



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

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

*Le rôle des systèmes de gouvernance dans l'élaboration de la
stratégie d'internationalisation des entreprises
Cas NCA Rouiba SPA.*

Réalisé par :

-Mr. Ghiles TAMERIOUT

Encadreur : Mme. Aicha. BAGDI

Devant le jury composé de :

Président : Mr MEBARKI Farid

Examinatrice : Mme KHEBBACHE Nawel

Promotion : 2019

DEDICACES

Premièrement à ma chère mère et mon cher père pour leur patience et leur soutien tout au long de mon cursus.

Je dédie ce modeste travail à toute ma famille et à tous ceux qui me sont très chères et indispensables à mon existence ;

A TOUS MES AMIS.

GILLES

Remerciements

Nos sincères remerciements à

- *Mme BAGDI. AICHA mon encadreur ;*
- *Membres des jury qui ont accepter d'évaluer notre travail ;*
- *Mr Slim Othmani, mr Mounir Ghoumrassi , mr Djamel Hemaz et toute l'equipe de la NCA Rouiba;*
- *Mon cher frère nassim;*
- *Ma fiancée cylvia;*
- *Tous les enseignants du département;*
- *Azeddine FEDDIKHI, Ghilas MEBARKI, Lounis ABDELHADI et tous mes amis.*
- *Nos enseignants de l'université de BEJAIA ;*

Et à tous ceux qui nous ont aidés à la réalisation de notre mémoire qu'ils trouvent ici nos

remerciements les plus distingués.

Liste des abréviations

- **AGEX** : Assemblée Générale Extraordinaire ;
- **AGO** : Assemblée Générale Ordinaire ;
- **BERI** : Business Environment Risk Institute
- **BRSA** : Boissons Rafraichissantes Sans Alcool ;
- **CACG** : Commonwealth Association for Corporate Governance ;
- **CCI** : Clause Compromissoire International ;
- **CENU** : Commission Economique des Nations Unis ;
- **CG** : Codes de Gouvernance ;
- **CI** : Commerce International ;
- **DPI** : Droit de Protection de La Propriété Industrielle ;
- **DZD** : Dinar Algérien ;
- **EIRP** : Entreprises à Internationalisation Rapide et Précoce ;
- **FMI** : Fonds Monétaire International ;
- **FMN** : Firme Multi Nationale ;
- **HOS** : Heckscher, Ohlin et Samuelson ;
- **IAS** : Indice de l'Actionnariat Salariés ;
- **IDE** : Investissement Direct à l'Etranger ;
- **ISO** : International Standardization Organization ;
- **NCA** : Nouvelle Conserverie Algérienne ;
- **OCDE** : Organisation de Coopération et de Développement Economique ;
- **OLI** : Ownership advantage Localisation Internalization ;
- **ONS** : Office National des Statistiques ;
- **PCA** : Président du Conseil d'Administration ;
- **PDG** : Président Directeur Général ;
- **PME** : Petite et Moyenne Entreprise ;
- **PRS** : Political Risk Service ;
- **SARL** : Société à Responsabilité Limitée ;
- **SCI** : Société de Commