stocks.
- Les moyens de transport.
- L'Étude du respect des délais.
- Les prescripteurs jouent un rôle déterminant dans le processus d'achat. Parfois, ils constituent une force de vente gratuite.

## 1.1.2 Le diagnostic technologique

Cette phase du diagnostic est très importante, car quand on parle de la technologie on parle de l'innovation. Parce que le maintien à long terme de la compétitivité passe nécessairement par l'innovation, par la capacité de suivre l'évolution technologique.

L'innovation technologique apparaît dans la réduction des coûts de production et la performance de la qualité des produits, l'accélération des projets.

### ○ **Typologies des innovations**

Il y a principalement deux typologies des innovations. On distingue celle qui aborde la différence entre l'innovation de produit et l'innovation de procédé de celle qui s'intéresse au degré de l'innovation où on parle d'innovation radicale ou/et incrémentale.

- **Les innovations de produit et les innovations de procédé**

L'innovation de produit correspond à un produit nouveau obtenu par une technologie existante. L'innovation de procédé permet d'obtenir un produit identique d'une manière nouvelle. L'innovation de procédé est moins visible que l'innovation de produit pour l'utilisateur final. En effet, la motivation de l'innovation de procédé est généralement la réduction des coûts de production, ce qui permet d'assurer au produit une diffusion plus large.

# Chapitre I Le diagnostic interne et externe de l'entreprise : Concepts et définition

---

- **Les innovations radicales et les innovations incrémentales**

Les innovations radicales correspondent aux ruptures technologiques, lorsque les produits ou les procédés ou les deux sont très profondément modifiés, et les ressources et les compétences requises pour maintenir une position concurrentielle sont brusquement transformées. Au contraire, les innovations incrémentales correspondent aux évolutions courantes d'une technologie. Il s'agit d'améliorer les produits et les procédés existants.

On peut croiser les deux typologies, et distinguer des innovations de produit incrémentales ou radicales, de même que des innovations de procédé incrémentales ou radicales.

- **Courbe de vie des technologies**

On distingue trois degrés d'évolution dans la vie d'une technologie selon son impact<sup>6</sup> :

- Les technologies émergentes, seulement maîtrisées par quelques concurrents, sans que cela ne leur confère un avantage concurrentiel.
- Les technologies clés, seulement maîtrisées par quelques concurrents, mais leur offrant un avantage concurrentiel.
- Les technologies de base, maîtrisées par tous les concurrents, et n'offrant un avantage concurrentiel à aucun.

### 1.1.3 Le diagnostic financier

Le diagnostic financier et ses outils ont connu à la cour des dernières décennies de nombreuse évolution, suite à l'évolution de l'environnement économique et financier des entreprises.

Le cadre retenu pour mener le diagnostic financier doit satisfaire quatre contraintes<sup>7</sup>

- Être dans la norme de ce qui est considéré comme pertinent dans ce domaine.
- Être simple, c'est-à-dire ne pas nécessiter trop de travaux préalables, même si certains redressements sont inévitables pour donner de la réalité à l'analyse et mettre en œuvre un minimum de concepts et calculs.
- Fournir des résultats interprétables sans références externes.

---

<sup>6</sup> CHABB (M), Marketing et internationalisation des entreprises, Mémoire de master, 2003-2004 : 5 à 8,

<sup>7</sup> Idem

# Chapitre I Le diagnostic interne et externe de l'entreprise : Concepts et définition

---

- Renvoyer l'analyste aux éléments non financier du diagnostic pour répondre aux problèmes soulevés et envisager des mesures correctives.

Avant de commencer un diagnostic financier il faut mener quelques recherches préalable concernant l'environnement, le métier, l'organisation et tous qui peuvent influencés sur la performance économique de l'entreprise.

Donc, pour le diagnostic on l'analyse financier. Qui a pour but de mettre en évidence et expliquer les écarts de performances favorables ou défavorables, et évaluer la capacité de l'entreprise à financer son développement et à satisfaire les exigences de ses différents apporteurs des capitaux car il y a deux principes qui guident l'analyse financière :

- La dissociation des phénomènes industriels et commerciaux d'une part, et des phénomènes purement financiers d'autre part.
- L'aller-retour permanent entre deux dimensions de l'analyse : l'analyse des performances et la vérification des équilibres à travers l'étude des flux.

Puis l'analyse se déroule en trois étapes :

- L'étude de l'activité et des moyens engagés.
- L'étude des performances économiques.
- L'étude de la politique d'endettement et de liquidité.

- **L'activité et les moyens engagés**

Pour analyser l'évolution du rapport entre l'activité de l'entreprise et les moyens engagés, l'indicateur principal est le taux de rotation des actifs. Par l'utilisation des ratios de structure et de liquidité de l'actif.

- **La performance économique**

L'actif économique de l'entreprise est mesuré par la somme des immobilisations nettes et des besoins en fonds de roulement. L'entreprise peut diminuer son actif au bilan.

Le rapport résultat économique sur l'actif économique de début de période donne la mesure de la rentabilité économique. Et la question à poser est les fonds investis dans l'activité de l'entreprise ont-ils rapporté ce qui exigent les apporteurs de capitaux.



# Chapitre I Le diagnostic interne et externe de l'entreprise : Concepts et définition

---

## ○ Politique d'endettement et liquidité

Cette phase considère la politique de l'entreprise et compare sa rentabilité économique au coût de l'endettement. En tenant compte de l'effet de levier, on examine la rentabilité des fonds propres puis la capacité interne maximale de l'entreprise à soutenir sa croissance.

L'étude de l'endettement permet d'évaluer la marge dont dispose l'entreprise pour mobiliser des liquidités externes supplémentaire en cas de besoin.

### 1.1.4 Le diagnostic des ressources humaines

Les ressources humaines sont considérées comme un facteur essentiel pour le développement de l'entreprise. Donc, dans ce diagnostic on doit évaluer le potentiel humain de l'entreprise, la disposition des hommes en nombre et en compétence.

On doit aussi étudier toute les politiques managériales : rémunérations, formation, recrutement, promotion.

## 1.2 LES OUTILS UTILISÉS DANS LE DIAGNOSTIC INTERNE

Afin de réaliser un diagnostic interne l'entreprise doit faire appel à des outils appelle les outils du diagnostic :

### 1.2.1 Les segmentations stratégiques et les Domaines d'activités stratégiques (DAS) :

L'existence de plusieurs activités dans les entreprises rend le découpage en DAS nécessaire.

Les DAS sont défini en terme de couple produits/ marchés. Ils sont caractérisés par un certain nombre de produits communs : ressources, concurrence, clients, technologie.

### 1.2.2 La chaîne de valeur :

La chaîne de valeur développée par M. Porter repose sur l'idée que l'entreprise est un ensemble d'activités. La chaîne de valeur résulte de la combinaison plus ou moins efficace des activités créatrices de l'entreprise. M. Porter distingue deux types d'activité<sup>8</sup> :

---

<sup>8</sup> PORTER M. Choix stratégique et concurrence, Economica 1892.

# Chapitre I Le diagnostic interne et externe de l'entreprise : Concepts et définition

---

- **Les activités principales** : sont les activités qui participent directement dans la production et la vente du produit (production, logistique, commercial et vente).
- **Les activités de soutien** : sont les activités qui participent indirectement dans le processus de production et de vente (direction générale, gestion des ressources humaines, qualité...).

## 1.2.3 Les facteurs clés de succès :

Les FCS sont les éléments stratégiques qu'une organisation doit maîtriser pour contrer ses concurrents. Ils évoluent en fonction des changements technologiques, des modifications des attentes de clients...).

Les matrices d'analyse stratégique sont un outil de diagnostic qui permet une analyse globale et simultanée de l'ensemble des activités d'une entreprise.

## 1.2.4 L'analyse de portefeuille d'activités :

Cette analyse est développée sous forme de matrices. La méthode du Boston Consulting Group (BCG)<sup>9</sup> est la plus ancienne, est la plus simple à mettre en œuvre. La BCG est un outil d'aide à la décision afin d'équilibrer les activités d'une entreprise parmi celle qui rapportent des bénéfices, celles qui assurent la croissance, celles qui constituent l'avenir de l'entreprise ou celles qui ne rapportent plus suffisamment mais qui constituent son patrimoine. Cette matrice consiste à placer les différentes activités dans un tableau à quatre cases en basant sur deux variables stratégiques : le taux de croissance d'activité et la part de marché relative. La matrice BCG classe les activités en quatre types<sup>10</sup> :

- **Les vaches à lait** :

Sont les activités arrivées à maturité. L'entreprise a une forte part de marché, mais le taux de croissance du marché est faible. Elles génèrent des rentrées importantes. L'objectif est de maintenir la position dominante. Il faut éviter le double risque de trop investir sur un marché à croissance faible et de ne pas assez investir au risque de « faire maigrir la vache ».

---

<sup>9</sup> Boston Consulting Group

<sup>10</sup> CARIBALDI Génard : « analyse stratégique », 3<sup>ème</sup> EDITION, Ed EYROLLES, 2008, P.325

# Chapitre I Le diagnostic interne et externe de l'entreprise : Concepts et définition

---

- **Les étoiles** :

Elles représentent le futur de l'entreprise. Ce sont les activités sur lesquelles l'entreprise a une forte part de marché et sur lesquelles le taux de croissance du marché est fort.

- **Les dilemmes** :

Sont les activités sur lesquelles l'entreprise n'a qu'une faible part alors que le marché est en croissance. Ces activités ne génèrent qu'une faible rentabilité. L'erreur serait d'investir fortement dans le développement de cette activité sans chance d'être le Leader.

- **Les poids morts** :

Sont les activités sur lesquelles l'entreprise n'a qu'une faible part alors que le marché en croissance faible. Ces activités sont des poids morts est rentabilité et en trésorerie. Il peut s'agir d'anciennes « vaches à lait » ou de diversifications ratées. L'erreur serait de vouloir à tout prix gagner des parts de marché, ce qui serait coûteux et sans intérêt sur un marché sans expansion.

**Figure 1 : La matrice BCG**

Fort	<b>Vedette- Etoile</b>  Besoin d'investissement, mais dégage de plus en plus de liquidités	<b>Dilemmes</b>  Besoin de liquidités, pour développer, n'apporte rien.
Faible	<b>Vache à lait</b>  Dégagent beaucoup de liquidités, financent d'autres activités	<b>Poids morts</b>  Difficultés de survie, réduire tous les frais ou arrêter le produit.
	Fort	Faible

Source : Demonchy, Janssen, et al, outils de Stratégie, Projet de fin d'étude 2003, p.62.

## 1.2.5 Le diagnostic des compétences

Le diagnostic des compétences est un outil d'aide à la décision précieux préalable à une mutation ou promotion interne ou à une décision finale en cas de recrutement externe.

### ○ Définition des compétences

Ce sont des qualités professionnelles acquises et mobilisées en situation de travail y compris celles imprévues. C'est donc à la fois un savoir-faire, un savoir agir, un savoir être, un vouloir agir et un savoir dire.

### ○ Les différentes compétences dans l'entreprise

Les entreprises et les organisations se sont toujours soucies des compétences mais ce n'est plus de la même compétence dont elles ont besoin, De quel concept de compétence les entreprises ont-elles besoin, De quelle représentation de la compétence a-t-on besoin ?

#### • Les compétences d'ordre général ou managériales :

Elles comprennent les compétences individuelles des salariés, les compétences collectives mises en pratique par l'entreprise. Dans la façon de coordonner les tâches, de faire circuler l'information, de communiquer, de développer une culture d'entreprise (avoir une vision commune et solidaire de l'avenir de l'entreprise).

#### • Les compétences spécifiques et les compétences transversales

**A- Les compétences spécifiques :** sont représentées par la maîtrise du métier et des technologies liées.

**B- Les compétences transversales :** sont des compétences qui servent à tous. On les distingue dans les processus internes à l'entreprise. Dans les processus externes, elle entretient des relations avec ses partenaires (fidélisation, fournisseurs).

#### • Les compétences distinctives

Selon Prahalad et Hamel<sup>11</sup> toutes les compétences n'ont pas la même valeur. Les plus importantes sont les compétences distinctives (permettant à l'entreprise de se démarquer de la concurrence et d'obtenir un avantage concurrentiel. Selon eux, 3 critères sont nécessaires pour être une compétence distinctive :

- Elles permettent d'accéder à une grande variété de marchés.
- Elles contribuent de manière significative à la création de valeurs pour le client.
- Elles sont difficilement imitables par les concurrents<sup>12</sup>.

<sup>11</sup> Bruno Bachy et al., Toute la fonction management, DUNOD, Paris, 2010.

<sup>12</sup> Idem

## SECTION 2 : LE DIAGNOSTIC EXTERNE

---

Le diagnostic externe s'intéresse aux opportunités qui s'offrent à l'entreprise. Pour cela l'observation et l'évaluation portent sur les données du macro-environnement. Les menaces de l'environnement sont également identifiées : que soit au niveau de la demande, des concurrents, de l'approvisionnement, de la réglementation<sup>13</sup> ....etc.

L'objectif de l'analyse externe est de situer l'entreprise sur son marché et dans son environnement. La finalité de cette analyse est de détecter les opportunités et les menaces. Pour se livrer à cette analyse externe, l'entreprise peut mettre en place une veille et / ou faire appel à des cabinets spécialisés pour la réalisation d'étude. On distingue deux types d'environnement : la macro environnement et le micro environnement<sup>14</sup>.

### 2-1 LA NOTION D'ENVIRONNEMENT

Il s'agit ici de définir précisément ce que l'on entend par environnement de l'entreprise afin de mieux comprendre la manière dont il peut impacter l'entreprise et les états financiers pour ensuite appréhender comment son analyse pourrait contribuer à l'amélioration de l'approche par les risques.

#### 2-1-1 Définition

L'environnement est constitué de tous les facteurs extérieurs à l'entreprise. Il comprend le macro environnement et le microenvironnement. Cet environnement est propre à chaque entreprise mais les caractéristiques actuelles de l'environnement sont les mêmes : *environnement complexe, incertain et instable*. Les entreprises qui sont ouvertes sur leur environnement sont donc obligées de s'adapter et d'évoluer en permanence sous peine d'être surpassées par la concurrence.

---

<sup>13</sup> Bruno Bachy et al, Toute la fonction management, DUNOD, Paris, 2010.

<sup>14</sup> Gérard Garibaldi, Analyse Stratégique, édition eyrolles, Paris, 2008, P : 143.

# Chapitre I Le diagnostic interne et externe de l'entreprise : Concepts et définition

---

## 2-1-2 Opportunités ou menaces de l'environnement

Quand l'environnement est favorable à l'entreprise, on parlera d'opportunités (Conjoncture économique favorable, législation, marché dynamique). Inversement, quand il est défavorable, on parle de contrainte.

La stratégie de l'entreprise va donc consister à saisir les opportunités et au contraire à détourner ou contourner les menaces. L'objectif étant de transformer les menaces en opportunités.

## 2-1-3 Les outils d'aides au diagnostic externe

### Veille stratégique

Recherche d'information,  
Surveiller et être à l'écoute

- Commerciale
- Technologique
- Economique

### Intelligence économique

Elle se différencie sur trois niveaux

- Anticipe différents scénarios possibles
- Maîtrise l'information (collecte, traite, diffuse)
- Vérifie la sécurité des informations (évite, désinformation et espionnage industriel)

## 2.2 LE MACRO ENVIRONNEMENT

L'importance pour les entreprises de l'existence d'un environnement macro-économique incitant à la création d'entreprise et ce à tous les niveaux institutionnel, économique financier et social.

### 2.2.1 Définition

Le macro environnement représente tous les facteurs extérieurs à l'entreprise qui s'impose à elle et constitue son cadre d'action<sup>15</sup>.

Selon les entreprises, cet environnement est géographiquement plus ou moins distant<sup>16</sup> :

- Pour un grand nombre d'entreprises, notamment les plus petites, l'environnement n'est que local.
- Pour d'autres, l'environnement sera essentiellement national.
- Enfin, les plus grandes entreprises (FMN) agissent dans un environnement international.

<sup>15</sup> PACSO-BERHO (C), Marketing international, Dunod, Paris, 2002, p: 54 à 58.

<sup>16</sup> Idem.

# Chapitre I Le diagnostic interne et externe de l'entreprise : Concepts et définition

## 2-2-2 l'analyse du macro-environnement :

Macro-environnement regroupe les facteurs qui influencent la situation de l'entreprise sur son marché en faisant évoluer son offre et sa demande.

### On distingue 4 types de facteurs dans le macro-environnement :

**Méthode PEST** : L'analyse PEST<sup>17</sup> est un outil de stratégie utilisé pour analyser le macro-environnement externe dans lequel une entreprise opère. Cette méthode consiste à diviser l'environnement de l'entreprise en quatre domaines présentés dans le tableau ci-dessus

**Tableau n°01 : L'analyse PEST**

<b>Politique+ juridique</b>	<b>Économique</b>	<b>Social</b>	<b>Technologie</b>
Réglementation environnementale	Croissance économique	Répartition des revenus	Dépense publiques de R&D
Politique fiscales	Taux de chômage	Conditions de vie	Taux de transferts de technologie
Réglementation et restrictions du commerce international	Taux d'intérêt et Politique Monétaire	Démographie, croissance de la population, Distribution d'âge.	Nouvelles inventions et développement
Réglementation sur la concurrence	Dépenses du gouvernement	Mobilité sociale et du travail.	Vitesse de transfert de technologie
Stabilité politique	Taux de change	Changements de style de vie.	Taux d'obsolescence
Lois sur l'emploi	Taux d'inflation	Niveau d'éducation	Utilisation des coûts de l'énergie
Protection des Consommateurs	Coût de l'énergie	Esprit d'entrepreneur	Technologie mobile
Réglementation de Sécurité	Confiance du consommateur	Conditions de vie.	Montant des Investissement

<sup>17</sup> Politique+juridique ; Economique ; Social ; Technologique.

# Chapitre I Le diagnostic interne et externe de l'entreprise : Concepts et définition

---

Source : Darbelat M. Izard L, M.Scaramuzza : « L'essentiel sur le management », 5ème édition, FOUCHER, Paris, 2006.P.489.

La méthode PEST s'est ensuite enrichie pour devenir la méthode PESTEL avec deux nouvelles dimensions :

**-Environnement** : pollution, sensibilité aux problèmes écologiques, aspects climatiques... .

**-Légale** : lois, jurisprudence, règlements... .

## 2-3 ENVIRONNEMENT MICROÉCONOMIQUE

La microéconomie est la branche de l'économie qui modélise le comportement des agents économiques et leurs interactions sur les marchés

### 2-3-1 Définition

Le microenvironnement est plus proche de l'entreprise. Il représente tous les facteurs extérieurs à l'entreprise que celle-ci subit mais peut également influencer. Le microenvironnement comprend les différents partenaires de l'entreprise qui se rencontrent sur des marchés ainsi que les relations interentreprises.

### 2.3.2 Les composantes du microenvironnement

**A** - Différents partenaires de l'entreprise (ou parties prenantes) qui se rencontrent sur les marchés :

- Marché des capitaux : banques, investisseurs institutionnels (= zinzins), épargnants, assurances, actionnaires etc.
- Marché du travail : syndicats, employeur, salariés, chômeurs, Pôle Emploi etc.
- Marché des biens et services : fournisseurs, clients, consommateurs, associations de consommateurs, distributeurs, intermédiaires, transporteurs, prescripteurs.

**B** - Les relations interentreprises : Elles sont essentiellement des relations concurrentes, mais les entreprises développent de plus en plus des relations de coopération avec d'autres entreprises.



## 2-3-3 L'analyse concurrentielle

La position concurrentielle de l'entreprise peut être analysée en décomposant les éléments qui la déterminent (Analyse de Porter)

- **Le modèle des forces concurrentielles de PORTER (1985)**<sup>18</sup>

Le modèle des cinq forces de concurrence de M. Porter est l'outil d'analyse stratégique employé pour identifier les forces qui commandent la concurrence au sein d'une activité :

- **L'intensité de la concurrence entre entreprises du secteur :**

Au sein d'un secteur, la concurrence entre firmes détermine l'attrait pour le secteur. Les entreprises luttent pour maintenir leur rapport de force. La concurrence évolue en fonction du développement du secteur, de la diversité ou de l'existence de barrières à l'entrée. En plus il s'agit d'une analyse du nombre de concurrents, des produits, de l'identité des marques, des forces et faiblesses, des stratégies, des parts de marché, ...etc.

- **La menace de nouveaux entrants :**

Toute entreprise à intérêt à créer autour d'elle des barrières d'entrée pour ne pas voir arriver une multitude de concurrents. Il s'agit soit de nouvelles entreprises, soit de firmes ayant l'intention de se diversifier. Ces barrières peuvent être légale (brevets, réglementations,...), industrielles (produits ou marque unique,...).

- **La menace de produits de substitution :**

Les produits de substitution peuvent être considérés comme une alternative par rapport à l'offre du marché. Ces produits sont dus à l'évolution de l'état de la technologie ou à l'innovation. Les entreprises voient leurs produits être remplacés par des produits différents. Ces produits ont souvent un meilleur rapport prix/qualité et viennent d'un secteur où sont réalisés des profits élevés. Ces produits de substitution peuvent être dangereux et l'entreprise doit être en mesure d'anticiper pour faire face à cette menace.

---

<sup>18</sup>Amelon J, Cardebat J : " Les nouveaux défis de l'internationalisation : quel développement international pour l'entreprise après la crise", Ed de Boeck Université, Bruxelles, 2010

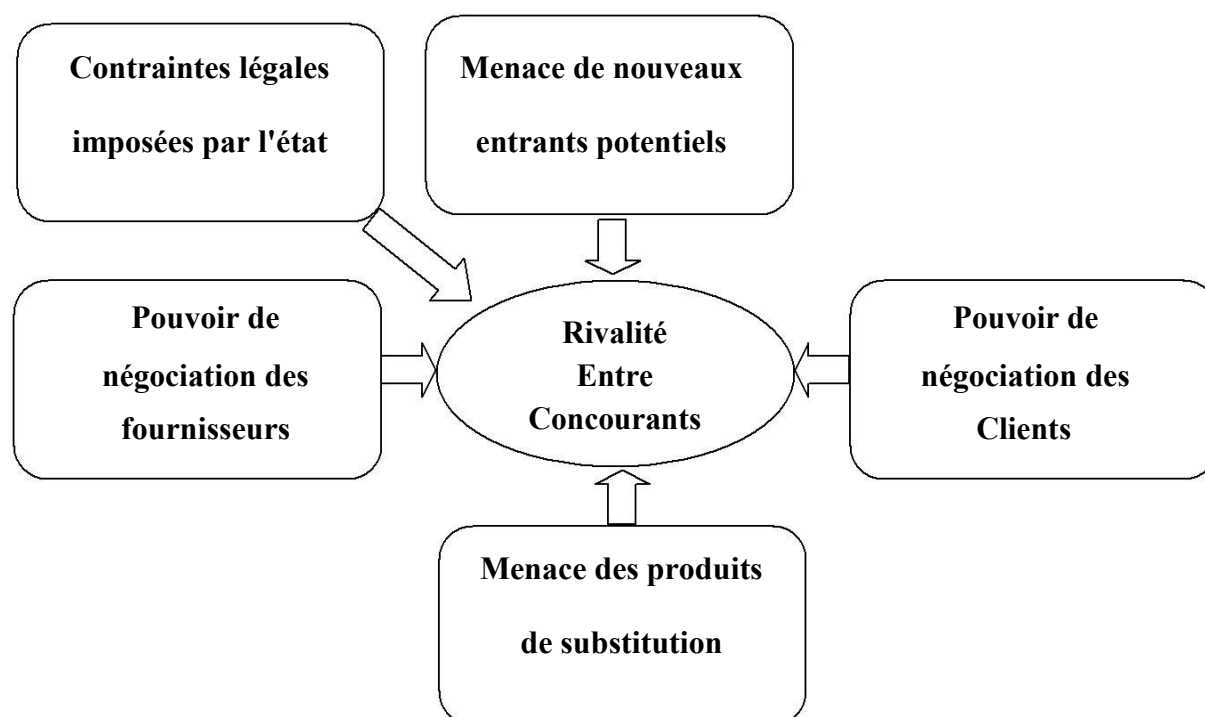
## • Le pouvoir de négociation des fournisseurs :

Le pouvoir de négociation des fournisseurs est très important sur un marché. Des fournisseurs puissants peuvent imposer leurs conditions en termes de prix, de qualité et de quantité. A l'inverse s'il y a beaucoup de fournisseurs, leur influence est plus faible. Il faut analyser le nombre de commandes réalisées, le coût de changement de fournisseurs, la présence de matières premières de substitution, ... etc.

## • Le pouvoir de négociation des clients :

Si le pouvoir de négociation des clients est élevé, ils influencent la rentabilité du marché en imposant leurs exigences en matière de prix, de service, de qualité<sup>19</sup>. Bien choisir ses clients est primordial car il faut éviter de se retrouver en situation de dépendance vis-à-vis d'eux. Le niveau de concentration des clients leur accorde plus ou moins de pouvoir. La figure ci-après représente le modèle des cinq forces de M. Porter.

**Figure N° I 1 : Modèle des cinq forces de Porter Méthode PEST**



Source : [strategies4innovation.wordpress.com](http://strategies4innovation.wordpress.com)

<sup>19</sup> Darbelat M. Izard L. M.Scaramuzza : « L'essentiel sur le management », 5ème édition, FOUCHER, Paris, 2006.P.489.

## 2.3.4 L'analyse SWOT<sup>20</sup>

Le modèle SWOT détermine si la combinaison des forces et des faiblesses de l'entreprise permet de faire face aux évolutions de l'environnement (stratégie « déduite ») ou s'il est possible d'identifier ou de créer de nouvelles opportunités qui permettraient de mieux tirer profit des ressources et compétences distinctives (stratégie « construite »)<sup>21</sup>.

Ainsi, nous pouvons expliquer les éléments de cette matrice de manière suivante :

- **Les menaces :**

Ce sont les faits provenant du marché ou de son environnement et qui ne sont pas favorables. Ainsi l'arrivée de nouveaux concurrents, la fusion de deux concurrents les rendant plus compétitifs, une réglementation restrictive, un segment de marché en régression, une instabilité internationale ayant des répercussions sur le marché...etc.

- **Opportunités :**

Elles correspondent aux ou tendances du marché et son environnement qui sont plutôt favorables. Ainsi, une nouvelle technologie, un segment de marché en forte croissance, un fort pouvoir d'achat du marché-cible, un segment de marché émergent en forte progression, la chute d'un concurrent, une reprise économique...etc.

- **Des forces :**

Ce sont les atouts de l'entreprise et de ses gammes de produits ou service d'innovateur, une excellence qualité, une gamme large et complète, une bonne relation client, une part de marché importante... etc.

- **Faiblesses :**

Ce sont les points faibles de l'entreprise ou des gammes des produits ou services. Par exemple : une faible notoriété, une baisse de qualité, une faible rentabilité, des produits vieillissants...etc.

---

<sup>20</sup> Gérard Garibaldi, Analyse Stratégique, édition eyrolles, Paris, 2008

<sup>21</sup> Porter M.E. (1985), Competitive advantage: creating and sustaining superior performance, new-York: The Free Press; Porter M.E. (1986), Competition in global industries, Harvard Business School Press

## **Conclusion**

Avant toute démarche stratégique internationale, l'entreprise doit fixer ses objectifs. Une fois que ces objectifs sont tracés, l'entreprise se lancera dans l'élaboration de sa stratégie internationale. Le diagnostic stratégique a pour objectif de réaliser une analyse interne et une analyse externe de l'environnement dans lequel évoluera l'entreprise et identifier, par conséquent, les opportunités et les menaces ce qui va le conduire à choisir le pays où elle va installer.

L'entreprise doit mettre en place tout les moyens nécessaires. Le diagnostic stratégique global est indispensable pour la formulation de cette stratégie. Ce diagnostic a pour objectif, en premier lieu, de réaliser une analyse interne qui constitue une évaluation de la situation stratégique de l'entreprise et d'identifier ses forces, faiblesses et compétences face à l'internationalisation, en second lieu, faire une analyse externe sur l'environnement dans lequel évolue l'entreprise et d'identifier ses opportunités et menaces ce qui va la conduire à choisir le pays quelle peut pénétrer.

### Chapitre II

## La mondialisation et l'internationalisation des entreprises

---

### Introduction

Les mutations en termes de technologies d'information et de communication, de finance, d'innovation et de transport entraînent des développements plus au moins considérables dans les entreprises. L'entreprise qui n'évolue pas au même rythme que ses concurrents se verra vite dépassée et, par conséquent, coure le risque de disparaître du marché<sup>22</sup>. Les changements qui ont entraîné une globalisation et une suppression des frontières physiques et morales entre les États obligent les entreprises à être plus compétitives et performantes, mais aussi à faire face encore et toujours à de nouvelles réalités.

L'une des réalités qui s'imposent aux entreprises, c'est la nécessité de s'internationaliser. En effet, dans un monde aussi globalisé, si l'entreprise se contente du marché local, face à son concurrent qui s'implante ailleurs et profite des économies d'échelles, elle risque de perdre même son marché local<sup>23</sup>. Une nouvelle dimension de l'internationalisation apparaît, c'est la multinationalisation. Ces derniers ont facilité la multinationalisation des entreprises, mais au même temps un nouveau mode de gestion s'impose. Un mode de gestion basé sur les compétences, la maîtrise des coûts de l'adaptation.

Ce chapitre consiste à expliquer, en se basant sur la mondialisation des marchés, comment l'internationalisation est devenue une nécessité Et quelles sont les différentes manières d'aborder un marché étranger ? Pour cela nous avons structuré ce chapitre en deux sections. La première sera consacrée aux grands changements qui ont précédé ou accompagné le phénomène d'internationalisation des entreprises, en particulier la mondialisation de l'économie. Dans la deuxième section, seront abordées les différentes stratégies de conquête de nouveaux marchés.

---

<sup>22</sup> CARROUE (L), Géographie de la mondialisation, Armand Colin 2007

<sup>23</sup> ST-PIERRE (J), « Document de réflexion et compte rendu de discussions avec des dirigeants de PME ». 2003

## SECTION 1 : LES ENTREPRISES FACE AUX DÉFIS DE LA MONDIALISATION

---

On ne peut pas aborder la question de l'internationalisation des entreprises sans parler de la mondialisation de l'économie. Cela certainement parce que, la mondialisation avec toutes ses formes alimente le phénomène de l'internationalisation d'autant que l'internationalisation alimente, complète et accélère la mondialisation, et c'est ce qu'on tentera d'expliquer tout au long de cette section.

### 1.1 LE PHÉNOMÈNE DE LA MONDIALISATION /GLOBALISATION

Au-delà des phénomènes de globalisation-mondialisation, les stratégies d'internationalisation des firmes se réalisent en général de façon concentrique et par diffusion progressive d'activités en d'hors du territoire national.

#### 1.1.1 La mondialisation :

La mondialisation est un processus progressif qui tend à supprimer les frontières et les obstacles à la circulation des marchandises, des capitaux, des personnes, des services, de la propriété intellectuelle et des œuvres d'art. Dans cette définition on insiste sur le rôle primordial d'absence de frontières dans le déclenchement du processus de la mondialisation.

Selon (Carroué 2004)<sup>24</sup>, « la mondialisation repose d'abord et avant tout sur la mise en relation de différents ensembles géographiques ». On peut donc confirmer que la mondialisation, c'est l'interconnexion complexes de territoires diversifiés. Une mise en relation qui ne peut se faire, sans une suppression plus au moins importante des frontières.

#### 1.1.2 La globalisations :

Le terme de globalisation a un sens proche de celui de "mondialisation" sans toutefois avoir la nuance de supranationalité qu'a ce dernier. Les deux sens varient cependant selon le point de vue des auteurs.<sup>25</sup> Certains voient dans le terme globalisation la simple transposition du terme de l'Anglais en Français.

---

<sup>24</sup> CARROUE (L), Géographie de la mondialisation, Armand Colin 2007In: [http://foad.refer.org/IMG/pdf/411B-Facteurs\\_de\\_localisation\\_des\\_activites.pdf](http://foad.refer.org/IMG/pdf/411B-Facteurs_de_localisation_des_activites.pdf)

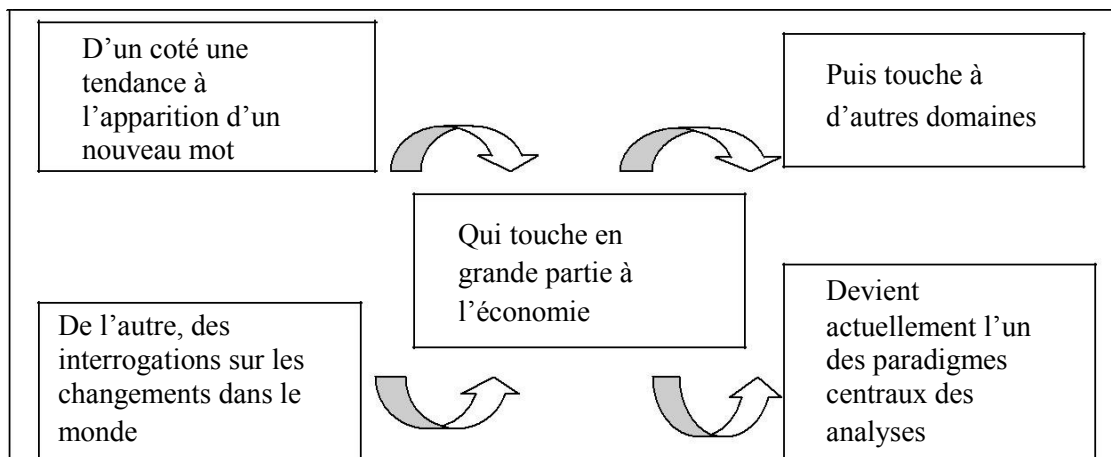
<sup>25</sup> <http://www.toupie.org/Dictionnaire/Globalisation.htm>.Le 04.05.2017.

La globalisation étant un synonyme de mondialisation, étant donné que le terme mondialisation est issu du mot Monde (tiré du latin mundus : univers) et la globalisation du mot globe (tiré du latin globus : globe) ils sont suffisamment proches pour dire que la mondialisation et globalisation soient synonymes.

D'autres trouvent qu'il ya distinction sémantique à faire entre les deux termes. En effet, on considère que la globalisation a une portée restreinte tandis que la mondialisation a une portée plus large, qui va au-delà des échanges économiques mais aussi culturels, politiques et technologiques...etc.

Alors, on considère que la globalisation comme une étape après la mondialisation, c'est à dire que la globalisation succède à la mondialisation et consisterait en une dissolution des identités nationales et l'abolition des frontières au sein des réseaux d'échange mondiaux ce qui permettra l'émergence d'un nouvel ordre universel. <sup>26</sup> Le schéma qui suit, donne un aperçu sur le développement de l'utilisation du terme mondialisation ;

**Figure No II 1 : Apparition et développement du terme mondialisation.**



Source : Adapté de : [thema.univ-fcomte.fr/IMG/pdf/Introduction à la mondialisation](http://thema.univ-fcomte.fr/IMG/pdf/Introduction_à_la_mondialisation).

### 1.1.3 Le changement des affaires induit par la mondialisation :

Comme on l'a déjà détaillé dans le point précédent, la mondialisation favorise le développement des entreprises grâce aux facilités en termes de développement technologiques, de transport et des télécommunications. Toutefois il faut noter que la mondialisation a changé le monde des affaires, qui se distingue de celui qui a dominé les cinquante dernières années du vingtième siècle. En effet, l'ère contemporaine est caractérisée par une intensification de la concurrence engendrée par l'accroissement du nombre de compétiteurs venant de divers

<sup>26</sup>[http://thema.univ-fcomte.fr/IMG/pdf/Introduction à la mondialisation](http://thema.univ-fcomte.fr/IMG/pdf/Introduction_à_la_mondialisation)

continents et offrant au consommateur des produits et services de meilleure qualité, prix et service après vente.

Un des défis auxquels l'entreprise est soumise, c'est la nécessité d'apprentissage, d'adaptation, d'innovation, de flexibilité et surtout de satisfaction des besoins des clients, afin de survivre dans un contexte d'incertitude et de risque<sup>27</sup>.

C'est en réponse à ces défis que la nécessité de s'internationaliser s'impose aux entreprises. Un nouveau stade qui nécessite plus que jamais de développer les compétences stratégiques et marketing pour profiter des marchés internationaux et inspecter l'environnement international.

Utiliser les technologies de pointe, lui permettra la rapidité, la qualité et la flexibilité. Enfin, intégrer les chaînes de valeurs mondiales afin d'améliorer les capacités de production.

### 1.2 L'INTERNATIONALISATION ET LA MULTINATIONALISATION DES FIRMES :

Les entreprises doivent développer leurs capacités de répondre rapidement à des besoins changeants de la clientèle, par un produit mieux adapté, par des coûts plus faibles, par des délais plus courts, par une qualité accrue et par un services après-vente performant, malgré la distance physique.

#### 1.2.1 L'internationalisation :

L'internationalisation est une stratégie de développement d'une entreprise au-delà de son marché national d'origine. Elle peut se manifester par l'implantation d'unités de production dans d'autres pays ou la conquête de plusieurs marchés nationaux<sup>28</sup>.

Selon **Perrault et St-Pierre, 2009**<sup>29</sup> « l'internationalisation est un phénomène actif, conscient, organisé dans le temps avec des degrés plus ou moins subis et plus ou moins voulus, permettant l'adaptation d'une organisation aux contraintes et réalités de l'environnement mondial afin de conserver ou d'améliorer sa performance ».

---

<sup>27</sup> ST-PIERRE (J), « Document de réflexion et compte rendu de discussions avec des dirigeants de PME ». 2003, op.cit, p :5.

<sup>28</sup> <http://www.toupie.org/Internationalisation.htm>.

<sup>29</sup> <http://www.toupie.org/Internationalisation.htm>.



Dans l'internationalisation, nous pouvons distinguer trois dimensions, qu'elle soit mercantile, organisationnelle ou technologique, chacune a ses propres motivations et finalités.

- **L'internationalisation mercantile :**

C'est la première dimension d'internationalisation qu'a connu l'entreprise. Elle touche principalement aux flux de marchandises et aux capacités d'une entreprise à acquérir des parts de marchés et organiser son approvisionnement. Cette dimension englobe toute les formes traditionnels d'internationalisation des entreprises, à savoir les opérations d'importation et d'exportation, d'investissement direct étranger, et de sous-traitance internationale. L'exportation répond à un besoin de conquête de nouveaux marchés et de répartition du risque entre plusieurs marchés présentant des cycles économiques différents et d'allongement du cycle de vie du produit.

- **L'internationalisation technologique :**

L'internationalisation technologique consiste à adopter les normes de production internationales, d'investir dans des équipements performants et dans des technologies qui permettent une production de bonne qualité et adaptées aux exigences du commerce international, mais aussi aux exigences des grands donneurs d'ordre. C'est grâce à la technologie, aux systèmes de production performants et à la capacité d'apprentissage qu'une entreprises peut réduire ses coûts de production, d'innover continuellement, d'atteindre les standards de qualité requis par les marchés ultra compétitifs et d'intégrer les chaînes de valeur mondiale. Des études récentes ont montré que les entreprises dotées d'un système de production sophistiqué exportent une partie non négligeable de leur production et survivent dans un environnement incertain.

- **L'internationalisation organisationnelle :**

Pour coordonner ses activités dans plusieurs marchés et avec plusieurs partenaires, les entreprises doivent s'organiser. C'est l'internationalisation organisationnelle qui vient en appui aux deux autres dimensions d'internationalisation. L'internationalisation engendre des changements dans le déroulement des activités, car il faut :

- ✓ **Embaucher du personnel compétant et parfois immigrant, ce qui demande l'implantation de pratiques de gestion de ressources humaines adaptées ;**
- ✓ **La mise à niveau des systèmes d'information et de veille ;**

- ✓ L'utilisation des technologies de gestion plus sophistiquées ;
- ✓ L'implantation d'une culture et la formation continue, pour mettre à jour
- ✓ continuellement les compétences du personnel ;
- ✓ Enfin, la création d'un service international.
  
- ✓

Cette dimension d'internationalisation a pour objectif le contrôle de la valeur, la gestion du risque et la gestion des ressources et des activités dans des contextes plus complexes<sup>30</sup>.

Le schéma ci-après illustre comment les trois dimensions d'internationalisation forment un tout pour l'entreprise :

**Figure No II 2 : Les dimensions d'internationalisation.**



Source : Josée StPierre, Ph.D, « Document de réflexion et compte rendu de discussions avec des dirigeants de PME Manufacturières » 2008, p : 12.

<sup>30</sup> ST-PIERRE (J), « Document de réflexion et compte rendu de discussions avec des dirigeants de PME ». 2003, op.cit, p :8 à12 .

### 1.2.2 La multinationalisation (transnationalisation) et ses conséquences :

Comme on l'avait déjà précisé, l'une des caractéristiques marquantes de la mondialisation, c'est l'internationalisation du processus de production, initié par les multinationales ou transnationales. Ces dernières constituent les principaux vecteurs de cette nouvelle organisation de la production mondiale et de l'échange par le biais d'implantation de filiales. Les définitions concernant les entreprises multinationales ou transnationales sont très nombreuses et très différentes. Cette différence trouve son origine dans la nature des critères retenus.

La multinationalisation est tout d'abord à l'origine du développement du commerce international, que ce soit au niveau des produits finis, semi finis, des composants et des services multiples. La multinationalisation est aussi à l'origine de la décomposition internationale du processus de production (DIPP). En effet, pour tirer partie des avantages offerts par les différents pays, les entreprises décomposent le processus de production en segments. Certains segments sont sous traités et d'autres sont délocalisés dans différents pays en fonction des multiples avantages.

### 1.3 LES RAISONS D'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES :

Bien que les entreprises s'internationalisent pour faire face aux défis de la mondialisation, la décision de s'internationaliser est prise pour des raisons très variées. L'internationalisation de l'entreprise se fait parfois pour des raisons stratégiques, à savoir la répartition des risques entre plusieurs pays dont le risque monétaire lié à la variation du taux de change et la réduction de sa dépendance vis-à-vis d'un seul marché. Chaque marché présente des opportunités profitables à l'entreprise, comme par exemple une main d'œuvre qualifiée ou à moindre coût, un accès facile au financement, à la matière première ou encore à des avantages fiscaux et tarifaires.

L'internationalisation permet à l'entreprise de profiter des ces avantages afin d'acquérir des avantages concurrentiels. Parfois l'internationalisation de l'entreprise est liée soit à son marché d'origine sur lequel elle a des difficultés pour gagner des parts de marchés à cause d'une concurrence intense ou d'un oligopole. Il se peut que le marché ne soit pas favorable pour réduire les coûts de production. Soit parce que les marchés étrangers s'ouvrent, alors l'entreprise ne peut plus se limiter à son marché d'origine, car la concurrence et la clientèle s'internationalisent.

Dans le cas des ventes saisonnières, l'exportation est le seul moyen qui permet d'éviter le risque conjoncturel par l'exploitation des décalages géographiques et climatiques. Le développement international de l'entreprise coïncide souvent avec le cycle de vie du produit. Les produits nouveaux sont souvent lancés dans des pays technologiquement avancés, puis les entreprises exportent pour amortir les frais de recherche et de développement.

En outre, la décision de s'internationaliser peut être soudaine et ne figure pas parmi la stratégie de l'entreprise. Soit pour répondre à une demande spontanée rencontrée lors des manifestations commerciales des foires et des rencontres de chefs d'entreprises. Soit pour liquider un stock de marchandises destinées au marché local et non absorbées par celui-ci. Dans ces deux derniers cas, l'entreprise doit adopter une démarche rigoureuse et ne pas griller aucune des étapes nécessaires.

Avant d'en finir avec ce point, il faut signaler que la décision de s'internationaliser, dépend en grande partie de la motivation du dirigeant, sa formation, son goût pour l'innovation et le risque et son ouverture d'esprit, ou du fait qu'il a vécu à l'étranger et qu'il a connu le marché et la culture de celui-ci<sup>31</sup>. Ceci est d'autant plus vrai et plus rentable lorsqu'il existe une convergence d'intérêts et d'objectifs entre le dirigeant et l'entreprise<sup>32</sup>.

### **SECTION 2 : LES STRATÉGIES DE CONQUÊTE DES MARCHES EXTÉRIEURS**

---

Le changement de l'environnement des affaires et de l'environnement international est à l'origine de la diversité des modes d'internationalisation. L'internationalisation ne se résume plus à l'exportation et l'investissement direct étranger, mais des formes d'implantation et d'exportation ne cessent de prendre place parmi d'autres formes traditionnelles. Nous essayerons de résumer l'essentiel des formes d'implantation à l'étranger et de trouver la meilleure démarche pour sa réussite.

---

<sup>31</sup> PACSO-BERHO (C), Marketing international, Dunod, Paris, 2002, p: 31 et 32.

<sup>32</sup> CHABB (M), Marketing international des entreprises, Mémoire de master, Paris, 2003-2004, p : 5 à 8, In Librapprt.org / getpdf.php? download= 205, le 10. 04. 2017

### 2.1 LES DÉTERMINANTS DES LOCALISATIONS DES IMPLANTATIONS

La firme décide de s'implanter sur un marché dont le profit estimé est plus important. Les facteurs d'évaluation de la rentabilité d'un marché sont classés en quatre catégories, dont :

#### 2.1.1 Le marché et son potentiel

La demande du marché d'accueil doit être suffisamment forte pour que les économies d'échelles soit réalisables, surtout dans des secteurs dominés par une concurrence oligopolistique. L'entreprise devra aussi choisir entre s'implanter dans un seul pays puis exporter vers d'autres pays ou s'implanter dans différents pays.

#### 2.1.2 Les coûts des facteurs de production

Les coûts des facteurs de production jouent un rôle important dans la localisation des entreprises, en particulier les coûts de la main d'œuvre. Ces derniers orientent les entreprises dans la segmentation verticale<sup>33</sup> du processus de production.

#### 2.1.3 L'attractivité du pays

L'attractivité d'un pays est principalement liée aux caractéristiques du pays hôte en terme de disponibilité de main d'œuvre qualifiée à bas prix, de disponibilité d'inputs, de suppression de barrières à l'échange et des coûts de transport relativement bas<sup>34</sup>.

#### 2.1.4 L'effet d'agglomération :

En économie, l'agglomération correspond à l'existence de plusieurs entités économiques interconnectées sur un territoire donné<sup>35</sup>. En règle générale, les multinationales choisissent de s'implanter dans un pays qui bénéficie d'effets d'agglomération. Ainsi des entreprises attirent d'autres entreprises.

---

<sup>33</sup> AMELON (J-L) et CARDEBAT ( J-M), Les nouveaux défis de l'internationalisation, DeBoeck, 2010, p :160 à 163.

<sup>34</sup> <http://region-developpement.univ-tln.fr/fr/pdf/R25/Driss.pdf>, 16.04.2017.

<sup>35</sup> [thema.univ-fcomte.fr/IMG/pdf/Introduction à l'internationalisation.](http://thema.univ-fcomte.fr/IMG/pdf/Introduction_à_l'internationalisation.pdf)

### 2.2 SÉLECTION DES LOCALISATIONS OU DES CIBLES

Pour choisir le lieu de l'implantation des entreprises, un processus séquentiel est généralement choisi. D'abord le choix de la zone géographique, puis le choix du pays et enfin le choix de la région exacte d'implantation. Pour cela un modèle théorique a été validé, c'est en fait celui de T. Mayer et J-L. Mechielli pour le choix d'implantation d'entreprises japonaises en Europe.

Ce modèle est un outil d'aide à la décision en ce qui concerne le choix du lieu d'implantation quand plusieurs sites sont en concurrence et que l'entreprise n'arrive pas à évaluer chaque site.

Cette méthode intègre des critères qualitatifs et quantitatifs pour pouvoir hiérarchiser les différents sites et réduire l'incertitude du décideur. Ce processus suit les étapes suivantes :

- ✓ Identification des facteurs d'attrait pertinents, comme le potentiel du marché, les coûts des facteurs de production, le risque politique et autre. Ces facteurs dépendent du secteur d'activité et de ses objectifs stratégiques.
- ✓ Détermination de l'influence relative de chaque critère. Ce dernier dépend de son importance par rapport aux autres critères et par rapport aux objectifs stratégiques de l'entreprise.
- ✓ Évaluation de chaque critère pour chaque localisation.

### 2.3 LE TIMING DE L'ENTRÉE SUR LE MARCHÉ

Selon le moment d'entrée sur un marché, on peut distinguer entre le *first mover* ou l'entreprise pionnière qui est la première à entrer sur le marché. L'entreprise suiveuse (*follower*), ou encore tardive, c'est celle qui entre après que plusieurs entreprises se sont installées sur le même marché.

L'entreprise pionnière qui s'installe en premier profite de certains avantages incontestables. En effet, elle impose son nom et sa marque sur un marché à concurrence faible ou nulle. Cela n'est pas tout, une pionnière abaissera rapidement ses coûts de production qui réalisera des économies d'échelles avant même que d'autres entreprises débarquent<sup>36</sup>.

### 2.4 LES FACTEURS DÉTERMINANTS DU MODE D'ENTRÉE SUR UN MARCHÉ ÉTRANGER :

Pour développer ses activités à l'international, plusieurs modes de présence sont envisageables. Allant de la vente directe jusqu'à l'implantation de filiales de production sur le

---

<sup>36</sup> Jean-Louis Amelon et Jean-Marie Cardebat, les nouveaux défis de l'internationalisation, op.cit, p : 165.

marché visé. Le choix du mode de présence est une décision très importante, coûteuse et qui engage durablement l'entreprise, surtout quand il s'agit d'une forme d'implantation de filiale à l'étranger. Cela ne signifie en aucun cas que les autres formes d'implantation comme l'exportation sont facilement réversibles. Dans le choix du mode de présence, plusieurs facteurs entrent en jeu et doivent être considérés, à savoir :

- Les objectifs de l'entreprise : Si le seul objectif de l'entreprise est d'écouler son surplus de production le mieux serait d'exporter. Si par contre elle souhaite une présence durable sur ce marché, d'autres modes qui demandent plus d'engagement, seront alors envisageables, comme l'implantation de filiales, ce qui demandera de l'entreprise une bonne connaissance du marché.

- Les ressources dont dispose l'entreprise : Avant de se lancer dans un processus d'internationalisation, l'entreprise doit prendre en considération ses ressources. On fait référence aux ressources financières, commerciales et humaines, ainsi que l'expérience de la firme à l'étranger. Certains modes de présence sont coûteux et leur rentabilité n'est appréciable qu'à moyen et long terme.

- L'entreprise doit aussi disposer de fonds pour financer l'immobilisation. Certains modes de présence à l'étranger strictement commerciaux laissent à la charge de l'entreprise tous les frais liés à la gestion et à la logistique ce qui nécessite de l'entreprise une structure export et des compétences spécifiques. En effet, le degré d'engagement est positivement corrélé avec le degré de contrôle.

### **2.5 LES DIFFÉRENTS MODES D'ENTRÉE SUR LES MARCHES ÉTRANGERS**

Choisir un mode d'entrée est une étape cruciale de la stratégie d'internationalisation. L'entreprise peut choisir de vendre ou faire vendre par un tiers, opérer seule ou s'associer à un partenaire, fabriquer ou faire fabriquer, octroyer le droit de fabriquer ou d'utiliser la marque.

Quel que soit le mode d'internationalisation choisi, il faut savoir qu'il est réversible et qu'il évolue en fonction des objectifs à plus long terme de l'entreprise.

#### **2.5.1 La stratégie d'exportation**

L'exportation constitue le stade initial d'une tentative d'internationalisation. Cela s'explique certainement par le fait qu'elle représente moins de risques. L'engagement financier reste modéré et la production demeure dans le pays d'origine. Cette stratégie peut prendre plusieurs formes, l'exportation directe, indirecte, associée ou concertée.

- **L'exportation directe**

Dans le cas de l'exportation directe, l'entreprise est autonome dans la gestion de ses activités commerciales (négociation, conclusion de contrats, lien direct avec le client...) et assume toute seule les risques qu'engendrent ses activités à l'étranger. Cette forme d'exportation représente l'avantage d'acquérir une première expérience sur un marché étranger et de se familiariser avec le client, et les pratiques réglementaires sans avoir à supporter des coûts d'intermédiation, ce qui lui permet de réaliser des marges bénéficiaires.

L'exportation directe peut être faite, soit par une vente directe, avec un représentant salarié ou un agent commissionné

- **L'exportation indirect**

Dans l'exportation indirecte ou sous traitée, l'exportateur engage un intermédiaire qui dispose de ressources et de compétences nécessaires. Cet intermédiaire communiquera avec les distributeurs locaux et s'occupera de la politique commerciale après avoir acheté les produits auprès de l'exportateur. Il sera rémunéré par la différence entre le prix d'achat et le prix de vente et assumera tous les risques engendrés par ses ventes.

- **L'exportation concertée (associée)**

Avec l'exportation concertée, plusieurs entreprises de même nationalité ou de nationalités différentes mettent en commun leurs systèmes d'exportation afin de bénéficier des effets de synergies. Elle se présente sous deux formes. Le groupement d'exportateurs (groupement d'intérêt économique), et le partage, appelé aussi *parrainage*, *piggy-back*, ou encore *exportation kangourou*.

### 2.5.2- Les stratégies d'accord

Elles sont liées au transfert de savoir faire. On distingue trois formes<sup>37</sup> :

- **Les transferts internationaux de technologies**

Dans ce cas, l'entreprise s'engage à vendre son savoir faire ou le *know how*, accompagné des plans, des outils de production, une assistance technique, d'un mode d'emploi et une formation

---

<sup>37</sup> CARROUE (L), Géographie de la mondialisation, Armand Colin 2007 nIn :[http://foad.refer.org/IMG/pdf/411B-Facteurs\\_de\\_localisation\\_des\\_activites.pdf](http://foad.refer.org/IMG/pdf/411B-Facteurs_de_localisation_des_activites.pdf)



du personnel. C'est un moyen rapide et peu coûteux pour une entreprise qui veut s'implanter sur un marché sans subir les risques que ça engendre, parfois le transfert de technologie est imposé par les pays en développement qui ne disposent pas de technologie, ou encore dans certains pays où le transfert de technologie fait partie intégrante du contrat. Le transfert de technologie peut se faire dans le cadre d'une cession de licence ou de brevets, d'une franchise industrielle, de contrats de vente clé en main, et de joint-venture technique<sup>38</sup>.

- **La licence**

Un accord par lequel une entreprise d'un pays (donneur de licence) octroie à une autre entreprise d'un autre pays (licencié) un droit d'exploitation, limité dans le temps et dans l'espace, d'un savoir faire ou une marque brevetée en contrepartie d'une rémunération définie dans le contrat.

- **La franchise**

Un accord dans lequel une entreprise franchiseur accorde le droit de se présenter sous son nom et sa marque, pour vendre ses produits et services pour une durée et une région limitée en contrepartie d'une rémunération (droit d'entrée+royalties). Contrairement à une licence, une franchise est souvent accompagnée d'une assistance technique et le transfert d'un savoir faire. On peut distinguer entre trois formes de franchise<sup>39</sup>.

**-La franchise commerciale :** Selon laquelle le franchiseur confie la vente de ces produits au franchisé sous l'enseigne du franchiseur, accompagné d'un savoir faire commercial et de gestion.

**-La franchise de service :** Elle consiste à transférer un savoir faire en matière de prestation de service (hôtellerie, restauration) entre les deux parties. L'assistance et le contrôle sont deux points importants en vue de préserver la notoriété de la marque qui reste la propriété du franchiseur.

**-La franchise industrielle :** Dans ce cas le savoir faire transféré concerne les techniques de production. Le franchiseur conserve son contrôle sur le franchisé pour s'assurer de la qualité des produits. Le contrat inclut la fourniture de composants essentiels à la fabrication du produit. C'est une façon de garder le secret professionnel.

Bien que toutes ces formes qu'on vient de citer ne demandent que peu d'engagement en capital

---

<sup>38</sup> LEMAIRE (J-P), *Stratégies d'internationalisation*, 2010, p 204.

<sup>39</sup> LEMAIRE (J-P), *Stratégies d'internationalisation*, 2010, pp 203 à 206. Et PACSO-BERHO (C), *Marketing international*,

de la part de l'entreprise qui souhaite s'internationaliser, il existe d'autres formes d'internationalisation qui concernent les entreprises qui ont atteint une taille critique et qui demandent un fort engagement de celles-ci.

### 2.5.3- Les alliances stratégiques

Une alliance stratégique peut être définie comme « Un accord entre deux ou plusieurs entreprises en vue d'un partage des coûts et des risques par le moyen de la mise en commun des ressources » (Ouedraogo, 1998)<sup>40</sup>. L'alliance est un moyen efficace pour faire face à une concurrence au lieu de l'affronter individuellement, tout en préservant son autonomie et avec une possibilité de réversibilité. La flexibilité, la diversité et les synergies sont d'autres avantages que procurent les alliances.

Bien que leurs avantages soient multiples, les alliances représentent des inconvénients comme la perte de secrets professionnels, de technologie, le risque de partage des résultats, l'importance des coûts de coordination et le risque lié à la stratégie de sortie.

### 2.5.4 Les joints ventures (J&V) ou co-entreprise ou encore opérations conjointes

C'est un accord de coopération entre deux ou plusieurs entreprises de nationalités différentes dans le but de mettre en œuvre une structure commerciale ou industrielle communes, dont la gestion, les risques, les bénéfices et le contrôle seront partagés. Cette forme d'implantation suppose la mise en commun des moyens techniques, commerciaux, financier et managériaux des partenaires. Les joints ventures peuvent être aussi réalisées par une prise de participation significative d'un exportateur dans le capital d'une entreprise implantée sur le marché visé<sup>41</sup>. La forme et le niveau de participation peuvent varier en fonction de la réglementation qui peut être limitative, du niveau de risque et du contrôle voulu.

Les joints ventures représentent plusieurs avantages que se soit pour l'exportateur ou le partenaire local. En effet, pour l'exportateur c'est un moyen de pénétrer un marché difficile et moins coûteux qu'une création ex-nihilo, de se familiariser avec les spécificités locales d'un marché et de bénéficier du réseau social de distribution des partenaires locaux et de se mettre en relation avec les autorités locales et gouvernementales. C'est aussi un passage obligé dans certains pays qui interdisent la création de filiales et le contrôle de sociétés à 100%. Pour le

---

<sup>40</sup> <http://lecafedesdoctorants.files.wordpress.com/2008/08/le-cafe-des-doctorants-les-alliances-dans-le-secteur-aerien.pdf>.

<sup>41</sup> PACSO-BERHO (C), Marketing international, op.cit, p 189

partenaire local, la jointe venture est un moyen de développement économique en particulier pour les pays émergents ou en développement. Mais surtout, c'est un moyen efficace de s'appropriier les compétences managériales, techniques, de contrôle et de qualité.

Les joints ventures comportent aussi des risques, en particulier le risque de conflits d'intérêts et de mésentente à propos des décisions liées aux choix des managers. L'arbitrage est souvent le moyen choisi pour y faire face. La répartition des bénéfices posent souvent problème. Le risque majeur concerne le vol du savoir faire, et le développement d'activités concurrentes par le partenaire local<sup>42</sup>.

### Conclusion

Il ne faut pas résumer la mondialisation en un ensemble d'opportunités pour les multinationales. En effet, la mondialisation est à l'origine de la globalisation de la concurrence.

Les entreprises sont alors confrontées à d'autres problèmes d'envergure globale. Désormais, tout est devenu mondial, à commencer par la production, l'organisation et la technologie. La mondialisation technologique a engendré un raccourcissement des cycles de vie des produits et la nécessité d'innover sans cesse.

L'internationalisation de certains modes de production nécessite l'internationalisation de certains produits, qui sont devenus mondiaux voire même des standards présents dans le monde entier. Les entreprises se sont permis de traverser les frontières en optant pour des formes d'implantation qui leur correspondent le mieux. Cette possibilité de choisir la forme qui convienne le mieux est à l'origine de l'évolution des formes d'implantation et la diversité de celles-ci. Les formes d'internationalisation se multiplient et permettent à toutes entreprises de traverser ses frontières selon leurs capacités et leurs moyens, mais surtout selon les avantages que représente chaque mode d'implantation. Certains modes d'implantation sont peu demandeurs de fonds et de moyens, comme l'exportation. D'autres formes, nécessitent des investissements importants et participent à la croissance économique du pays d'accueil.

---

<sup>42</sup>Idem p: 210-211

## Chapitre III

### Analyse de la structure commerciale en Algérie

---

#### **Introduction**

L'Algérie a subi des changements économiques depuis son indépendance. A la fin des années 80, elle a vécu une transformation radicale de son environnement économique induite par le passage de l'économie administrée à l'économie de marché. Cette transformation s'est accentuée par une ouverture internationale, qui offre une opportunité pour le commerce extérieur et aux exportations en particulier.

Ce présent chapitre sera consacré à l'analyse de la structure commerciale de l'Algérie. Avant de se pencher sur ces exportations, on présentera un aperçu sur l'ouverture économique en Algérie et les échanges commerciaux en précisant le poids des exportations des hydrocarbures dans l'économie algérienne. Ensuite, on abordera les exportations hors hydrocarbures ; l'état et l'évolution de ces exportations en premier lieu et le potentiel, les raisons de stagnation et les dispositifs d'incitation dans le second lieu.

## SECTION 1 : L'ÉVOLUTION DE LA POLITIQUE

### ÉCONOMIQUE ET COMMERCIALE EN ALGÉRIE

---

Dans cette section nous allons voir les différentes étapes de l'évolution du commerce extérieur en Algérie.

#### 1.1 L'OUVERTURE ÉCONOMIQUE EN ALGÉRIE :

On peut scinder l'ouverture économique de l'Algérie en trois périodes ; l'ouverture économique et commerciale, l'application du programme d'ajustement structurel, la situation actuelle.

##### 1-1-1 1986 à 1994 : Une ouverture économique et commerciale

Le réel changement dans la situation économique et financière en Algérie, apparaisse après la crise 1986, liée à la dégradation des prix du pétrole, qui a fait chuter les revenus d'exportation de 40% et accroît les échéances de la dette extérieure. Rapidement, toute l'économie est paralysée. Afin de se sortir de cette crise, l'État algérien a recouru à l'endettement auprès de la Banque Mondiale BM (les premiers contacts de l'Algérie avec la Banque Mondiale).<sup>43</sup>

La première manifestation de ce changement constitue, le dépôt de candidature en vue de l'accession au GATT en 1987 qui a pour objectif :

- La diversification des échanges afin de sortir d'une spécialisation étroite, la libéralisation du commerce extérieur constituant la condition de cette diversification à moyen et long terme des exportations et de la production.
- Le redressement du niveau général de la compétitivité industrielle afin de mieux préparer les industries à affronter les effets de la concurrence internationale.
- La maîtrise et le contrôle des importations des produits alimentaires.<sup>44</sup>

En 1988, les recettes sont toujours en diminution avec un taux de 12% par rapport à l'année précédente (Banque Centrale d'Algérie).

---

<sup>43</sup> Moyenne calculée sur la période 1970-2000 avec les données de la Banque Mondiale, WDI, 2003

<sup>44</sup> Acemoglu(D), et Zilibotti(F), ,,,,Productivity differences , Quarterly Journal of Economics 116 (2): 563-606.2001

En 1989, un accord a été signé entre l'Algérie et le FMI Fond monétaire international et un second accord similaire a été signé en juin 1991 et un troisième en 1993. L'objectif de ces accords avec le FMI est de soutenir le programme d'ajustement structurel dont la pierre angulaire est la libéralisation du commerce extérieur. S'enclenche alors un mouvement de libéralisation du commerce extérieur avec la loi de finances complémentaire de 1990 qui autorise désormais l'établissement des firmes nationales ou étrangères d'importation et d'exportation.<sup>45</sup>

### 1-1-2 1994 à 1998 : L'ajustement structurel

La crise économique et financière, qui dure depuis 1986 amène le gouvernement à demander le rééchelonnement de sa dette extérieure et l'application d'un PAS. Les discussions fondent alors sur les questions du secteur public, sa restructuration et sa privatisation, sur le rôle de l'État en tant qu'acteur économique ainsi que sur la libéralisation du commerce extérieur. Alors l'État algérien a accepté les mesures standards d'ajustement structurel sans continuité avec le processus de réforme préalablement engagé.<sup>46</sup>

Ce programme est énoncé au tour de quatre objectifs :<sup>47</sup>

- ✓ Favoriser une forte croissance économique de manière à élaborer l'accroissement de la population active et à réduire progressivement le chômage.
- ✓ Assurer une convergence en termes de taux d'inflation par rapport au pays industrialisés.
- ✓ Atténuer les retombes provisoires de l'ajustement structurel sur les couches les plus démunies de la population.
- ✓ Rétablir la viabilité de la position extérieure toute en constituant des réserves de changes suffisantes.

Le programme d'ajustement structurel concerne la libéralisation du régime de change, la libéralisation du commerce extérieur, la libéralisation des prix, la réforme des entreprises publiques et le développement du secteur privé, la modernisation et la réforme des finances publiques...etc.<sup>48</sup>

---

<sup>45</sup> Patrick GUILLAUMONT. (2001), « ouverture vulnérabilité et développement », document de travail, de la série études et document CERDI. Université d'Auvergne, P.3.

<sup>46</sup> LES ÉCHANGES ET L'AJUSTEMENT STRUCTUREL – © OCDE 2005

<sup>47</sup> Ghana : Policies and Program for Adjustment, Washington, D.C. : Banque Mondiale, 1984.

<sup>48</sup> Les opinions émises dans cet article n'engagent que l'auteur et ne sauraient refléter celles de la Caisse centrale de coopération économique

Ainsi en 1996, l'Algérie réactive le dossier de l'accèsion à la nouvelle Organisation Mondiale du Commerce (OMC). Les pays en développement dont l'Algérie, ont bénéficiés d'une franchise douanière pour leur exportations vers les pays industrialisés depuis les années 1970, pour pouvoir bénéficier de cet avantage, ils doivent accepter la création de zones libres échange. Cela a conduit l'État Algérien à ouvrir des négociations avec l'Union Européenne dans le cadre du processus de Barcelone 1995 dont l'objectif d'aboutir à une zone de libre échange, au travers l'accord d'association signé en 2002 et l'adhésion à la grande zone arabes de libre échange.<sup>49</sup>

### 1-1-3 Depuis 1999 à nos jours

Cette période s'ouvre avec la fin du programme d'ajustement structurel, le retour des équilibres macroéconomique et financiers. Cette situation équilibrée coïncide avec l'amélioration et l'accroissement des prix des hydrocarbures à partir du second semestre 1999, le pays passe d'une situation déficit de ressources financières (1986-1996) à une situation d'excédent à partir de 2002, cela contribue à s'orienter vers l'amélioration des déterminants structurels de l'insertion internationale avec une ouverture de capitaux productifs étrangers et la convergence institutionnelle vis à vis des partenaires, européens en particulier. Devient prioritaire, ce qui a donné lieu se lancer à nouveau les négociations des accords internationaux et la signature de l'accord d'association avec l'Union Européenne (entrer en vigueur en 2005).<sup>50</sup>

## 1.2 LE CADRE INCITATIF A L'EXPORTATION HORS HYDROCARBURE :

Le développement des exportations hors hydrocarbures en Algérie est, depuis plusieurs années, au centre d'une attention particulière des pouvoirs publics, dans le souci de promouvoir ces exportations, ils ont mis en place une stratégie de promotion des exportations qui vise surtout à améliorer l'environnement général de l'entreprise. Cette démarche s'est traduite depuis 1995 par la mise en œuvre de mesures incitatives et de facilitations qui sont :

- Mesures réglementaires
- Mesures institutionnelles
- Facilitations à l'exportation
- Autres procédures à l'exportation

---

<sup>49</sup> Pour une présentation plus détaillée du débat, voir CONTAMIN B., Y.-A.FAURE, La bufuiNe des enfreprises publiques en CÔfed'Ivoire. Histoire d'uit ajurtemenf inferite. Karthafa-ORSTOM, 1990, p 66-86.

<sup>50</sup> Banque Mondiale, &port sur le développement dans le monde 1990, Washington. pp. 129 et /30. Le FM1n 'a vail pos artendu longtemps pour accorder son satisfécil puisque dans son Bulletin de décembre 1987.

## 1.2.1 La libéralisation de l'acte à l'exportation

L'exportation est libre en Algérie pour toute personne physique ou morale inscrite au registre de commerce, notamment celles immatriculées sous l'un des trois codes :

- 411.101 exportations des produits agroalimentaires
- 411.102 exportations des produits industriels manufacturés hors hydrocarbures
- 411.103 exportations de tous produits, hors hydrocarbures non définis ailleurs.

## 1.2.2 Les incitations fiscales

Certaines exonérations fiscales sont accordées aux activités d'exportations, selon le code des impôts directs, article 138 et 220 et Le code des taxes sur le chiffre d'affaire, article 1er l'article 42§2 :

- La taxe sur l'activité professionnelle TAP n'est pas comprise dans le chiffre d'affaire.
- La taxe sur la valeur ajoutée TVA sur les opérations de ventes réalisées à l'exportation.
- Impôt sur les bénéfices des sociétés IBS : bénéficient d'une exonération pendant une période de trois années, les opérations de ventes et les services destinés à l'exportation à l'exception des terrestres, maritimes, aériens, les réassurances et les banques.<sup>51</sup>

Ces avantages fiscaux sont accordés aux entreprises qui exercent une activité destinée exclusivement à l'exportation et aux investisseurs qui réalisent une partie de leur chiffre d'affaire à l'exportation.

## 1.2.3 Les facilitations douanières

Les régimes économiques douaniers permettent aux entreprises qui transforment des produits de bénéficier de suspension de droits et taxes, à même de promouvoir les exportations.

- L'entrepôt sous douane : stocké les marchandises dans les locaux agréés par l'administration afin de bénéficier du remboursement et de la suspension des droits et taxes. (Article 129 du code des droits de douanes CDD).
- Régime économique de transformation : suspension de droits et taxes sur la marchandise destinée à l'exportation ou les marchandises importées pour les besoins de l'exportation. (Article 182 du CDD).

---

<sup>51</sup> Direction de la promotion export ALGEX, Mars 2007.



### 1.2.4 Les mesures institutionnelles

Les pouvoirs publics ont mis en place des institutions d'appui aux exportations hors hydrocarbures.

#### ✓ La Compagnie Algérienne d'Assurance et de garantie des exportations CAGEX

Crée en 1996, par l'ordonnance n°96-06 du Janvier 1996. 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...).

La CAGEX a été désignée pour la gestion d'assurance crédit à l'exportation en Algérie, elle a pour mission d'assurer les risques commerciaux, pour son propre compte et les risques politiques de non transfert et les risques catastrophes naturelles, pour le compte de l'État et sous son contrôle.

L'assurance crédit à l'exportation est destiné à :

- Indemniser l'assuré de la perte qu'il subit par suite de non recouvrement de sa créance en paiement du prix des biens ou services exportés.
- Dédommager l'assuré des conséquences de l'interruption ou de l'arrêt définitif d'un marché d'exportation.
- Couvrir partiellement des frais inhérents à la prospection à l'étranger.

#### ✓ L'ALGEX

L'Agence Nationale de promotion du commerce extérieur, Créée en 2004, qui a pour objectif de prendre en charge la promotion du commerce extérieur d'une manière générale, mais aussi d'orienter les exportateurs dans leur démarche à l'extérieur.

L'accompagnement et l'assistance des exportateurs sont parmi les missions fondamentales de l'ALGEX ; en collaboration avec les autres institutions telles que, Le ministère du commerce, la direction générale des douanes, la chambre Algérienne du commerce et de l'industrie...etc.<sup>52</sup>

Les principales missions assignées à l'ALGEX sont :

- Assister les exportateurs dans leur recherche des débouchés sur les marchés étrangers.

<sup>52</sup> Direction de la promotion export ALGEX, Mars 2007.

- Les aider à comprendre et à connaître les pratiques du commerce international, les accords et conventions, les avantages fiscaux...etc.
- Les aider à faire connaître leurs produits et services sur les marchés extérieurs.
- Mettre à leur disposition toutes les informations concernant le pays d'accueil et les aider à s'organiser leur participation.

Depuis sa création en 2004, l'ALGEX a connue un nombre important d'entreprises adhérentes, ces dernières ont bénéficié de son assistance et de son accompagnement à l'étranger.

### ✓ **fonds spécial de la promotion des exportations FSPE**

Mis en place par la loi des finances 1996, son objectif est d'encourager les entreprises Algériennes à exporter à travers les aides partielles, concernant le transport international, la participation dans les foires et salons à l'étranger.

Le FSPE prend en charge les dépenses suivantes :

- Le cas de participation aux foires et expositions à l'étranger : lors d'une participation des exportateurs aux foires et salons internationaux, qu'elle soit d'une manière collective ou individuelle, le FSPE prend en charge 80% les frais de participation inscrite au programme officiel, et de 50% dans le cas d'une participation individuelle.
- Au titre des coûts à l'exportation : FSPE permet de couvrir une partie des coûts de transit, manutention et transport intérieur et international à un taux de 25% pour toutes les destinations.
- Une partie des frais liés aux études des marchés extérieurs, à l'information des exportateurs et à l'étude pour l'amélioration des produits destinés à l'exportation.<sup>53</sup>
- Une prise en charge partielle destinée aux petites et moyennes entreprises, pour l'élaboration du diagnostic export.

### 1.2.5 Autres mesure

Les pouvoirs publics ont mis en place d'autres mesures d'appui à savoir :

- **Association Nationale des Exportateurs Algériens (ANEXAL)** Créée le 10 Juin 2001, l'ANEXAL est une association régie par la loi N° 90/31 du 24 décembre 1990 qui a pour objectif :

---

<sup>53</sup> Keffache K: "Sensibilisation à l'export, stratégie et diagnostic à l'export", Mars 2013.

- Rassembler et fédérer les exportateurs algériens ;
  - Défendre leurs intérêts matériels et moraux ;
  - Participer à la définition d'une stratégie de promotion des exportations ;
  - Assister et sensibiliser les opérateurs économiques ;
  - Promouvoir la recherche du partenariat à travers les réseaux d'informations.
- **OPTIMEXPORT** IL s'agit d'un programme d'accompagnement pilote au service des relances et de la diversification des exportations hors hydrocarbures Algériennes.
  - **Société Algérienne des Foires et Exportations (SAFEX)** C'est une entreprise publique issue de la transformation de l'objet social et de la dénomination de l'office national des foires et des exportations (ONAFEX), créé en 1971.

### 1. 2.6 Les Accords

- **L'accord d'association avec l'union Européenne :<sup>54</sup>**

En 1995, l'Union Européenne absorbait 65% des exportations Algériennes, par ailleurs 60% des importations Algériennes provenait de trois pays membre de l'Union Européenne. (France, Italie, l'Espagne).

L'Algérie est signataire d'un accord d'association avec l'Union Européenne en 2002 et entrée en vigueur en 2005. L'objectif de cet accord est :

- ✓ La libéralisation des échanges entre pays méditerranéens
  - ✓ La création d'une zone de prospérité par le biais d'un développement économique et sociable durable.
  - ✓ L'amélioration de la compréhension mutuelle entre les peuples de la région et le Développement société civile active.
  - ✓ Encourager des investissements.
- **L'accord d'association avec l'Union du Maghreb Arabe UMA**

Cette Union regroupe outre l'Algérie, le Maroc, la Tunisie et la Mauritanie. L'accord signé en 1989. L'objectif de cet accord est la création :

- D'une zone libre échange ;
- D'une union douanière ;
- D'un marché commun ;
- D'une union économique.

---

<sup>54</sup> Ministère du commerce, direction de la promotion des exportations. « Recueil relatif aux avantages et facilitations accordés aux exportations HH »

Seulement quelques conventions ont été conclues, en application de cet accord notamment la convention commerciale et tarifaire et celle relative à l'échange de produits agricoles.

### 1.2.7 Le bénéfice du système généralisé de préférence SGP

C'est un système accordé par les États Unis, depuis 2004, par lequel, elle offre des opportunités aux entreprises exportatrices Algériennes. Plus précisément, les États Unis a accordé une franchise de droits de douanes pour un certain nombre de produits (près de 3000 produits), agricoles, agroalimentaires, artisanaux ainsi que produits industriels.<sup>55</sup>

## 1.3 AVANTAGES ET FACILITATIONS ACCORDES AUX EXPORTATIONS HH

Tout exportateur Algérien désirent d'exporter dispose de toute une liste de mesures incitatives à cette effet (fiscales, douanières, et contrôle de charge), pour faciliter la simplification des procédures qui ont été mises par les pouvoirs publics.

### 1.3.1 Avantages fiscaux

La législation fiscale Algérienne accord des exonérations aux opérations d'exportations HH. Elles concernent la taxe sur l'activité professionnelle (TAP), la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) et l'impôt sur le bénéfice des sociétés (IBS)<sup>56</sup>

### 1.3.2 Régimes douaniers suspensifs à l'exportation

Les régimes économiques douaniers permettent aux entreprises qui transforment des produits de bénéficier de suspension de droits et taxes, à même de promouvoir les exportations. La législation Algérienne a prévu, fixé et défini ces régimes dans la loi n° 79-07 juillet 1979 modifiée et complétée par la loi n°98-10 du 22 août 1998 portant code des douanes chapitre 07<sup>57</sup>. Ces régimes comprennent :

- ✓ **Entrepôt des douanes** : L'entrepôt des douanes est le régime douanier qui permet l'emmagasinage des marchandises sous contrôle douanier dans les locaux agréés par l'administration des douanes en suspension des droits et taxes et des mesures de prohibition à caractère économiques<sup>58</sup>.

---

<sup>55</sup> Takarli A: "Les exportations hors hydrocarbures Algériennes", Février 2008, p.08.

<sup>56</sup> Ministère du commerce, direction de la promotion des exportations, « Recueil relatif aux avantages et facilitations accordés aux exportations HH », avril 2007, p5-7

<sup>57</sup> <https://algerianbanks.com>

<sup>58</sup> Articles 129 159 du code des douanes.

- ✓ **Admission temporaire** Régime qui permet l'importation de matériels en admission temporaire, sans autorisation préalable, en suspension totale des droits et taxes, à condition que cette importation doive être réexportée soit après y avoir reçu une transformation ou un complément de main-d'œuvre<sup>59</sup>.
- ✓ **Réapprovisionnement en franchise** on entend le régime douanier qui permet d'importer, en franchise des droits et taxes à l'importation, les marchandises équivalentes par leur espèce, leur qualité et leurs caractéristiques techniques à celles qui, prises sur le marché intérieur, ont été utilisées pour obtenir des produits à exportés à titre définitif<sup>60</sup>.
- ✓ **Exportation temporaire** C'est un régime douanier commercial permettant l'exportation des marchandises destinées à faire l'objet d'exposition, d'essai ou de démonstration<sup>61</sup>.

### 1.3.3 Contrôle des changes

La législation bancaire a accordé des avantages aux exportateurs en matière de délais de transfert des recettes et la rétrocession des montants en devise.

## SECTION 2 REGARD SUR LE COMMERCE EXTERIEUR :

---

Après avoir retracé l'évolution de l'ouverture économique et la libéralisation du commerce extérieur, et avoir mis en évidence les différentes mesures instaurées par les autorités publiques et les principaux accords signés. A travers cette section nous allons s'intéresser aux résultats accomplis par ses reformes menés.

### 2.1 LE COMMERCE EXTERIEUR DE L'ALGÉRIE

A partir de la libéralisation du commerce extérieur, l'économie algérienne a enregistré une croissance considérable. Le volume global des échanges extérieurs de l'Algérie avec le reste du monde a connu un développement notable à partir de l'année 2003, notamment à nos exportations hydrocarbures.

La balance commerciale de l'Algérie demeure fragilisée car elle dépend de la conjoncture internationale des matières premières, à l'export pour les hydrocarbures et à l'import pour les produits de base. La position des échanges commerciaux extérieurs reste fortement marquée par le

---

<sup>59</sup> Article 180 du code des douanes.

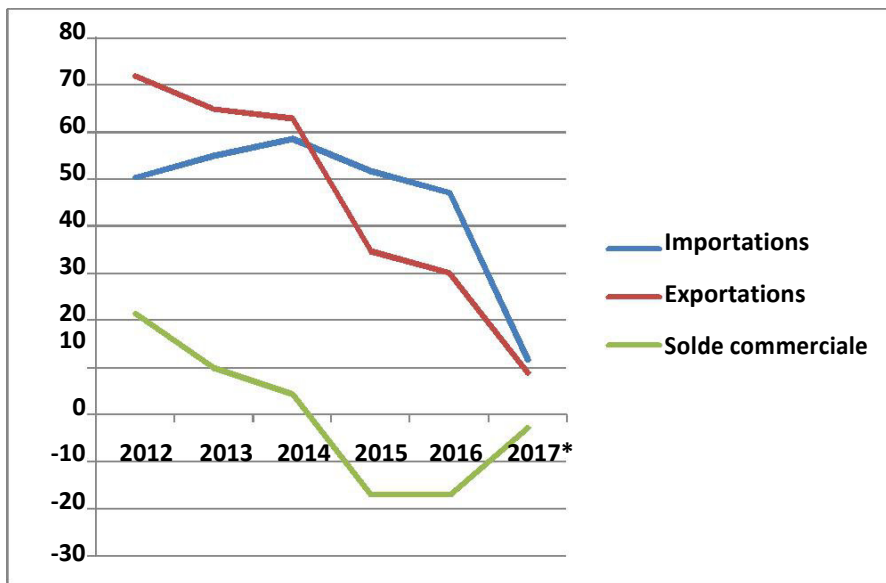
<sup>60</sup> Article 186 du code des douanes.

<sup>61</sup> <http://www.douane.gov.dz/Exportation%20temporaire>

comportement du prix du baril de pétrole sur le marché mondial. La bonne tenue de ce prix conjuguée à l'accroissement des volumes exportés s'est traduit par un solde excédentaires de la balance commerciale.

- ❖ **En matière d'importation** : Les importations ont continué à se caractériser par la part prépondérante des biens destinés à la production et à l'investissement. Les importations de biens de consommation finale (produits alimentaires et biens de consommation industriels) ont enregistré, en termes de variation, les taux les plus élevés.
- ❖ **En matière d'exportation** : Les exportations d'hydrocarbures continuent à représenter l'essentiel de nos ventes à l'étranger avec une part de plus de 97% du volume globale. Les exportations hors hydrocarbures qui demeurent marginales avec moins de 3% du volume global des exportations.

Figure N°III 1: Les importations, les exportations et le solde commercial en milliards de \$



Source : Réalisé à partir des données de douane Algérie

A partir des années 2004, on assiste à un développement rapide de nos échanges avec le monde extérieur, notamment pour ce qui est des exportations. Celles-ci passent de 24 milliards en 2007 à 62,886 milliards de dollars en 2014 en raison essentiellement de hausse du volume et des prix des hydrocarbures exportés.

Le commerce extérieur Algérien a enregistré au cours des deux premiers mois 2017. Un volume global des importations de 7,75 milliards de dollars US soit une légère hausse de 0,51% par rapport aux résultats des deux premiers mois 2016. Un volume global des exportations de

6,05 milliards de dollars US, en augmentation de 51,67% par rapport aux résultats des deux premiers mois 2016.

Cela s'est traduit par un déficit de la balance commerciale durant la période des deux premiers mois 2017 de l'ordre de 1,69 milliard de dollars US. Ces résultats dégagent un taux de couverture des importations par les exportations de 78% durant les deux premiers mois 2017, contre 52% au cours des deux premiers mois 2016.

### 2.2 LE POIDS DES EXPORTATIONS HYDROCARBURE EN ALGÉRIE

L'économie algérienne est basée essentiellement sur l'exploitation des hydrocarbures, ressources quasi unique du pays. Ces derniers constituent la principale source de revenu du pays (98% des recettes d'exportations algériennes). Durant la dernière décennie, les recettes d'hydrocarbures ont permis de financer les différents programmes de relance économique et de réduire considérablement la dette extérieure du pays. Pour le pouvoir public algérien, le secteur des hydrocarbures continuera de contribuer aux équilibres financiers interne et externe, il représente entre 30 à 50% du PIB et plus de 95% des recettes d'exportation et environ 70% des recettes fiscales depuis 2003.

Il faut noter, que cette dépendance aux hydrocarbures représente un élément de fragilité au choc externe. On constate que la faiblesse structurelle de l'économie locale et sa dépendance vis-à-vis des hydrocarbures et qu'elle est accordée exclusivement sur les ventes de ces données. Toute fluctuation de la demande des hydrocarbures ou des prix de celle-ci aura des suites majeures sur l'économie algérienne.

**Tableau N°III 2 : La part des hydrocarbures dans l'exportation totale(en milliard de Dollar)**

Année	Exportations total	Exportations H	La part des H
2012	71,866	70,356	98%
2013	64,974	64,738	99%
2014	62,886	62,567	99%
2015	34,668	32,608	94%
2016	30,026	28,246	94%
2017*	8,944	8,473	95%

Source : Réalisé à partir des données de la Banque d'Algérie, bulletin statistique 2012 2017, Algex

Les hydrocarbures est la ressource économique principale en Algérie. Ce secteur a toujours occupé une place prépondérante dans l'économie Algérienne. Elles présentent 95% des revenus extérieurs en 2016.

A partir de 2000, des hausses successives des prix ont été enregistrées. Elles passent de 23,99 milliards de dollars en 2003 à 45,58 milliards de dollars en 2005. Ces revenus considérables, ont permis de mettre en place des politiques de dynamisation de l'activité économique dans les différents secteurs.

### 2.3 LA PART DES EXPORTATIONS HH

Le niveau des exportations HH demeure, très faible et insignifiant en comparaison du volume global des exportations de l'Algérie. Elles ne représentent que 2,5 à 3% de part de l'exportation totale, et leurs recettes ne dépassent pas 2,5 milliards de dollars. A propos de ces exportations, ce sont les chiffres qui reviennent souvent, depuis plusieurs années.<sup>62</sup>

En fait, 80% des produits exportés sont issus des hydrocarbures, pétrochimie, chimie et des produits miniers, donc dérivés des raffineries. Pour ce qui est de l'exportation des produits manufacturés et de consommation finale, cela reste encore très faible dans la balance.

La part des exportations hors hydrocarbures demeurent marginale, par rapport aux exportations des hydrocarbures, qui occupent toujours une place prépondérante dans l'économie Algérienne.

Même au plus bas des cours pétroliers (1986-1988)<sup>63</sup>, les exportations HH ne représentaient respectivement que 3 et 5% du volume total.

Les exportations hors hydrocarbures restent insignifiantes par rapport au volume global des exportations, quelques progrès ont été réalisés ces dernières années. En 2016, le niveau de ces exportations enregistre une augmentation, passant de 1,51 milliards de dollars en 2012 à 1,78 milliards de dollars en 2016.

---

<sup>62</sup>op,cit, p.78.

<sup>63</sup>Boutaleb K: Les restructurations industrielles et l'objectif de l'exportation. Cahiers du CREAD, n°43, 3<sup>ème</sup> trimestre 1997.



**Tableau N° III 3 : L'évolution des exportations hors hydrocarbures 2009-2016**

	Exportations	Exportations	La part
<b>2012</b>	71,866	<b>1,51</b>	<b>2%</b>
<b>2013</b>	64,974	<b>0,236</b>	<b>1%</b>
<b>2014</b>	62,886	<b>0,319</b>	<b>1%</b>
<b>2015</b>	34,668	<b>2,06</b>	<b>6%</b>
<b>2016</b>	30,026	<b>1,78</b>	<b>6%</b>
<b>2017*</b>	8,944	<b>0,471</b>	<b>5%</b>

Source : Réalisé à partir des données de Cnis, Algex, ANEXAL

Comme on peut le constater à travers ce tableau les exportations ont commencé à baisser en passant de 71,866 Mds \$ en 2012 à 30,026 Mds \$ en 2016, cette baisse est due à la chute des prix des hydrocarbures.

## **2.4- LES EXPORTATIONS PAR RÉGION<sup>64</sup>**

Ce sont les principales régions ou partenaires du commerce extérieur de l'Algérie.

### **2.4.1- L'Union Européenne**

Les pays de l'Union Européenne restent toujours les principaux partenaires de l'Algérie durant ce 1er trimestre 2017, avec les proportions respectives de 39,16% des importations et de 61,07% des exportations. Par rapport au premier trimestre 2016, les importations en provenance de l'UE ont enregistré une baisse de l'ordre de 19,92% passant de 5,71 milliards de dollars US au premier trimestre 2016 à 4,58 milliards de dollars US pour la même période 2017.

Alors que, les exportations de l'Algérie vers ces pays ont augmenté de 1,61 milliards de dollars US, soit près de 42%.

A l'intérieur de cette région économique, on peut relever que notre principal client est l'Italie qui absorbe près de 19,45% de nos ventes à l'étranger, suivi par l'Espagne de 10,21% et la France de 10,03%.

Pour les principaux fournisseurs, la France occupe le premier rang avec plus de 8,31%, suivie par l'Italie et par l'Allemagne avec les proportions respectives de 6,81% et 6,68% dans les importations de l'Algérie au cours du premier trimestre 2017.

<sup>64</sup> [www.douane.gov.dz/pdf/r\\_periodique/Janvier\\_2017.pdf](http://www.douane.gov.dz/pdf/r_periodique/Janvier_2017.pdf)

### 2.4.2 Les pays de l'OCDE (hors UE)

Les pays de l'OCDE (hors UE) viennent en deuxième position avec une part de 13,85% des importations de l'Algérie en provenance de ces pays et de 20,13% des exportations de l'Algérie vers ces pays.

Par rapport au premier trimestre 2016, il y a lieu de signaler des augmentations des exportations réalisées avec ces pays, passant de 1,20 à 1,80 milliard de dollars US, soit une hausse de 49,50%, et aussi pour les importations en provenance de ces pays ont enregistré une légère augmentation de 1,57%, soit l'équivalent de 25 millions de dollars US en valeur absolue. A noter aussi que l'essentiel des échanges commerciaux de l'Algérie avec cette région est réalisé avec les U.S.A., suivi par la Turquie avec des taux respectifs de 10,10% et 3,25% pour les exportations vers ces pays et de 3,30% et 4,41% pour les importations en provenance de ces pays.

### 2.4.3 Les autres régions

Les échanges commerciaux entre l'Algérie et les autres régions restent toujours marqués par des faibles proportions.

Le volume global des échanges avec les « autres pays d'Europe », (hors UE et OCDE) affiche une augmentation appréciable de 79% de leur part du marché par rapport au premier trimestre 2016, en passant de 276 millions de dollars US à 494 millions de dollars US.

Alors qu'avec les pays de « l'Asie » on affiche une hausse de 32.67% passant de 3,4 milliards de dollars US à 4,6 milliards de dollars US durant la période considérée.

Le volume des échanges avec les pays de Maghreb (U.M.A) a enregistré une augmentation de 14,91% par rapport au premier trimestre 2016 en passant de 409 millions de dollars US à 470 millions de dollars US.

Les pays Arabes (hors U.M.A) quant à eux, ont enregistré une importante baisse de près de 65% par rapport au premier trimestre 2016, puisque le volume global des échanges commerciaux avec ces pays est passé de 579 millions de dollars US à 203 millions de dollars US.

**Tableau III 4: L'évolution de la structure des exportations par régions 1<sup>er</sup> trim 2016 et 2017 en %**

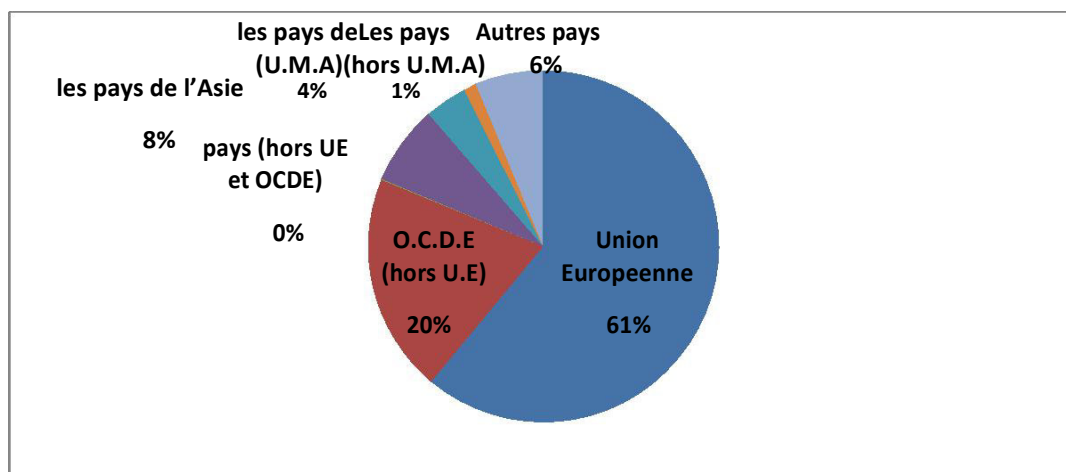
	1 <sup>er</sup> Trim 2016		1 <sup>er</sup> Trim 2017		Évolution(%)
	valeurs	Struct (%)	valeurs	Struct (%)	
Union Européenne	3851	60,93	5462	61,07	41,83
O.C.D.E (hors U.E)	1204	19,05	1800	20,13	49,5
pays (hors UE et OCDE)	58	0,92	5	0,06	-91,38
les pays de l'Asie	475	7,52	663	7,41	39,58
les pays de (U.M.A)	241	3,81	344	3,85	42,74
Les pays (hors U.M.A)	93	1,47	105	1,17	12,9
Autres pays	398	6,3	565	6,31	29,56
<b>Total</b>	<b>6320</b>	<b>100</b>	<b>8944</b>	<b>100</b>	<b>33,35</b>

Source: ONS

D'après le tableau n°2, on constate que l'Union Européenne occupe la première place parmi clients de l'Algérie. Plus de la moitié de nos exportations sont dirigé vers cette région.

Les exportations algériennes à destination de l'Union Européenne ont évolué de 41,83 % par rapport au 1<sup>er</sup> trimestre 2016. Les pays de l'Union Européenne, telle que la France, l'Italie, l'Espagne, les Pays Bas sont les pays qui participent avec des parts importantes dans les exportations dirigées vers cette région.

**Figure III 4 : Les exportations par région (1<sup>er</sup> trimestre 2017)**



Source : Réaliser à partir des données d'ONS

C'est donc avec toutes les avancées et les contraintes citées plus haut que le commerce extérieur de l'Algérie évolue, et notamment dans l'aspect qui nous intéresse, les exportations.

## 2.5- TYPES DE PRODUITS EXPORTES

Les exportations hors hydrocarbures restent dominées par les hydrocarbures. Ces exportations qui restent toutefois minimales par rapport au volume global des exportations avec une part qui ne dépassent pas 6%. Les exportations hors hydrocarbures sont constituées de produits bruts, groupe de demi-produits, de biens alimentaires, de biens d'équipement industriel. Le groupe de demi-produit représente près de 1.66% du volume global des exportations (y compris les hydrocarbures), soit l'équivalent de 988 millions de dollars. Ce groupe est constitué à 77% de produits dérivés des hydrocarbures et des métaux ferreux et non ferreux.<sup>65</sup>

En 2016, les exportations hors hydrocarbures ont marqué une légère hausse de 270 millions en USD par rapport à l'année 2012.

## 2.6- LE POTENTIEL DES EXPORTATIONS HH :

Avant de parler du potentiel de l'exportation, il faut d'abord parler des capacités à satisfaire le marché local. En effet, ses capacités sont très faibles. Les importations algériennes sont passées de 10 milliards USD, il y a une dizaine d'années, à 47,089 milliards USD en 2016<sup>66</sup>. Cela signifie qu'une grande partie de ce que nous consommons n'est pas produite localement. En réalité, les entreprises algériennes qui satisfont le marché local, et qui essaient d'exporter, ne sont pas très nombreuses.<sup>67</sup>

Les entreprises privées sont des entreprises qui ont fait un effort particulier pour exporter. Elles sont motivées par leur propre stratégie de développement. Pour les entreprises publiques, elles sont en phase de restructuration depuis un certain temps. Elles n'ont pas encore acquises le dynamisme nécessaire pour satisfaire le marché local, et encore moins pour exporter vers les autres pays.<sup>68</sup>

Il est possible de citer quelques facteurs qui montreraient qu'il est possible de mieux faire. D'abord, la situation géographique de notre pays, en comparant avec les pays voisins comme la

---

<sup>65</sup> Redouane A, op.it, p.80.

<sup>66</sup> douane.gov.dz statistiques

<sup>67</sup> Ettouahria S:" Les entreprises Algériennes ont-elles vraiment un potentiel leur permettant d'exporter?"  
entretien accordé sur le quotidien El wattan.

<sup>68</sup> Idem

Tunisie et le Maroc ont une gamme d'exportation plus diversifiée...ensuite, concernant les coûts, l'Algérie a un coût faible en main d'œuvre et une disponibilité des ressources naturelles.

### 2.7- LES RAISONS QUI EXPLIQUENT LA STAGNATION DES EXPORTATION HH

La faiblesse des exportations HH s'explique par plusieurs raisons, d'abord l'économie de marché n'a pas été totalement mis en place avec tous ses mécanismes appropriés, et que le marché interne est plus rémunérateur et moins risqué que l'exportation. Globalement, cette stagnation est justifiée par l'absence d'une véritable stratégie d'exportation en sein des entreprises. On peut distinguer les facteurs macroéconomiques des facteurs microéconomiques.<sup>69</sup>

#### 2.7.1- Sur le plan macroéconomique

Sur ce plan, il y a lieu de rappeler que le système productif Algérien a été et reste handicapé structurellement par des facteurs tels que<sup>70</sup>

- ✓ Une satisfaction du marché local par les importations, ce qui empêche la croissance, la diversification et la compétitivité dans l'activité d'exportation.
- ✓ Une forte dépendance d'approvisionnement extérieur en pièces de rechange et surtout en consommation intermédiaire.
- ✓ L'offre de produits locaux à l'étranger est insuffisante en termes de qualité et quantité.
- ✓ L'existence du commerce informel.
- Les contraintes procédurales qui freinent l'activité d'exportation.
- Manque et insuffisance d'informations sur les marchés extérieurs et qui empêchent les entreprises d'avoir une vision claire sur les concurrents étrangers.

Ainsi, l'environnement des affaires, en cette situation, n'est pas adéquat à exporter, et qui n'incite pas les entreprises à exporter. Pour la procédure à l'exportation, la Banque mondiale dans son rapport de 2008 souligne, pour exporter en Algérie, le candidat doit fournir un dossier de 8 documents et attendre 17 jours pour expédier sa marchandise, les coûts liés à l'exportation sont estimés 1198 dollars par conteneur. C'est ce qui explique que l'Algérie occupe les dernières places selon le classement mondial, en termes des procédures à l'exportation.

---

<sup>69</sup> Redouane A: " Développement des PME et promotions des exportations", op.it, p.81

<sup>70</sup> Banque Mondiale: Doing Business 2008 Algeria, p.41.

### 2.7.2- Sur le plan microéconomique

L'absence des entreprises Algériennes sur les marchés internationaux, s'explique par le faible intérêt pour ces entreprises d'exporter, elles préfèrent de s'orienter vers les opérations d'importation où le taux de profit est supérieur avec un moindre risque.

Cette absence tient à :

- L'absence au niveau des entreprises, la fonction qui se charge principalement de l'opération d'exportation (marketing international, services juridique spécialisés...).
- L'absence de circuits de distribution spécifiques et de services après vente pour faciliter les opérations commerciales et pour la prospection.<sup>71</sup>
- Le retard technologique et l'état des équipements utilisés qui ne répondent pas, pour la plupart aux normes internationales.
- La difficulté de répondre aux spécificités des marchés en termes de qualité et quantité, et la non-maitrise des délais...etc.

### Conclusion

A partir de 1988, l'Algérie a engagé un ensemble de réformes économiques dont l'objectif été de satisfaire les besoins de première nécessité, réduire la dépendance vis-à-vis de l'extérieur, redynamiser le secteur privé local et de restructurer les entreprises publiques. Ces réformes ont buté sur le problème de la dette extérieure, ce qui a poussé l'économie à engagé d'autres réformes sous l'égide du FMI et la Banque Mondiale (PAS).

Dans le but de diversifier ses exportations l'Algérie a mis en place des mesures d'incitation à l'exportation des hors hydrocarbures, tel que la création des instituts de promotions (CAGEX, ALGEX, FSPE, ANEXAL ... etc.) Et d'accorder des avantages fiscaux aux exportateurs (Exonération de l'IBS, TVA, TAP... etc.).

Sur le plans du commerce extérieur, l'Algérie demeure excessivement dépendante des hydrocarbures. Depuis plusieurs années, ceux-ci ont systématiquement représenté 95-97% des exportations totales du pays. Une part insignifiante pour les exportations hors hydrocarbures de 4 à 6% du volume globale des exportations.

Malgré ces dispositifs d'incitation mises en place par les pouvoirs publics pour encourager les exportations hors hydrocarbures, cette dernière demeure avec une part marginale, et les exportations algériennes restent toujours dominées par les hydrocarbures.

---

<sup>71</sup> Keffache K: "Sensibilisation à l'export, stratégie et diagnostic à l'export" ,Mars 2013

# CEVITAL

## Chapitre IV

### et l'internationalisation : Cas d'exportations

---

#### **Introduction**

Cevital agroalimentaire occupe une place très importante sur le marché algérien : elle a fait passer l'Algérie du statut de pays importateur de certains produits agroalimentaires au statut exportateur.

Avant d'étudier les étapes d'exportation d'un produit liées à la réalisation d'une opération cible, nous présenterons, dans un premier temps, le complexe agroalimentaire Cevital, sa situation géographique, ses différentes activités, ses objectifs, sa structure organisationnelle ainsi que les principales missions de ses différentes directions. Ensuite, en nous appuyons sur un entretien réalisé avec le chef service export, nous allons présenter successivement les capacités du complexe Cevital, le processus d'exportations d'un produit (le sucre) ainsi que les différentes étapes de la réalisation de la démarche d'exportation du complexe.

## SECTION 01 : PRÉSENTATION DU COMPLEXE CEVITAL

---

CEVITAL parmi les rares groupes relevant du secteur privé national ayant atteint une telle taille et renommée internationale. Son histoire remonte à 1971, depuis le groupe a connu un développement très remarquable

### 1.1. HISTORIQUE DE L'ENTREPRISE CEVITAL

Le Groupe CEVITAL est un Groupe familial créé avec des fonds privés. Son histoire commençait avec une prise de 20% du capital de SOCOMEG, une entreprise de construction métallique en 1971. L'année 1998 a connu la création de CEVITAL SPA, elle a pour actionnaires principaux le fondateur Issad REBRAB et ses fils. En 44 ans d'existence, cette entreprise familiale a fait un parcours exceptionnel avec la création et le rachat de plusieurs entreprises. Au cours des deux dernières décennies, ce groupe a pu acquérir une dimension nationale très importante en termes de déploiement sur le terrain et la part de marché dans de nombreux domaines. Egalement, l'acquisition d'une notoriété internationale, pas seulement avec les exportations de nombreux produits vers pratiquement les cinq continents, mais les acquisitions d'entreprises européennes reflètent la volonté de ce groupe à confirmer ses performances et ses visions stratégiques.

### 1.2. SITUATION GÉOGRAPHIQUE

Le complexe Cevital est implanté au nouveau du quai du port de Bejaia, à 3 km Sud-ouest de la ville, à proximité de la RN 26. Cette situation géographique de l'entreprise lui profite bien, étant donné qu'elle lui confère l'avantage de la proximité économique. En effet, elle se situe très proche du port et de l'aéroport de Bejaia.

#### 1.2.1. La fiche signalétique

- ✓ Raison social : SPA Cevital Mr ISSAAD REBRAB & Fils ;
- ✓ Sièges sociaux : Complexe Cevital Bejaia 06000, W BEJAIA, Algérie ;
- ✓ Tel : 00213. 34. 20. 20. 00 / 034. 22. 06. 96 ;
- ✓ Fax : 00213. 34 .21. 27. 73 ;
- ✓ Email : [info@cevital.com](mailto:info@cevital.com) ;
- ✓ Site http : [www.cevital.com](http://www.cevital.com) ;
- ✓ Capital social : Son capital est de ; 69,940, 000 ,000 DA ;
- ✓ CBN° : BADR-Agence Bejaia 003 00357 3002713000 59 ;



: BNP PARIBAS-Agence Bejaia 072 00713 00000 1800172 ;

: Société Générale-Agence Bejaia 02100501 1130000537 52 ;

✓ ART N° : 06010108900 M.F : 09980601900821 ;

✓ RCN° : 98 B03802 BEJAIA ;

Président direction générale (PDG) : Mr ISSAAD REBRAB

Nombre de travailleurs : plus de 4780 en 2015

### 1.3. ACTIVITÉS ET OBJECTIFS

Chaque entreprise souhaite satisfaire ses objectifs, cela à travers les efforts réalisés par l'ensemble de ses dirigeants.

#### 1.3.1. Activités de Cevital

Lancé en Mai 1998, le complexe Cevital a débuté son activité par le conditionnement de l'huile en Décembre 1998. En Février 1999, les travaux de génie civil de la raffinerie ont débuté : cette dernière est devenue fonctionnelle en Août 1999. L'ensemble des activités de Cevital sont concentrées sur la production et la commercialisation des huiles végétales, de margarine et de sucre. Elles se présentent comme suit<sup>72</sup> :

- ✓ Raffinage des huiles (1800 tonnes/jour) ;
- ✓ Conditionnement d'huiles finies (1400 tonnes/heure) ;
- ✓ Production de margarine (600 tonnes/jour) ;
- ✓ Fabrication d'emballage PET (Poly Ethylène Téréphtalate) (9600 unités/heure) ;
- ✓ Raffinage du sucre roux (1600 tonnes/jour) ;
- ✓ Stockage céréales (120 000 tonnes) ;
- ✓ Minoterie et savonnerie en cours d'étude.

#### 1.3.2. Objectifs

L'entreprise a pour mission principale de développer la production et d'assurer la qualité et le conditionnement des huiles, des margarines et du sucre à des prix nettement plus compétitifs, et cela dans le but de satisfaire le client et de le fidéliser.

Les objectifs visés par Cevital peuvent se présenter comme suit<sup>73</sup> :

- L'extension de ses produits sur tout le territoire national ;
- L'implantation de graines oléagineuses pour l'extraction directe des huiles brutes ;
- L'optimisation de ses offres d'emploi sur le marché du travail ;

---

<sup>72</sup> « Brochure d'accueil Cevital food », 0p, Cit.

<sup>73</sup> Réaliser à partir d'un entretien avec le chef de service export.

- L'encouragement des agriculteurs par des aides financières pour la production locale de graines oléagineuses ;
- La modernisation de ses installations en termes de machine et de technique pour augmenter le volume de sa production ;
- Positionner ses produits sur le marché international par leurs exportations.

### 1.4. STRUCTURE ORGANISATIONNELLE DU COMPLEXE

Le complexe Cevital fonctionne selon une structure hiérarchique et fonctionnelle tout en bénéficiant des avantages de cette combinaison qui met en avant les principes de commandement, la verticalité de la circulation de toute information et données et offre plus de spécialisation et de fluidité, L'organigramme du Complexe Cevital voire (annexe N°1)

### 1.5 LES PRINCIPALES MISSIONS DES DIFFÉRENTES DIRECTIONS DU COMPLEXE

#### 1.5.1- La direction générale

Elle s'occupe de l'établissement des plans stratégiques et des décisions sur la politique du marketing à adopter en collaboration avec la direction du siège d'Alger. Elle a également pour mission la coordination, l'orientation et la motivation des autres directions. La direction générale est présidée par un président directeur général (PDG) qui est l'actionnaire majoritaire.

#### 1.5.2- La direction des ressources humaines

Elle est l'un des piliers de l'organisation structurelle de Cevital, sa fonction consiste en :

- ✓ la gestion administrative du personnel (le règlement des salaires, les dossiers de la sécurité sociale et les employés, les congés, etc.) ;
- ✓ la gestion prévisionnelle (le recrutement et le suivi d'effectif, la formation du personnel...);
- ✓ tous les aspects sociaux et relations humaines dans l'entreprise.

#### 1.5.3- La direction technique contrôle de qualité

Elle est dotée de quatre laboratoires : laboratoire du suivi d'huile, de margarine, de sucre et de conditionnement. Ils assurent le contrôle et le suivi de la qualité des produits et tous leurs processus de production par l'élaboration des bilans chaque un quart d'heure au plus tard une demis heure, et cela sous la supervision de laboratoire central qui suit la qualité microbiologique des différents produits.

### 1.5.4- La direction projet

Elle collabore avec la direction générale, elle a pour mission la réalisation et le suivi des projets, elle se charge de la réalisation de tous les travaux de construction ou d'extension, et de l'installation des équipements techniques et mécaniques.

### 1.5.5- La direction finance et comptabilité (DFC)

Elle constitue l'organe de vision du complexe, elle recouvre la direction informatique, et elle s'occupe de :

- ✓ la détermination et la distribution des budgets financiers nécessaires à chaque direction, pour le suivi de leur patrimoine ;
- ✓ la comptabilisation quotidienne de toutes les entrées et sorties d'argent selon les pièces justificatives signalées ;
- ✓ la satisfaction des besoins aux meilleures conditions d'exactitude, de précision et de délai pour que l'entreprise prenne facilement ses précautions vis avis des tiers.

### 1.5.6- La direction commerciale

Elle gère toutes les relations avec l'environnement de l'entreprise, elle assure la commercialisation des produits finis et le suivi de ses clients qui sont repartis principalement à travers le territoire national et quelque pays étrangers. Pour se faire, la direction a adopté la structure suivante :

- ✓ participer à l'élaboration de la politique commerciale de l'entreprise ;
- ✓ orienter, distribuer, développer, organiser la production des huiles ;
- ✓ coordonner les activités de son département.

### 1.5.7- La direction margarinerie

Elle cherche à rationaliser l'utilisation de ses équipements de production pour obtenir une productivité optimale tout en respectant les avantages comparatifs que peut offrir les produits finis.

### 1.5.8- La direction raffinerie de sucre

La raffinerie de sucre s'occupe du raffinage du sucre roux pour le transformer en sucre blanc prêt à être conditionné.

### 1.5.9- La direction conditionnement

Organisée en équipe de 3x8, elle fonctionne 24h/24h, sa mission est la fabrication des emballages et la mise en bouteille de l'huile raffinée.

### 1.5.10- La direction logistique (D Log)

La direction logistique a été créée en janvier 2003, elle est considérée comme le pilier de l'entreprise car elle joue le rôle de support pour les autres directions, en leur fournissant les ressources matérielles, financières et d'information nécessaire. Elle se divise en quatre services :

### 1.5.11- Service approvisionnement

Sa mission est d'assurer l'approvisionnement en matières premières ; il constitue également un soutien logistique et technique pour les autres structures puisqu'il les approvisionne en matière de fournitures de bureau et d'équipement.

### 1.5.12- Service magasinage

Il s'occupe du stockage et du magasinage des produits consommables et fournitures ainsi que des matières premières.

### 1.5.13- Service expéditions

Il est chargé de :

- L'expédition des huiles, de la margarine, du sucre et prochainement des céréales ;
- La gestion des fichiers ;
- L'établissement des bons de consignment ;
- La restitution des palettes ;
- L'achat de nouvelles palettes et intercalaires.

### 1.5.14- La direction marketing

Nouvellement créée, dans le cadre des préoccupations stratégiques du groupe d'adopter de mieux en mieux ses politiques et ses objectifs pour satisfaire le marché cible, cette direction devrait alors établir une politique de marketing. Elle permettrait au complexe d'ajuster et de mieux maîtriser ses politiques de produit, de prix, de communication et de distribution. Cette direction permettra de renforcer sensiblement l'efficacité du réseau de distribution des produits. L'interface avec la direction commerciale devrait être judicieusement identifiée.

### 1.5.15- La direction des silos<sup>74</sup>

Elle a pour mission d'assurer le stockage dans les conditions requise des produits entrant dans les processus de production du complexe.

Cette direction assure la gestion de trois zones :

60 Réservoir conçu pour le stockage des produits agricoles.

---

<sup>74</sup>Réservoir conçu pour le stockage des produits agricoles.

Zone 1 « ou zone quai) : c'est une zone où s'effectue la réception des navires (déchargement) ;

Zone 2 : composée de 27 silos et d'un hangar destinés au stockage ;

Zone 3 : c'est la zone des expéditions.

### 1.5.18- La direction de distribution

Elle regroupe les services suivants :

✓ **Fret export** : elle a pour mission de :

- Gérer les stocks et anticiper les risques de rupture (des stocks de conteneurs et des moyens de transport) ;
- Assurer du bon déroulement de l'approvisionnement et le délai de livraison et la bonne exécution des achats.
- Le service logistique ramène des TC (transport conteneur), le fret export va assurer le bon déroulement de cette opération en termes de qualité des TC, de quantité et de la mises en disposition dans les délais convenu et aussi régler les différentes difficultés liés aux achats et l'approvisionnement fait l'exécution des achats ;
- L'interface des fonctions du support externe : Le fret export est l'intermédiaire entre « *la compagnie maritime* » et « *la logistique* », son rôle est de régler les obstacles liés aux moyens de transport ;
- Vrai veille à la consolidation des comptes fournisseurs : confirmé que ces derniers ont été payés (en termes d'emportage des TC) ;
- Suivi des stocks, congestion des ports, les voyages, les routing, navire en attente d'accostage et les récapitulatifs : vérifier la direction du navire, libérer une place dans la douane pour les conteneurs, veiller,... ;
- Suivre le planning d'approvisionnement et de livraison : suivre toujours les opérations en constance ;
- Suivre quotidiennement les opérations logistiques (emportage, chargement, scellement, priorité des expéditions). Cette opération est aussi nécessaire pour la préparation des documents.
- Suivre et superviser les opérations relatives aux formalités administratives : Les autorités portuaires, paf douane et autres organismes si nécessaire comme : DCP, INPV ;
- S'assurer de bonne conduite des opérations d'emportage, chargement, scellement et l'entrée des marchandises au port et signaler toutes anomalies constatées.

- ✓ **Service transit et transport** : Ce service est chargé de transporter la marchandise et d'assurer le transport du personnel. Il joue également un rôle au niveau des exportations puisqu'il garantit l'acheminement des produits jusqu'à l'acheteur ;
- ✓ **Service planification export** : Il planifie l'opération d'exportation, ensuite, il envoie la notice d'expédition pour tous les services qui ont la relation avec l'exportation ;
- ✓ **Service Back Office** : Ce service s'occupe de la préparation de tous les documents exigés par le client ;
- ✓ **Service contrôle de prestation** : Il paye tous les coûts qui concernent les documents préparés par les différents organismes (C.C, C.M, INPV, etc.) pour répondre aux exigences du client.

### 1.6. LA PART DE MARCHE DE CEVITAL

Depuis sa création à nos jours, Cevital jouit d'un statut, d'une image de marque et d'une réputation à l'échelle nationale et internationale privilégiée<sup>75</sup>.

- Pour l'huile, l'entreprise Cevital détient entre 65 et 75% de parts de marché national ;
- Pour le sucre, elle détient entre 75 et 85% de parts de marché national ;
- Pour la margarine, elle a une part très minime, à cause de la concurrence nationale et internationale accrue.

Cevital contribue largement au développement de l'industrie agro-alimentaire. Ses activités se sont avérées hautement rentables. Elles ont permis à l'Algérie de diminuer sensiblement ses importations de sucre, d'huile et de margarine, renforçant ainsi la balance commerciale du pays.

Cevital exporte son excédent de production dans les pays voisins (Tunisie, Lybie) et européen.

La réussite de Cevital lui a permis de :

- Se tailler, en 12 ans, une part de marché dominante des produits alimentaires de base en Algérie ;
- S'assurer une compétitivité affirmée sur le marché régional (Afrique du nord) sur les produits alimentaires de base et ce, grâce à la maîtrise de ses coûts, de la technologie utilisée et d'une couverture appropriée du marché tant national que régional ;
- D'envisager de s'ouvrir à d'autres activités industrielles. En effet, le succès enregistré dans le domaine agroalimentaire dénote d'une stratégie et d'une capacité managériale

---

<sup>75</sup>Réaliser par nous soin à partir des données de chef de service export.

certaines qui peuvent encourager le groupe à initier d'autres investissements d'envergure.

### 1.7. LE CHOIX STRATÉGIQUE DE L'ENTREPRISE

Les sociétés modernes connaissent de rapides et profonds changements sous le double effet de mondialisation qui intensifie les échanges et internationalise l'offre, et de l'évolution technologique qui crée de nouveaux matériaux et de nouveaux modes de fabrication et de communication. A cet effet, le choix stratégique effectué par les entreprises doit correspondre aux programmes d'actions dans lesquels les objectifs de pénétration commerciale, qui exigent une mise en relation entre l'entreprise et son marché, ne peuvent être atteints.

Concernant le métier de Cevital, elle a opté, tout d'abord, pour une stratégie de diversification :

- Horizontale : en élargissant sa gamme de produits ;
- Verticale : en recherchant l'accroissement du marché potentiel ;
- Conglomérée : En optant pour un développement dans des activités sans rapport les unes avec les autres telles que l'agroalimentaire, la construction, etc.

Concernant l'étendue du marché, elle a opté pour la couverture de l'ensemble du marché local, Cevital a instauré une stratégie de domination : elle cherche à être et à garder la place de leader de marché national.

### 1.8. LES PRINCIPAUX CONCURRENTS DE L'ENTREPRISE CEVITAL ET L'ÉVOLUTION DE SES VENTES

La place de l'entreprise à l'échelle mondiale et l'évolution de ses ventes peuvent être présentées comme suit :

#### 1.8.1. Les principaux concurrents de l'entreprise Cevital

Après avoir assuré son premier objectif, celui de satisfaire les besoins du marché local en huiles raffinées et alléger les caisses de l'État en faisant disparaître de la sphère économique de l'importation Réaliser par nous soin à partir des données de chef de service export des huiles, Cevital jouit d'un statut, d'une image de marque et d'une réputation à l'échelle nationale et internationale privilégiée.

Les principaux concurrents de Cevital sur le marché local sont :

- ✓ Afia (huile) ;
- ✓ Prolipos (huile et sucre) ;
- ✓ Safia (huile) ;
- ✓ La belle (huile) ;
- ✓ West import (sucre).

## Chapitre IV: CEVITAL et l'internationalisation : Cas d'exportations

### 1.8.2. L'évolution des ventes de Cevital

Les meilleurs exportateurs dans le secteur agroalimentaire sont ceux qui maîtrisent d'une façon efficace et optimale les coûts, les charges et ceux qui offrent le meilleur rapport qualité/prix.

**Tableau N°12** : L'évolution des ventes de Cevital (volumes en Tonne)

			Volumes : TONNE				
Famille	Sous Famille	Désignation	2012	2013	2014	2015	2016
Huile	H.VRAC	H. Acid	1418	3067	4300	4148	-
		H.Tourmesol	2100	-	-	-	-
	TOTAL	H.V	3518	3067	4300	4148	-
	H.Conditionnées	Elio	124	246	257	12	-
		Fleurial Plus	2758	4850	3515	710	298
	TOTAL	H.C	2881	5097	3771	721	298
TOTAL HUILE			6399	8164	8071	4869	298
Sucre	Blanc	Sucre Export Sac 50 Kg	385529	227118	238959	331234	344317
		Sucre Export Big Bag	7581	116305	54600	94007	71286
		Sucre	-	624	14405	24749	19489

		Export Jumbo Bag					
		Sucre Export Vrac	-	-	-	37800	50925
Total Sucre Blanc			393110	344047	307965	487789	486017
	Mélasse	Mélasse de Sucre	15803	15172	22915	16898	10920
Total Mélasse			15803	15172	22915	16898	10920
TOTAL SUCRE			403913	359219	330880	504687	496937
TOTAL FRET SUR EXPORT							
TOTAL GENERALE			415312	367383	338951	509556	497235



# Chapitre IV: CEVITAL et l'internationalisation : Cas d'exportations

Tableau N°13 : L'évolution des ventes de Cevital en CA HT (DZA)

			CA HT				
Famille	Sous Famille	Désignation	2012	2013	2014	2015	2016
Huile	H.VRAC	H. Acid	50690653	172712452	20895082	193753550	-
		H. Toumesol	225325280	-	-	-	-
		TOTAL H.V	276015934	172712452	20895082	193753550	-
	H. Conditionnées	Elio	10 641 435	31 029 950	32 964 445	1 473 721	-
		Fleurial Plus	258 980 838	537 800 752	437 008 182	88 357 677	32561762
		TOTAL H.C	269 622 273	568 830 702	469 972 627	89 831 398	32561762
TOTAL HUILE			545638207	741543154	678923499	283584449	32561762
Sucre	Blanc	Sucre Export Sac 50 Kg	17 560 212 762	12 606 361 942	11 866 390 456	14 474 878 088	11
		Sucre		6 650 752	2 886 426	4 484 968	289573978
		Export Big Bag	382 413 193	132	004	061	7
		Sucre Export Jumbo Bag	-	36 666 615	767 188 032	1 187 232 997	792402585
		Sucre Export Vrac	-	-	-	1 500 179 314	181829708 2
Total Sucre Blanc			17 942 625 955	19 293 780 688	15 520 004 492	21 647 258 461	181451120 66
	Mélasse	Mélasse de sucre	160 626 952	164 284 579	261 562 901	236 007 686	146435732
Total Mélasse			160 626 952	164 284 579	261 562 901	236 007 686	146435732
TOTAL SUCRE			181032529 08	194580652 67	157815673 92	218832661 46	182915477 98
TOTAL FRET SUR EXPORT							
TOTAL GENERALE			186497812 59	208292818 18	169569983 30	228967056 49	191597073 19

Source : des données de Cevital

Cevital a occupé une place concurrentielle sur le marché national grâce à sa structure organisationnelle et l'homogénéité dans toutes ses directions et départements qui suivent une stratégie de développement et de diversification de ses produits qui connaissent un succès irréprochable.

D'après les deux tableaux ci-dessus, nous remarquons que les ventes de Cevital ont nettement augmentées :

- **Huile** : les ventes passent de 6399 Tonnes en 2012 contre 8164 Tonne en 2011. Cette augmentation n'a pas duré longtemps, les ventes ont commencé à baisser, passant de 8071 Tonnes en 2014 à 298 Tonnes en 2016 ;
- **Sucre** : La seule période qui a connu une augmentation est celle de 2015 avec un volume de 504687 Tonnes : le volume des ventes du sucre est passé de 403913 Tonnes en 2012 à 496937 Tonne en 2016.

Nous remarquons également que le volume des ventes du sucre dépasse celui de l'huile.

Cevital a occupé une place concurrentielle sur le marché national grâce à sa structure organisationnelle et l'homogénéité dans toutes ses directions et départements qui suivent une stratégie de développement et de diversification de ses produits qui connaissent un succès irréprochable.

### **SECTION 2 :**

#### **PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION DE CEVITAL CAS D'EXPORTATION**

---

La réussite d'une opération d'exportation dépend de la démarche d'exportation tracer par l'entreprise. Cette dernière dépendra de certains nombres d'étapes que l'entreprise doit les suivre pour la réalisation de cette opération.

L'exportation d'un produit est une opération très complexe, elle demande des capacités humaines, logistiques, commerciales, de distributions et de chargements.

## 2.1. LA GAMME DE PRODUIT

La gamme de produit de Cevital<sup>76</sup>, pour l'ensemble des activités existantes, se présente comme suit :

### 2.1.1. Des huiles

- Fleurial : 100% Tournesol (depuis Août 1999) ;
- Fridor : 100% mélange Tournesol, Colza et Palme ;
- Elio2 : Huile végétale (soja, palme).

Toutes ces huiles sont disponibles sur le marché en 5 litres, 2 et 1 litre

### 2.1.2. La margarine

Il ya deux types de margarine :

- **Margarine de table**

- Matina en barquettes de 400g et en plaquettes 250g ;
- Fleurial en barquettes de 500g et en plaquettes 250g ;
- Rania en barquettes de 400g et en plaquettes de 250g.

- **Margarine de feuilletage**

La parisienne en plaquettes de 500g

- **Graisses végétales :**

- Graisse de coco 27-29 ;
- Graisse de coco 31-33 ;
- Graisse de coco 34-36 ;
- Graisse de palmiste 35-37 ;
- Shortening 38-40.

- **Smen** : Medina 100% végétale en pots de 1,8 kg.

### 2.1.3. Raffinerie de sucre

- **Le sucre blanc** : Les sacs de 50 kg et des big bag de 1000 kg ;
- **La mélasse** : c'est un résidu du processus de raffinage du sucre roux destiné essentiellement à l'exportation.

---

<sup>76</sup> « Brochure d'accueil Cevital food », Op, Cit.

## 2.2. LES CAPACITÉS DU COMPLEXE CEVITAL

Les capacités du Complexe Cevital sont les suivantes <sup>77</sup> :

### 2.2.1. Les capacités de production

Les capacités de production sont :

- **Les huiles végétales**

En Décembre 1998, Cevital a lancé son activité par le conditionnement des huiles avec une capacité de production de 600 t/j. Le 20 Août 1999, la raffinerie des huiles végétales est devenue fonctionnelle, sa capacité de production est de 800 t/j et en Octobre 2001 elle a connu une extension jusqu'à 1800 t/j due à une deuxième raffinerie d'une capacité de 1000 t/j. Cette activité constitue l'activité cruciale du complexe qui atteint actuellement une production de 580 000 t/an et s'accapare d'une part de marché supérieur à 85% sur le marché national des huiles.

- **La margarine**

En Mai 2001, la production de la margarine est lancée par une unité d'une technologie Allemande « Schröder » totalement automatisée, de six lignes de production d'une capacité de 600 t/j.

La margarine Fleurial, Matina et Rania bénéficient d'une procédure de fabrication ultra moderne qui leurs assure des qualités organoleptiques et nutritionnelles incontestables.

- **La raffinerie de sucre**

Cette raffinerie a été lancée en début 2003, elle couvre une surface d'environ 12 000m<sup>2</sup> qui se décompose essentiellement en quatre compartiments :

- un hangar de stockage de sucre roux (matière première) d'une surface de 5000m<sup>2</sup> et d'une capacité de stockage de 50 000 tonnes ;
- une unité de raffinage de sucre couvrant une surface de 3 800m<sup>2</sup> et d'une capacité journalière de production de 2 000t/j ;
- quatre silos de stockage de sucre blanc (sucre raffiné) d'une surface de 1 500m<sup>2</sup> et d'une capacité de contenance de 3 000t par silos, ce qui fait au totale 12 000t ;
- une unité de conditionnement occupant 1 450m<sup>2</sup>.

---

<sup>77</sup> « Brochure d'accueil Cevital food », 0p, Cit.

- **Le conditionnement**

Il consiste en la fabrication des emballages (bouteilles : 5L, 2L, 1L) et à partir des préformes en PET.

### **2.2.2. Les capacités en ressources humaines**

L'effectif de complexe est passé de 456 personnes à sa création à 4480 personnes en aout 2015.

Entre Cadres dirigeants, Cadres supérieurs, Cadre moyens, Agents de maîtrises et Agents d'exécutions. La majorité de l'effectif composant l'entreprise Cevital est constitué d'agents d'exécution qui représente plus de 65% du total d'effectif.

### **2.2.3. Les capacités commerciales**

La direction commerciale de Cevital, ayant été créée au début de l'année 2007, existait sous le nom de service commercial dépendant directement de la direction générale. Elle est, aujourd'hui, composée de :

- 01 directeur commercial ;
- 01 secrétaire ;
- 01 chef des ventes ;
- 04 chargés de clientèle ;
- 08 facturiers ;
- Un chargé des statistiques.

### **2.2.4. Les capacités des expéditions**

Les expéditions font partie intégrante de la direction logistique. Les capacités de chacune des unités de production ou raffinerie sont :

- **Pour la raffinerie d'huile**

Chaque équipe est composée de :

- 01 chef de quai ;
- 01 facturier ;
- 01 magasinier ;
- 01 chargé de palette ;
- 06 caristes.

En tout, il y a trois équipes qui travaillent en 2\*8 heures, la capacité de chargement en huile, est de 70 camions/jour, soit 1200 palettes.

- **Pour la margarinerie :**

Elle est constituée de deux équipes de 2\*8 heures, chacune d'elle est composée de :

- 01 chef de quai ;
- 01 magasinier ;
- 02 caristes (01 pour le Clark et 01 pour la gerbeuse) ;
- 02 manutentionnaires.

La capacité de chargement est de 7 à 8 camions/jour, soit 160 palettes/jour.

- **Pour la raffinerie de sucre**

Elle est constituée de deux équipes de 2\*8 heures, dont chacune d'elle est composée de :

- 01 chef de quai ;
- 01 facturier ;
- 18 manutentionnaires ;
- 03 agents d'entretien.

La capacité de chargement est de : 80 camions/jours, soit l'équivalent de deux (02) tonnes par camion.

### 2.2.5. Les capacités de distribution

Cevital dispose de moyens adéquats pour la distribution selon le produit et le besoin. Ces moyens sont répartis comme suit :

- **Les moyens humains**

106 personnes sont chargées d'assurer une bonne distribution des produits du complexe.

Elles sont réparties comme suit :

- 1 responsable logistique ;
- 1 responsable des expéditions ;
- 7 chefs de quais ;
- 42 caristes ;
- 5 facturiers ;
- 14 manutentionnaires ;

- 15 magasiniers ;
- 3 responsables de palettes ;
- 18 personnes pour le tri des palettes.

L'ensemble de personnel est organisé en 2 fois 8 heures (une équipe de 5h jusqu'à 13h et l'autre de 13h à 21h).

- **Les moyens matériels**

Le complexe utilise deux catégories de moyens : ceux utilisés directement par le complexe et ceux loués aux dépositaires.

Ceux utilisés par Cevital, composés de :

- 105 tracteurs camions semi-remorques ;
- 140 semi-remorques ;
- 10 camions de 10 tonnes ;
- 3 citernes ;
- 6 charrettes et 2 gerbeuses (Ceux qu'elle loue) ;
- 107 camions de distribution ;
- 9 cellules frigos.

- **Les capacités de stockage**

Cevital dispose, en dehors du complexe, de plusieurs lieux de stockage pour chaque produit, repartis comme suit :

- 1600 palettes d'huiles à l'intérieur de Cevital et 4000 palettes à EDIPAL ;
- 1400 palettes de margarines à l'intérieur de la chambre froide ;
- 120000 tonnes du sucre au complexe (les silos), 1649 tonnes à IDIPAL ;
- 2442 tonnes à ICOTAL ;
- 5130 tonnes au JUTE ;
- 15955 tonnes à ENAB.

- **Capacités de chargement**

Elle dispose de 6 lignes de chargements d'une capacité de 2000 tonnes/jours pour le sucre, 7 pour l'huile et 3 pour la margarine.

## 2.3. LES ÉTAPES DE PROCESSUS D'EXPORTATION

Le processus d'exportation<sup>78</sup> se diffère d'une entreprise à l'autre, ce dernier est réalisé à partir des moyens que détient l'entreprise.

### 2.3.1. Présentation de la démarche d'exportation de Cevital

Pour exporter durablement et éviter les erreurs coûteuses, l'entreprise Cevital doit avant tout élaborer une démarche cohérente à l'exportation.

Une fois que le Complexe Cevital a défini la stratégie à l'export et les études préalables réalisées, l'entreprise entamera la prospection des marchés, pour réussir l'exportation et garantir une implantation durable sur les marchés, l'entreprise doit repérer les marchés d'exportation cibles et estimer aussi précisément le potentiel d'exportation possible de ses produits sur ces marchés.

- **Étapes préliminaires de la démarche d'exportation**

L'étape préliminaire dans une opération d'exportation consiste à déterminer les forces et les faiblesses de l'entreprise :

- **Les forces de l'entreprise (L'avantage qui tien l'entreprise)**

L'entreprise Cevital a toujours connu une augmentation de sa production au marché national. Ces évolutions de l'activité d'exportation de l'entreprise sont dues en priorité à la capacité de l'entreprise à satisfaire la demande, son atout fondamental est son implantation à l'arrière port de Bejaia, cet emplacement lui permet d'acquérir un environnement naturel.

Avec sa capacité de production, l'entreprise Cevital a pu couvrir toute la demande nationale (huiles, sucres et boissons), sachant qu'elle exporte une partie de cette production vers l'Europe, le Maghreb et le Moyen-Orient... etc. toutes ces parts de marché s'expliquent en réalisant l'adéquation qualité/prix.

En prenant le risque d'adopter une stratégie de pénétration qui consiste à baisser les prix des produits, l'entreprise a pu voir la plus grande part du marché algérien et grâce aux importations d'infrastructures, l'entreprise est passée du stade d'importateur à celui d'exportateur.

---

<sup>78</sup>Tiab.Z, Kitoun. K : « Garanties des risques liés aux opérations d'exportations Étude de cas d'une entreprise exportatrice : Complexe Agroalimentaire CEVITAL », mémoire préparé pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences Commerciales, Université A. Mira de Béjaia, 2013



- **Le choix du marché**

L'étude de marché permet à l'entreprise de déterminer quels marchés étrangers présentent le meilleur potentiel pour un produit particulier. Cevital quand elle s'est lancée dans l'exportation, elle a visé un petit nombre de marchés étrangers en tenant compte de l'environnement démographique et physique, politico légal, économique et socioculturel ainsi que l'accessibilité du marché et le potentiel du produit.

### **2.3.2 La logistique au sein de CEVITAL et ses atouts à l'exportation**

CEVITAL se dispose de beaucoup d'atouts à l'exportation. Un quai portuaire à Bejaia avec une capacité de chargement de 2000 tonnes / heure. On peut également évoquer le facteur géographique tel que la proximité de l'Europe et le marché magrébin dont le groupe écoule une grande partie de ses marchandises.

CEVITAL est doté de structure commerciale au niveau de chaque filiale exportatrice, qui travaille en coordination avec la direction générale du groupe pour la réalisation des objectifs escomptés. Ces structures sont chargées d'étude des marchés étrangers et l'élaboration des stratégies à l'exportation. La maîtrise des procédures de l'exportation au niveau du groupe est primordiale, voir sa longue expérience dans le domaine ainsi que les capacités managériales dont il dispose. Les autres atouts de CEVITAL à l'exportation on peut les présenter ainsi

- **La diversification de la production**

CEVITAL diversifie de plus en plus sa production en vue d'enrichir ses exportations. Le portefeuille actuel est composé de produits alimentaires notamment le sucre, l'huile et la margarine, mais aussi différents types de verre destiné au bâtiment et l'industrie. Pour le futur proche, CEVITAL compte exporter de ciment et une grande variété de produits électroménagers avec la rentrée en vigueur de la filiale Fagor Brandt. Avec cette nouvelle filiale, le groupe veut devenir un leader régional de l'électroménager. Pour les deux années à venir (jusqu'à 2018), l'objectif est d'exporter 10 millions d'unités pour une valeur estimée à 1.5 Milliards de dollars par an.

- **Nolis**

L'atout principal de CEVITAL repose essentiellement sur sa filiale de transport maritime Nolis. Créée en 2000, elle assure le transport des marchandises exportées et même importées. En plus

qu'elle est propriétaire de trois navires, Nolis est chargé aussi de frètement. Cette filiale est présente en ligne dans les principaux ports de commerce de la méditerranée occidentale avec activités principales suivantes:

- **Transport maritime de cargaisons homogènes solides et liquides.**
- **Transport maritime en ligne régulière des cargaisons en conventionnel, conteneurs et roulant.**

- **Les plateformes logistiques à l'étranger**

Autres facteurs qui font le succès de CEVITAL à l'exportation sont ses plateformes de distribution en dehors de l'Algérie. Pour être proche de ses clients et approvisionner les marchés locaux dans les délais, CEVITAL s'est doté de deux plateformes logistiques aux standards européens, d'une surface de 25 000 m<sup>2</sup> chacune, à Valence en Espagne, et à Savona, en Italie, d'où il exporte le plus gros de sa production, notamment le verre plat en Europe. Une autre plateforme à Tanger, au Maroc pour approvisionner le marché local et certains pays de l'Afrique de l'Ouest.

- ✓ **Les études des marchés internationaux de Cevital**

La réalisation des études de marché au sein de l'entreprise Cevital est effectuée par le chargé des exportations selon qui le meilleur moyen d'y procéder consiste à se déplacer dans le marché cible afin de collecter des informations plus précises et de garantir leurs fiabilités.

Ses dernières ont axé notamment sur la réglementation en vigueur, la demande du marché concernant les produits offerts par l'entreprise, les concurrents, les prix pratiqués, les habitudes des consommateurs... etc.

Ces études du marché permettent au chargé d'exportation d'établir une stratégie de prix à l'exportation et qui consiste notamment en :

- La détermination des prix de pénétration du marché ;
- Négocier avec les différents agents pour obtenir les meilleurs coûts relatifs au fret maritime ;
- Avoir un plan de négociation en vue de convaincre le client et d'imposer les prix de l'entreprise.

- ✓ **Les modes de prospection utilisés par Cevital**

Dans sa démarche de prospection des marchés étrangers, l'entreprise Cevital a recours à différents modes de prospection tels que :

- La participation à différentes manifestations commerciales notamment foires et salons internationaux ;
- Les missions de prospection effectuées, par le chargé des exportations, sur les marchés étrangers ;
- L'invitation des clients à forts potentiels dans le but de leur faire découvrir l'entreprise et sa gamme de produits ;
- La prospection sur Internet : Cevital a recours aux nouvelles technologies d'information et de communication.

Donc Cevital s'est fixé pour objectif principal d'être référencée sur ces places afin de placer ses offres.

### ✓ Les modes d'entrées du Cevital

Le mode de présences et de commercialisation des produits de Cevital sur les marchés étrangers se fait en fonction du client et du pays de destination.

Quant au reste des marchés étrangers, Cevital exporte ses produits soit via des importateurs/distributeurs qui importent les produits de l'entreprise autant que produits finis et se chargent de leurs commercialisations sous la marque « CEVITAL » ou bien à des entreprises industrielles qui les utilisent autant que matières premières dans leur processus de fabrication comme Ferrero rochet.

### • Plan d'exportation de Cevital

Concernant l'entreprise Cevital, le chargé des exportations élabore des plans d'exportations à long terme ceci est dû à une stratégie qui est adaptée pour faire face lors de l'internationalisation. Les éléments généralement traités dans le plan d'exportation de l'entreprise sont les suivants :

- La conception d'une stratégie de pénétration spécifique à chaque marché, en tenant compte notamment des particularités et des différences culturelles de chaque pays ;
- Effectuer des visites dans les marchés cibles à fin de se familiariser aux réalités locales ;
- La participation aux salons et foires internationales l'élaboration d'un plan Marketing pour renforcer le plan commercial à travers la définition d'objectifs mensuels à atteindre ;
- Faire des projections financières et débloquer le budget à l'export ;
- Mener des enquêtes sur le milieu concurrentiel, afin d'établir un plan compétitif ;
- La programmation de réunions entre les différentes directions concernées de l'entreprise et ce en vue d'analyser la situation et identifier les éventuelles modifications et améliorations

qu'il faut apporter pour prévenir les problèmes déjà rencontrés et apporter des solutions adaptées.

- **Le réseau de distribution national de Cevital**

Le réseau de distribution de l'entreprise couvre pratiquement l'ensemble du territoire national. En effet, l'entreprise a adopté une stratégie de distribution intensive de ses produits, et ce afin d'assurer leur disponibilité à travers tout le pays et de satisfaire les besoins de ses clients. La distribution des produits de l'entreprise se fait à travers deux circuits :

- ✓ **Circuit long** : dans ce circuit, l'entreprise accorde l'exclusivité à des dépositaires qui se charge de la distribution des produits. Chaque wilaya compte un dépositaire, à l'exception de trois wilayas à très forte demande qui compte en plus d'un dépositaire un grossiste et qui sont : Alger, Mostaganem, Biskra.
- ✓ **Circuit court** : l'entreprise vend ses produits directement à des clients industriels et elle effectue la distribution de ses produits par elle-même.

En plus des différents atouts cités aux parts avant qui encourage l'évolution de l'activité d'export, un plan d'exportation préétabli a été élaboré afin d'accroître l'accroissement des capacités de production de l'entreprise. Après avoir inondé le marché national, l'entreprise couvre près de 83 %

Sucre et 78 % de l'huile de la demande nationale d'où la nécessité d'un développement externe s'est fait ressentir.

À cet effet, Cevital a procédé à l'instauration d'un service export qui a pour mission principale la définition de la démarche d'exportation que l'entreprise devrait suivre, développer et structurer ses exportations futures en déterminant notamment les éléments et les étapes indispensables à son organisation et à son déroulement.

- **Le contrat de vente à l'international**

Ce dernier se fait à partir de l'accord des deux parties :

- ✓ **Négociation du contrat et le choix de l'incoterm**

Suite à un entretien entre le commercial et l'importateur, ce dernier a spécifié les produits et les quantités qu'il souhaitait acheter. Le commercial fait une offre de prix ainsi le choix de l'incoterm qui revient à l'entreprise et qui a jusqu'à présent toujours négocié la majeure partie des exportations en CFR, c'est-à-dire qu'elle effectue le chargement de la marchandise sur le

navire qu'elle a choisi, procède au dédouanement à l'export et paye également le fret maritime jusqu'au port convenu. Le risque de perte ou de dommage que peut subir la marchandise ainsi que toute augmentation des frais sont transférés du vendeur à l'acheteur, lorsque la marchandise passe le bastingage du navire au port d'embarquement. En suite, ces deux parties négocient certaines conditions relatives aux termes du contrat, à savoir le prix, le mode de paiement, le mode de transport, les délais de livraison ainsi que la durée de validité du contrat.

### ✓ **Techniques de paiement utilisé**

Pour ce qui est de l'entreprise Cevital, celle-ci utilise dans ses transactions internationales une des techniques déjà traitées dans le cadre théorique, qui est le crédit documentaire ou la lettre de crédit irrévocable et confirmée conforme à la loi de finances 2009. Elle a choisi cette technique, car elle lui permet d'annuler le risque d'impayé et assure à l'entreprise d'être payée rapidement par la banque émettrice, mais à condition que les documents présentés soient conformes aux exigences de la lettre de crédit.

### ✓ **Les risques liés à l'exportation et leur couverture**

En vue d'être vigilante dans le choix de ses clients étrangers, l'entreprise Cevital a recours à une technique de paiement sécurisante qui est la lettre de crédit irrévocable et confirmée dans ses transactions commerciales internationales. Ce qui induit que l'entreprise est confrontée très rare aux différents risques, le principal risque que l'entreprise rencontre lors de son activité c'est le risque pays.

De plus, Cevital travaille en collaboration avec des Traders grâce à leurs connaissances et leurs maîtrises de l'activité il prémunit l'entreprise de tous ces risques à l'international en plus la souscription aux assurances à l'export au niveau national à savoir CAGEX, ALGEX, PROMEX et autres.

### **2.3.2. Les opérations effectuées pendant la démarche d'exportation**

Les opérations effectuées par l'entreprise Cervical sont les suivantes :

- **La réception de la demande**

La réception de la demande est la première étape dans la démarche d'exportation dans l'entreprise Cevital, cette demande est représentée sous la forme d'une notice d'expédition.

- **Planification export**

Après la réception de la demande, le service planification export va réaliser les opérations suivantes :

- ❖ **La première partie**

- ✓ Calcul de la cotation : Le calcul de la cotation se fait à partir de coût de production et les frais de transports
  - ✓ Établissement de la facture pro format : L'entreprise mentionne sur le document les informations suivantes : La date, le nom du client, le prix unitaire, le montant total et précisément la monnaie utilisée, l'incoterm de vente, le mode de paiement, les coordonnées du compte bancaire de l'entreprise ;
  - ✓ Confirmation de la commande : Cette étape dépend de la signature de la facture pro format ;
  - ✓ Établissement de la notice d'expédition : Les informations mentionnées sur cette dernière sont les suivantes :
    - Numéro d'expédition et date d'émission ;
    - L'acheteur et son adresse ;
    - Informations sur la marchandise :
      - Désignation commerciale de la marchandise ;
      - Caractéristiques de la marchandise ;
      - Tonnage ;
      - Conditionnements ;
      - Emballage et nombre d'unités ;
        - Date liés à toute opération :
          - Date de dénomination (signature du contrat) ;
          - Date d'expédition ;
          - Date de déchargement ;
            - Lieu de livraison ;
            - L'incoterm choisi ;
            - Instructions documentaires :
- Facture commerciale ;
- Certificat d'origine ;
- Connaissance B/L (bill of lading);
- Liste de colisage ;

- Certificat sanitaire ;
- Certificat de non GMO ;
- Certificat d'analyse ;
- Certificat phytosanitaire ;
- Certificat de poids et de qualité, colisage (expert, et autre documents) ;
- Acheteur plus réceptionnaire, fournisseur, qualité, type de conditionnement, type d'emballage, tonnage (brut et net), numéro du lot, et autres instructions particulières ;
  - ✓ Impression de la facture commerciale.

### ❖ Deuxième partie

- Ouverture de la lettre de crédit (L/C) par le client ;
  - ✓ Réception copy SWIFT de paiement ;
  - ✓ Vérification de données reportées sur le SWIFT bancaire par rapport au contrat conclu ;
  - ✓ Vérification de la liste des documents exigés par le client et s'assurer de la faisabilité ;
  - ✓ S'assurer que les termes et les clauses sont respectés ;
  - ✓ La remise de la facture définitive à la direction des finances et comptabilités pour la domiciliation bancaire ;
  - ✓ Transmission de la notice d'expédition à toutes les parties intervenantes.

### • La préparation de la production

Dans cette étape, il est nécessaire d'établir en premier lieu des maquettes et d'emballage relatif aux spécificités de la marchandise, après, le chef de service donne l'ordre de lancement de la production à condition de respecter les délais engagés.

### • Suivi qualité

Laboratoire contrôle la conformité des normes physico-chimique, relative aux fiches techniques.

Il établit les certificats demandés par le client, à savoir :

- Certificat d'analyse ;
- Certificat de santé ;
- Certificat phytosanitaire ;
- Certificat de qualité.

- **Préparation de l'expédition**

Cette opération est répartie entre les différentes directions suivantes :

- ✓ **Direction logistique département plateforme** : Affectation des TC (transport conteneur) par contrat, et la mise à disposition des expéditions produit les TC à la demande suivant la production ;
- ✓ **La direction pole corps service expédition** : Réception des TC sur les quais d'emportage le jour J, superviser l'opération d'emportage et la transmission de l'état d'emportage au Département Export Bejaia. Le respect des délais dans les opérations d'emportage est obligatoire ;
- ✓ **La direction transit** : Enlèvement des TC auprès des armateurs à la réception de la facture définitive remise par le Département Export Bejaia, et assurer le suivi des opérations transit auprès des institutions Douanières et Maritimes ainsi la remise de l'ensemble des documents transit au DEB à savoir : L'ensemble du B/L, certificat de transport....
- ✓ **Département Export** : Remise des documents, ci-dessous à la Direction Transit :
  - Liste de colisage ;
  - Préparation des documents demandés par l'acheteur, conformément à la L/C (la lettre de crédit) ;
  - La facture commerciale ;
  - L'ensemble du B/L ;
  - Certificat d'origine, d'analyse, de santé, phytosanitaire, de qualité et d'emballage conformément à la L/C.
- **Rapatriement des fonds** : Cette étape est répartie en deux tâches :
  - ✓ **Département Export** : Remise des documents à la Direction des Finances et Comptabilités conformément à la L/C après cette opération, la remise du SWIFT, relatif au virement effectué par le client ;
  - ✓ **Direction des Finances et Comptabilités** : Confirmation du transfert des fonds et la transmission de l'attestation de rapatriement au Département Export Bejaia et à la Direction Transit dans un délai max de 180 jours



### 2.4 LE POIDS DE CEVITAL AU NIVEAU INTERNATIONAL

- **Stratégie de présence et motivations**

Plusieurs facteurs et atouts ont permis à CEVITAL d'être présente dans les marchés internationaux : la main d'œuvre peu coûteuse et qualifiée avec le programme de formation des cadres du groupe, une capacité importante de raffinage, l'emplacement géographique stratégique.

En plus de ses avantages, CEVITAL a acquis d'autres avantages en rachetant des groupes de renommée internationale avec la crise qui a touché l'Europe, CEVITAL a adopté des stratégies d'acquisition de groupes internationaux, à savoir le rachat des groupes français FAGOR-BRANDT et OXXO et en Italie l'acquisition du pôle sidérurgique de l'usine Lucchini ainsi en réalisant d'autres investissements rentables au Sénégal (extraction des phosphates, services, énergie, etc.), à Djibouti et au Mali (acquisition de complexe sucrier) et au Brésil dans le cadre d'une stratégie de sécurisation de son approvisionnement en sucre roux, soja et maïs. Ces stratégies s'inscrivent dans le cadre de l'expansion de CEVITAL au niveau mondial qui va lui permettre de devenir un acteur mondial.

- **Les perspectives de CEVITAL**

Lors de la conférence nationale sur le commerce extérieur, tenue à Alger la fin mars 2015, le président de groupe CEVITAL a déclaré que l'Algérie « a tous les moyens de diversifier son économie et de développer ses exportations hors hydrocarbures ». C'est dans cette logique que le groupe s'inscrit avec de nombreuses perspectives et d'énormes potentialités. En plus de l'objectif d'augmenter ses exportations à partir de l'Algérie, notamment celle de l'agroalimentaire et le verre, le groupe veut devenir un géant régional dans le domaine de l'électroménager.

Avec le rachat de Brandt, le groupe compte exporter pour les 2 années à venir, 10 millions d'articles électroménagers pour une valeur de 1,5 milliards d'euros.

En attendant des autorisations pour la concrétisation de ses investissements, tous les projets de CEVITAL, qui relèvent des domaines de la pétrochimie, sidérurgie, cimenterie, l'agriculture, sont compatibles avec la déclaration du président du groupe à savoir, la diversification de l'économie nationale et le développement des exportations hors hydrocarbures. Les acquisitions d'entreprises européennes et les implantations en Afrique et en Amérique Latine, renforceront les capacités exportatrices de CEVITAL, et confirment sa tendance progressive d'une année à une autre.

### 2.5. ETUDE D'UNE OPÉRATION D'EXPORTATION DU SUCRE A L'IRAQ

Cevital exporte une grande partie du sucre à l'IRAQ, les étapes de cette exportation sont les suivantes :

#### 2.5.1. L'étape de la réception de la demande et la prise de contact avec le client et l'établissement du contrat

Afin de se faire connaître à l'international et de prospector de nouveaux marchés, l'entreprise Cevital participe d'une part aux différentes manifestations commerciales internationales de l'agroalimentaire où les plus grands professionnels se rencontrent et se découvrent. En plus, l'entreprise exportatrice dispose d'une boîte de négociation (Trade) en Suisse sous la nomination «SKOR INTERNATIONAL SA» dont elle collabore régulièrement avec eux dans le but de prospector de nouveaux clients et de nouveaux marchés tout en détectant les risques et les opportunités offertes.

Avant de procéder à l'établissement d'une offre sous forme d'une pro format, le Trade s'assure auprès du service planification export pour confirmer la faisabilité de la vente pour la période requise à travers :

- La disponibilité de la marchandise selon planification locale, quantité & qualité
- La disponibilité des moyens d transport : navires/conteneurs....etc.

- **La réception de la demande et l'établissement de la facture pro forma**

SKOR INTERNATIONAL SA a reçu une demande d'achat du sucre par l'entreprise « *AALI AL MAWARID WAL JWDAH FOR TRADING&COMMERCIAL AGENCIES* », « *SEA SANDS SHIPPING& MARINE SERVICES BASRAH, IRAQ* ». Après la réception de la demande le Trade envoie une facture pro format pour son client, elle est présentée sous la forme suivante :

Tableau N° 14 : Les éléments de la facture pro forma.

Les éléments	détail
<b>Expéditeur (nom, adresse, pays)</b>	<b>Le Complexe agroalimentaire Cevita Nouveau quai- port de BEJAIA, ALGÉRIE</b>
<b>Destinataire (nom, adresse, pays)</b>	AALI AL MAWARID WAL JWDAH FOR TRADING&COMMERCIAL AGENCIES SEA SANDS SHIPPING& MARINE SERVICES BASRAH, IRAQ
<b>Moyen de transport</b>	<b>Maritime : expédition/navire</b>
<b>Incoterm requis</b>	<b>CFR</b>
<b>Poids</b>	<b>1012 tonnes</b>
<b>Numéro de la facture</b>	<b>SCWS 14170/6</b>
<b>Date</b>	<b>23/02/2015</b>

Source : Réalisé par nos soins à partir des réponses de Cevital

Après acceptation de l'offre par le client, le Trade « SKOR INTERNATIONAL SA » transmet toute les informations et recommandation du client à Cevital planification pour prise en charge et exécution de la vente.

- **La prise de contact avec le client après l'établissement du contrat**

Il est nécessaire de mentionner que l'ensemble des formalités administratives a commencé par le choix de l'incoterm qui s'est fait en CFR, le prix, le mode de paiement, le mode de transport et les délais de livraison sont inclus dans le contrat de vente établie par le Trade et le client, après avoir établie le contrat, le chargé clientèle va exécuter ce dernier selon l'expédition cela par rapport à :la qualité des palettes, le nombre de conteneurs, combien doit y avoir d'unité dans un conteneur ainsi le poids de la marchandise.

### 2.5.2. L'établissement de la notice d'expédition

Le service planification export envoie une notice d'expédition (annexe n° 2 notice d'expédition) à toutes les parties qui ont relation avec l'exportation. Le back office prépare

tous les documents exigés par le client et les transmis au service planification export, ce dernier les transmet à leur tour au « *AALI AL MAWARID WAL JWDAH FOR TRADING&COMMERCIAL AGENCIES* », « *SEA SANDS SHIPPING& MARINE SERVICES BASRAH, IRAQ* », le client est satisfait par Cevital, alors, il passe la commande pour Mai 2015 constitué de sucre blanc raffiné de qualités aux normes EEC N°2 conditionnées en sacs de 1100 kg pour une quantité de 1012 tonnes (cette étape est sous forme d'une confirmation de la commande).

Le client rédige une demande à sa banque pour ouvrir la L/C en précisant tous les renseignements concernant :

- ✓ le nom et l'adresse complète du bénéficiaire ;
- ✓ Le montant du crédit ;
- ✓ Le type de crédit ;
- ✓ Le mode de réalisation choisie ;
- ✓ La personne qui assume la responsabilité des effets tirés, ainsi leurs échéances ;
- ✓ Les détails relatifs à la marchandise pour, la qualité et le prix unitaire ;
- ✓ Le lieu de l'embarquement, d'expédition ou de transitaire chargé de sa transaction au port de destination ;
- ✓ La partie chargée des frais et la date de leur règlement ;
- ✓ L'énumération complète des documents à fournir pour faire jouer ce crédit ;

Ajoutant à tout cela un engagement irrévocable de rembourser la banque ou l'autorisation de débit immédiat de la somme correspondant. Après l'ouverture de la L/C, la banque du client envoie les informations à la banque de l'expéditeur.

Le chargé clientèle de l'entreprise a pris les coordonnées du client et celle de sa banque et les a transmises à la direction finances et comptabilités qui les ont à leur tour transmises à sa banque afin d'obtenir plus des renseignements sur la banque du client et s'assurer de sa solvabilité. Une fois que la direction finance et comptabilité a reçu la réponse favorable de sa banque, elle remet la facture définitive pour la domiciliation bancaire.

### 2.5.3. L'étape de la préparation de la production

Après avoir établi la facture définitive, vient alors l'étape de préparation de la commande du client. Toutes les directions et services concernés ont alors travaillé en collaboration et ont joint leurs efforts, avec tout ce que cela implique comme flux d'information et de documents nécessaires, afin que la procédure se déroule dans les meilleures conditions et les meilleurs

délais dans le souci permanent de satisfaire le client, de répondre à ses exigences et de gagner sa confiance.

Après avoir reçu les emballages et les étiquettes relatives aux produits, la structure conditionnement sucre a procédé à la mise à disposition de la commande du client et le service laboratoire au fur et à mesure de la préparation de la commande, au contrôle du respect des normes physico-chimiques relatives aux fiches techniques ainsi qu'à l'établissement des certificats exigés par le client.

### 2.5.4. L'étape de l'expédition de la marchandise

Une fois la commande du client est préparée, le service transit entame alors les démarches nécessaires pour l'expédition de la marchandise. Au cours de la préparation de la commande du client, la direction commerciale a envoyé ces différents documents au service transit :

- Une facture commerciale établie par l'entreprise Cevital (**annexe n°3 la facture commerciale**), pour confirmer l'opération d'exportation qui lui servira de preuve au niveau des douanes algérienne pour qu'elle l'autorise à exporter. Cette facture doit comprendre les éléments suivants :
  - Numéro de la facture ;
  - Date ;
  - Nom et adresse du client ;
  - La description de la marchandise (unité, quantités, l'incoterm utilisé) ;
  - Adresse du port d'exportateur ;
  - Adresse du port du destinataire ;
  - Le pays du destinataire ;
  - Période d'expédition ;
  - Le mode de paiement ;
  - Les conditions de paiement ;
  - Les détails de la banque.
- Une liste de colisage ou note de colisage qui est un document de contrôle des marchandises établi par l'entreprise Cevital, (**annexe n°4 Liste de colisage**), elle fait ressortir les caractéristiques des divers colis constituant une expédition (nombre, poids, marque) ;
- Un certificat d'origine ce document certifie et confirme l'originalité du produit exporté est la nationalité c'est-à-dire le sucre blanc exporté par Cevital est d'origine algérienne et

certifiée par la chambre de commerce algérien avec une durée de validité de 10 jours, qu'elle a envoyés à son client (**annexe n°5 Certificat d'origine**).

Après l'établissement la facture commerciale, une notice d'expédition doit être élaboré entre l'entreprise Cevital et son client dans un bref délai pour déterminer la quantité globale, rappelons qu'il s'agit de 1012 Tonnes conditionnés dans des sacs appelés Big-bag. Dans cette expédition, la technique de paiement effectué était 100 % cash transfert (**revoir l'annexe de la facture commerciale n°3**).

Par la suite le service transit effectue une demande de mise à disposition des conteneurs auprès du consignataire en l'occurrence **msc**<sup>79</sup> pour la réservation du booking. Le choix de cette ligne maritime est déterminé selon :

- ✓ **Le fret du transport** : varie d'une compagnie à une autre ;
- ✓ **L'incoterm choisi** : par l'entreprise exportatrice ;
- ✓ **Le transit-time** : qui est la durée de l'expédition entre le port de chargement jusqu'au port de destination ;
- ✓ **La franchise** : c'est la durée de location d'un conteneur ;
- ✓ **La franchise à destination** : c'est la durée du déchargement de la marchandise au niveau du port destinataire ;
- ✓ **Le routing** : C'est le chemin de la traversé.

Une fois la confirmation de la réservation des conteneurs est accordée par la ligne maritime, cette dernière procède automatiquement à la mise à disposition des nombres conteneurs accordés, la destination, la date, le numéro de série du booking.... etc. Moyennant bien évidemment d'un document officiel signé par le consignataire intitulant la mise à disposition des conteneurs vide.

Après la mise à disposition des conteneurs vides par la ligne maritime, l'entreprise Cevital procède à l'enlèvement des conteneurs au niveau de la zone douanière, pour cela elle doit d'abord établir une demande de mise à disposition des conteneurs auprès des douanes, cette dernière procède à un éventuel contrôle au niveau de la brigade commerciale pour savoir si elle lui accorde la mise à disposition. Une fois la mise à disposition accordée par la douane, l'entreprise exportatrice lui remet une copie en accompagnant des numéros de conteneurs.

Une fois les conteneurs réservés, avec réception du numéro, Cevital doit effectuer une demande d'emportage et de scellement au niveau de la brigade des douanes ou elle doit préciser le nombre de conteneurs avec les références et leurs numéros selon la mise à disposition des conteneurs vides dans le but de procéder à l'emportage des conteneurs. Un

---

<sup>79</sup> **Msc** : Mediterranean Shipping Company S.A.

agent douanier et un représentant de la société de surveillance doivent être présents pour procéder à un ensemble de vérifications qui constituent une étape très importante, à savoir :

- Vérifier un échantillon de la marchandise ;
- Vérifier le nombre de conteneurs s'il correspond au nombre de conteneurs dans la notice d'expédition ;
- Vérifier la référence et le numéro du conteneur.

Après vérification de la démarche d'emportage et de scellement, et après avoir arrêté une liste définitive de conteneurs, deux copies doivent être conservées par la douane et la société de surveillance proportionnellement et une seconde copie est directement transférée à Cevital.

Une fois l'opération de scellement achevée, la mise à quai des conteneurs sont immédiatement déclenchées par le responsable des exportations en utilisant sa propre flotte de transport réservée uniquement aux opérations d'exportations. Pour cela, l'entreprise Cevital doit procéder à l'établissement d'une demande d'autorisation de mise à quai des conteneurs pleins à l'export au niveau de la douane et à la police des Aires et des Frontières PAF.

L'entreprise envoie une matrice B/L à **msc**, celle-là répond par un drifter B/L (Bill of Lading), Cevital est satisfait par ce dernier, elle le renvoie avec une réponse oui pour avoir le B/L original (**annexe n°6 Bill of Lading**). La procédure commence en premier lieu au niveau des douanes qui doivent inspecter toutes les formalités nécessaires relatives à l'entreprise exportatrice en plus des détails relatifs par rapport au numéro des conteneurs, le nombre... etc. Un avis favorable est accordé pour l'opération, par la suite le service PAF (Police des Aires et des Frontières) intervient dans son rôle et procède à son tour à un éventuel contrôle. Après l'accord des douanes et de la PAF vient alors en dernier lieu le consignataire de la ligne maritime **msc** qui accorde à son tour une autorisation finale de bon de mise à quai. Après avoir reçu l'autorisation des deux parties, le déclarant doit effectuer une facture commerciale finale qui doit être envoyée au client pour qu'il puisse décaler à l'import et une seconde pour l'entreprise elle-même pour le dédouanement.

L'entreprise Cevital engage par la suite une déclaration douanière, elle doit constituer un dossier inclus ci-dessous :

- Facture domiciliée ;
- Paking liste ;
- Registre de commerce ;
- Carte fiscale ;
- Mondât (autorisation de passer le dossier) ;
- Engagement de rapatriement ;



- D110 : déclaration d'exportation définitive, elle doit comporter quatre souches de couleurs différentes, à savoir :

- Blanche : exemplaire douane ;
- Rouge : exemplaire retour ;
- Bleu : exemplaire déclarant ;
- Jaune : exemplaire banque.

### 2.5.5. Rapatriement des fonds

Une fois les formalités administratives accomplies, l'engagement de rapatriement des devises est alors déclaré par l'entreprise à l'égard de l'inspecteur principal aux sections de douanes IPS d'où la nécessité pour l'entreprise d'envoyer trois exemplaires et joindre bien évidemment la facture commerciale, sur un des trois exemplaires la douane accorde son autorisation du départ de l'expédition et effectue une déclaration sur système SIGAD de la marchandise à l'export et elle remet à l'entreprise un document final justifiant l'opération d'export.

Une fois tous les documents de dédouanement réunis, à savoir :

- La déclaration d'exportation ;
- La liste de colisage ;
- Le certificat d'origine.

Le service transit les transmet à la direction commerciale pour les envoyer au client. Enfin, une fois le navire arrive à quai, l'opération d'embarquement de la marchandise est déclenchée.

L'autorisation d'embarquement doit être signée par la Brigade commerciale de la Douane de Bejaia, la marchandise peut être chargée à bord du navire à destination d'IRAQ.

### 2.6. L'interprétation du questionnaire établie au sein de l'entreprise Cevital

Nous allons présenter le questionnaire que nous avons effectué au niveau de Cevital sous forme d'un tableau puis nous allons accomplir son interprétation.

**Tableau N° 15** : Réponses au questionnaire de l'entreprise Cevital

Analyse du marché mondial afin de sélectionner ses marchés cibles	Oui
<b>Les produits de Cevital répondent aux normes internationales</b>	Oui
<b>L'analyse de la situation financière de client avant l'exportation</b>	<b>Oui, en cas d'une exportation directe c'est l'entreprise qui fait l'analyse ; s'il s'agit d'une exportation indirecte c'est la Suisse qui fait cette Analyse</b>
<b>Les collaborateurs formés à l'exportation</b>	<b>Oui, l'entreprise consacre un budget annuel pour les former</b>
<b>La facilité de transporter le produit et possibilité de rendre le coût de transport concurrentiel</b>	<b>Oui, cela s'inverse sur le prix de produit</b>
<b>Les détails de la banque de l'expéditeur Le délai de l'offre</b>	<b>Les coordonnées de la banque (HOUSING BANK, adresse de la banque, numéro du compte, code de SWIFT) 18 semaines</b>
<b>La base de modification des produits</b>	<b>La gamme ; l'emballage ; le marquage</b>
<b>Le produit de qualité pour l'entreprise</b>	<b>Obligation et normative</b>
<b>Le mode de paiement utilisé</b>	<b>Cash Transfer</b>
<b>Les incoterms utilisés par l'entreprise</b>	<b>CFR, FOB</b>
<b>La stratégie d'exportation</b>	<b>Internationalisation et de différenciation de Produit</b>
<b>La compétitivité de l'entreprise</b>	<b>Moyen compétitive</b>

**Source : Réalisé par nos soins à partir des réponses de Cevital**

D'après le tableau nous constatons que :  
Cevital est une entreprise qui se spécialise dans l'industrie agroalimentaire, 70% de sa production couvre le marché local et un surplus de 27 à 30% destiné à l'exportation. L'entreprise détient la première place dans le marché national, cela grâce aux : prix/qualité offert par l'entreprise ; fluidité de distribution ; service après vente plus transport interne. Cevital à exporter pour la première fois en Tunisie dans l'année 2009, en raison de la rentabilité accrue et l'augmentation des ventes, elle décide à suivre le chemin qu'elle a tracé vers l'internationalisation.

Avant d'exporter ses produits, Cevital réalise une étude préliminaire qui se base principalement sur le fantôme de l'entreprise, la crédibilité de l'acheteur ; risques ; l'opération

en question suite à une analyse de marché international pour la sélection de la cible, pour la vente du sucre l'analyse est effectuée au niveau du marché de la bourse (la fluctuation des prix de vente).

La vente de ses produits s'effectue selon la demande des clients à s'avoir la marque et l'emballage, pour le sucre l'emballage est fixe, le client ne peut pas exiger un autre emballage, il a le choix d'acheter ou de refuser. Pour développer son activité à l'étranger l'entreprise a décidé de certifier la qualité de ses produits (ISO 9001, ISO 22000), qui est pour elle une obligation normative.

Pour éviter les risques liés à la vente de ces produits, Cevital repose sur l'incoterms (CFR, FOB) et le mode de paiement (rapatrie le montant de la vente par Cash Transfer, cela dans un délai de 6 mois au maximum).

Cette entreprise qui est très envahie par la concurrence opte une stratégie de différenciation de produits et forme ses prix de vente avec une marge bénéficiaire flexible d'un pays à l'autre.

### Conclusion

La démarche d'exportation adoptée par l'entreprise Cevital consiste en premier lieu à une étude des différentes étapes nécessaires dans cette démarche, de plus un plan de la démarche d'exportation a été élaboré ou la démarche d'export est clairement rédigée et accessible aux directions concernées.

Cevital export son excédent de production dans les pays voisins (La Tunisie, la Lybie) et européens, sa réussite lui a permis de<sup>80</sup> :

- Se tailler une part de marché dominante des produits alimentaires de base en Algérie ;
- S'assurer une compétitivité affirmée sur le marché régional (Afrique du nord) sur des produits alimentaires de base et ce, grâce à la maîtrise de ses coûts, de la technologie utilisée et d'une couverture appropriée du marché tant national que régional ;
- D'envisager de s'ouvrir à d'autres activités industrielles. En effet, le succès enregistré dans le domaine agroalimentaire dénote d'une stratégie et d'une capacité managériale certaine qui peuvent encourager le groupe à initier d'autres investissements d'envergure.

---

<sup>80</sup> Berkani. T, Yahiaoui. S : « Les exportations agroalimentaires en Algérie : Etude du processus d'exportation de l'huile d'olive d'IFRI OLIVE et de l'huile de table de CEVITAL », mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en Finance et Commerce International, Université A. Mira de Bejaia, 2013.

## Conclusion Générale

---

L'internationalisation représente souvent une forte opportunité de développement pour l'entreprise. Ce développement à l'international est justifié par des facteurs liés à l'entreprise, en vue de conquérir de nouvelles parts de marchés, d'accroître sa notoriété, son influence, son chiffre d'affaires, de diversifier ses approvisionnements et ses débouchés. D'autres facteurs tel que la concurrence qui s'internationalise, le développement de certains marchés et les obstacles tarifaires et non tarifaires qui poussent également l'entreprise à s'internationaliser<sup>81</sup>.

L'objet de notre travail était d'étudier les stratégies de développement à l'international, à savoir le mode d'internationalisation qui représente CEVITAL à l'international.

Nous avons réalisé Notre étude en s'appuyant sur la plan suivant : le premier chapitre, nous a permis de montrer la démarche à suivre par l'entreprise, pour quelle puisse se développer à l'international. Elle doit mettre en place tous les moyens nécessaires et l'élaboration d'un diagnostic stratégique global.

Ce diagnostic a pour objectif de réaliser une analyse interne, qui constitue une évaluation de la situation stratégique de l'entreprise et d'identifier ses forces, faiblesses et compétences face à l'internationalisation<sup>82</sup>. Une analyse externe sur l'environnement dans lequel évolue l'entreprise et d'identifier ses opportunités et menaces, ce qui va la conduire à choisir le pays où elle va pénétrer et le mode d'internationalisation adéquat.

Le deuxième chapitre les modes déterminent la présence de l'entreprise sur les marchés internationaux, en fonction de ses moyens et de ses objectifs.

Elle décidera si elle va commercialiser directement par l'exportation directe, ou faire vendre avec des tiers par l'exportation indirecte ou par exportation associée avec un groupement d'exportateurs. Elle pourra céder un droit d'utilisation de sa marque, de technique, son savoir faire à des tiers sous formes de licence, franchise...etc. Si elle souhaite fabriquer dans le pays, en implantant des filiales, des bureaux de représentation et des succursales, ou bien s'associer avec un partenaire local sous forme d'une joint-venture.

---

<sup>81</sup> URBAN. Sabine. «Management international, des pratiques en mutation», P.61, édition Pearson, 2011

<sup>82</sup> Idem

## Conclusion Générale

---

Après, dans le troisième chapitre nous avons étudié l'ouverture de l'Algérie à l'international, en termes d'exportation, en particulier les exportations hors hydrocarbures. Cela nous a permis de connaître la dominance du secteur hydrocarbure dans les exportations algériennes et la marginalisation du secteur hors hydrocarbure. Cette dernière demeure marginale, malgré les dispositifs d'incitation et d'aide mis en place par les pouvoirs publics.

Enfin, dans le quatrième chapitre, l'objectif était de d'étudier l'internationalisation de CEVITAL par l'exportation. Cette étude nous a permis de savoir la procédure d'exportation suivie par CEVITAL, et aussi ses autres formes d'internationalisation

En résumé, nous pouvons souligner que le mode d'internationalisation qui représente les entreprises algériennes à l'international est l'exportation. Sauf CEVITAL qui est l'une des seules entreprises algériennes qui opte pour l'internationalisation par d'autres modes à savoir (l'acquisition, licence, partenariat...etc.).

## Bibliographie

### Ouvrage :

- 1-AMELON (J-L) et CARDEBAT (J-M) « les nouveaux défis de l'internalisation », Edition, De Boeck, 2010.
- 2- BOUZIDI, (Abdelmadjid) : Comprendre la mutation de l'économie algérienne, les mots-clés, Edition SOCIETE NATIONALE DE COMPTABILITE, Alger, 1992.
- 3-Bruno Bachy et all, Toute la fonction management, DUNOD, Paris, 2010
- 4-BUSSEAU Annick « Stratégies et techniques du commerce international » Ed Masso, Issy les Moulineaux, 1994.
- 5- CARIBALDI Génard : « analyse stratégique »,3ème EDITION, Ed EYROLLES, 2008.
- 6-CHOURAQUI Nathalie, WAYS Sandra « Au pays des licences : développement de produit dérivés sous licence, une opportunité marketing et commerciale » Ed, DUNOD, Paris, 2003.
- 7-Darbelat M. Izard L, M.Scaramuzza : « L'essentiel sur le management », 5eme édition, FOUCHER, Paris, 2006.
- 8-DELACOLETTE Jean « Les contrats de commerce internationaux » ; Ed de Boeck, Bruxelles, 1996.
- 9-DESREUMAUX A, « Introduction à la gestion », Armand colin, 1992.
- 10-NEZEYS B., les politiques de compétitivité, ECONOMICA, Paris, 1994.
- 11-PORTER M., L'avantage concurrentiel des organisations, Inter Editions, 1993.
- 12-PORTER M., L'avantage concurrentiel, édition DUNOD, Paris, 1999.
- 13-PORTER Michael, L'avantage concurrentiel, Edition DUNOD, France, 2003.

### Articles et revues :

- 14- Ati Takarli, « les exportations hors hydrocarbures Algérienne », à l'occasion de la tenue de la Maghreb, paris les 5 et 6 février 2008.
- 15- BEY NASRI ALI « Il y a absence de volonté politique pour booster les exportations hors hydrocarbures » entretien avec; secrétaire général de l'Anexal », entretien réalisé par ECONOMIA, la Revue de l'Économie et de la Finance-N° 9- Mars 2008, Alger.
- 16- Chelghem M, k « Les Enjeux de l'ouverture commerciale en Algérie », l'Algérie de demain : relever les défis pour gagner l'avenir, Alger, septembre 2008.
- 17- DUNNING J.H: « The Eclectic (OLI) Paradigm of International Production: Past, Present and Future », in, International Journal of the Economics of Business, Vol 8, N°.2, 2001.

### III-Sites internet :

- 1-[www.algex.dz](http://www.algex.dz)
- 2 [www.anexal.dz](http://www.anexal.dz).
- 3-[www.cagex.dz](http://www.cagex.dz)
- 4-[www.caci.dz](http://www.caci.dz).
- 5-[www.conjoncture-dz.com](http://www.conjoncture-dz.com)
- 6- [www.leconews.com/fr](http://www.leconews.com/fr).
- 7- [www.douaneAlgérie-dz.com](http://www.douaneAlgérie-dz.com)
- 8- [www.mincommerce.org.dz](http://www.mincommerce.org.dz)
- 9- [www.sse.gov.on.ca/medt/ontarioexports/frPages/direct\\_export\\_options.aspx](http://www.sse.gov.on.ca/medt/ontarioexports/frPages/direct_export_options.aspx).
- 10- [Stratégiedentreprise.com](http://Stratégiedentreprise.com).

## Table des matières

Remerciements

Sommaire

List e des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Introduction générale.....1

**Chapitre I : LE DIAGNOSTIC INTERNE ET EXTERNE DE L'ENTREPRISE....4**

**Introduction :.....4**

**SECTION 1 : LE DIAGNOSTIC INTERNE.....5**

1.1- Les typologies du diagnostique interne.....5

1.1.1- Le diagnostic commercial.....5

1.1.2- Le diagnostic technologique.....6

1.1.3- Le diagnostique financier.....7

1.1.4- Le diagnostic des ressources humaines.....9

1.2- LES OUTILS UTILISES DANS LE DIAGNOSTIC INTERNE.....9

1.2.1- Les segmentations stratégiques et les Domaines d'activités stratégiques  
(DAS):.....9

1.2.2- La chaîne de valeur.....9

1.2.3 - LES FACTEURS CLÉS DE SUCCÈS :.....10

1.2.4-L'analyse de portefeuille d'activité.....10

1.2.5 Le diagnostic des compétences.....12

<b>Section 2 : Le diagnostic externe:</b> .....	<b>13</b>
2.1- La notion d'environnement.....	13
2.1.1- Définition.....	13
2.1.2- Opportunités ou menaces de l'environnement.....	14.
2.1.3- LES OUTILS D'AIDES AU DIAGNOSTIC EXTERNE.....	14
2.2 LE MACRO ENVIRONNEMENT.....	14
2.2.1 Définition.....	14
2.2.2- l'analyse du macro-environnement:.....	15
2.3- Environnement microéconomique.....	16
2.3.1- Définition .....	16
2.3.2- Les composantes du microenvironnement.....	16
2-3-3 L'analyse concurrentielle.....	17
2.3.4- L'analyse SWOT.....	19
Conclusion.....	20
<b>Chapitre II : mondialisation et l'internationalisation des entreprises.....</b>	<b>21</b>
Introduction.....	21
<b>SECTION1: Les entreprises face aux défis de la mondialisation.....</b>	<b>22</b>
1.1- Le phénomène de la mondialisation /globalisation.....	22
1.1.1- La mondialisation .....	22
1.1.2- La globalisations.....	22
1.1.3- Le changement des affaires induit par la mondialisation.....	23
1.2- L'internationalisation et la multinationalisation des firmes.....	24
1.2.1- L'internationalisation :.....	<u>24</u>
1.2.2- La multinationalisation (transnationalisation) et ses conséquences.....	27
1.3- Les raisons d'internationalisation des entreprises :.....	27.
<b>SECTION II : Les stratégies de conquête des marchés extérieures....</b>	<b>28</b>
2.1- Les déterminants des localisations des implantations .....	29
2.1.1- Le marché et son potentiel.....	29



2.1.2- Les coûts des facteurs de production.....	29
2.1.3- L'attractivité du pays.....	29
2.1.4- L'effet d'agglomération:.....	29
2.2- Sélections des localisations ou des cibles.....	30
2.3- Les timing de l'entrée sur le marché.....	30
2.4- Les facteurs déterminants du mode d'entrée sur un marché étranger.....	30
2.5- Les différents modes d'entrée sur les marchés étranger.....	31
2.5.1 La stratégie d'exportation.....	31
2.5.2- Les stratégies d'accord.....	32
2.5.3- Les alliances stratégiques.....	34
2.5.4 Les joints ventures (J&V) ou co-entreprise ou encore opérations conjointes.....	34
Conclusion.....	35
<b>Chapitre III : ANALYSE DE LA STRUCTURE COMMERCIALE EN ALGERIE.....</b>	<b>36</b>
Introduction.....	36
<b>SECTION 1: L'évolution de la politique économique et commerciale en Algérie.....</b>	<b>37</b>
1.1- L'OUVERTURE ECONOMIQUE EN ALGERIE.....	37
1.1.1- 1986 à 1994:Une ouverture économique et commerciale.....	37
1.1.2- 1994 à 1998:L'ajustement structurel.....	38
1.1.3- Depuis 1999 à nos jours.....	39
1.2 - Le cadre incitatif à l'exportation hors hydrocarbure .....	39

1.2.1- La libéralisation de l'acte à l'exportation.....	39
1.2.2- Les incitations fiscales.....	40
1.2.3- Les facilitations douanières.....	40
1.2.4- Les mesures institutionnelles.....	40
1.2.5- Autres mesure.....	42
1.2.6- Les Accords.....	43
1.2.7- Le bénéfice du système généralisé de préférence SGP.....	44
1.3- Avantages et facilitations accordés aux exportations HH.....	44
1.3.1- Avantages fiscaux.....	44
1.3.2 Régimes douaniers suspensifs à l'exportation.....	44
1.3.3 Contrôle des changes.....	45
Section 2 : Regard sur le commerce extérieur : Un résultat décevant.....	45
2.1 Le commerce extérieur de l'Algérie.....	46
2.2- Le poids des exportations hydrocarbure en Algérie .....	47
2.3- La part des exportations HH.....	48
2.4- LES EXPORTATIONS PAR REGION.....	49
2.4.1- L'Union Européenne.....	49
2.4.2- Les pays de l'OCDE (hors UE).....	50
2.4.3- Les autres régions.....	50
2.5- Types de produits exportés.....	52
2.6- Le potentiel des exportations HH.....	52
2.7- Les raisons qui expliquent la stagnation des exportations HH.....	53
2.7.1- Sur le plan macroéconomique.....	53

2.7.2 Sur le plan microéconomique.....	54
Conclusion.....	54
Chapitre IV : CEVITAL ET L'INTERNATIONALISATION " CAS D'EXPORTATION ".....	55
Introduction.....	55
<b>Section 01 : présentation du complexe.....</b>	<b>56</b>
1.1. Historique de l'entreprise Cevital.....	56
1.2. Situation géographique.....	56
1.2.1. La fiche signalétique.....	56
1.3. Activités et objectifs.....	57
1.3.1. Activités de Cevital.....	57
1.3.2. Objectifs.....	57
1.4. Structure organisationnelle du complexe Cevital.....	58
1.5- Les principales missions des différentes directions du complexe .....	58
1.5.1- La direction générale.....	58
1.5.2-La direction des ressources humaines.....	58
1.5.3- La direction technique contrôle de qualité.....	58
1.5.4- La direction projet.....	59
1.5.5- La direction finance et comptabilité (DFC).....	59
1.5.6- La direction commerciale.....	59
1.5.7- La direction raffinerie d'huile.....	59
1.5.8- La direction margarinerie.....	59
1.5.9- La direction raffinerie de sucre.....	59
1.5.10-La direction conditionnement.....	60
1.5.11- La direction logistique (D Log).....	60
1.5.12- Service approvisionnement.....	60
1.5.13- Service magasinage.....	60

1.5.14- Service expéditions.....	60
1.5.15- La direction exploitation.....	60
1.5.16- La direction marketing.....	61
1.5.17- La direction des silos.....	61
1.5.18- La direction de distribution.....	61
1.6. La part de marché de Cevital.....	62
1.7. Le choix stratégique de l'entreprise.....	63
1.8. Les principaux concurrents de l'entreprise Cevital et l'évolution de ses ventes.....	63
1.8.1. Les principaux concurrents de l'entreprise Cevital.....	63
1.8.2. L'évolution des ventes de Cevital.....	64
<b>Section 02 : Processus d'internationalisation de Cevital " Cas d'exportation "</b> .....	<b>66</b>
2.1. La gamme de produit.....	67
2.1.2. La margarine.....	67
2.1.3. Raffinerie de sucre.....	67
2.2. Les capacités du complexe Cevital.....	68
2.2.1. Les capacités de production.....	68
2.2.2. Les capacités en ressources humaines.....	69
2.2.3. Les capacités commerciales.....	69
2.2.4. Les capacités des exportations.....	69

2.2.5. Les capacités de distributions .....	70
2.3. Les étapes de processus d'exportation.....	72
2.3.1. Présentation de la démarche d'exportation de CEVITAL.....	72
2.3.2. Les opérations effectuées pendant la démarche d'exportation.....	77
<b>2.4- Le poids de CEVITAL au niveau international :.....</b>	<b>81</b>
2.5. Etude d'une opération d'exportation du sucre à l'IRAQ.....	82
2.5.1. L'étape de la réception de la demande et la prise de contact avec le client et l'établissement du contrat.....	82
2.5.2. L'établissement de la notice d'expédition.....	83
2.5.3. L'étape de la préparation de la production.....	84
2.5.4. L'étape de l'expédition de la marchandise.....	85
2.5.5. Rapatriement des fonds.....	89
2.6. L'interprétation du questionnaire établie au sein de l'entreprise CEVITAL.....	89
Conclusion.....	91
Conclusion générale.....	92

## Résumé

Les exportations révèlent une importance primordiale pour l'économie nationale pour plusieurs raisons. D'abord, elles alimentent le pays en ressources en devises. Ensuite, elles offrent des emplois créés par les entreprises exportatrices et améliorent la croissance économique globale du pays.

Compte tenu de ces atouts *MACRO* et *MICRO* économiques, les pouvoirs publics prennent des mesures incitatives, régulièrement réadaptées, en faveur des exportateurs. Les actions de l'Etat algérien concernent essentiellement les facilitations relatives aux procédures douanières et fiscales à la promotion d'exportation à travers la création des organismes d'assurances des exportations hors hydrocarbures telle que la CAGEX.

En terme de la complexité de la tâche d'exportation, toutes entreprises désirant exporter doit adapter une démarche d'exportation, cette dernière doit comprendre un diagnostic export, une étude de marché pour cibler les plus potentiels, une stratégie marketing, l'expédition et le paiement. Dès lors, l'objectif de notre recherche est d'expliquer la stratégie de l'entreprise à l'international. Cas des exportations de l'entreprise CEVITAL. Dans ce cadre, un stage a été effectué au sein de cette entreprise. Pendant ce dernier, nous avons constaté que CEVITAL dispose d'une boîte de négociation en Suisse qui lui permet de mener des négociations avec les clients avant de franchir le territoire international pour minimiser les risques, ensuite l'avantage de proximité au port qui facilite le processus d'exportation de l'entreprise. Mots clés : Exportations, stratégies des Entreprises, Algérie, CEVITAL, Sucre.

## Summary

Exports reveal a paramount importance for the national economy for several reasons. Initially, they feed the country in currency resources. Then, they offer employment created by the export businesses and improve the total economic growth of the country. Taking into account these macro and micro assets economic, the public authorities take incentive measures, regularly rehabilitated, in favour of the exporters. The actions of the Algerian State relate to primarily the facilitations relating to the customs and tax procedures with the promotion of export through the creation of the organizations of insurances of exports except hydrocarbons such as the CAGEX. In term of the complexity of the task of export, all undertaken wishing to export must adapt a approach of export, the latter must understand a diagnosis export, a market study for targeted potential, a strategy marketing, forwarding and the payment. Consequently, the objective of our research is to explain the strategy of company to the international Case of exports of company CEVITAL. Within this framework, an internship was carried out within this company. Laying this last, we noted that Cevital has one limbs of negotiation in Switzerland which enable him to carry out negotiations with the customers before crossing the international territory to minimize the risks, then the advantage of proximity to the port which facilitates the process of export of the company. Keywords: Exports, strategies of Entrprises, Algeria, Cevital, Sweetens..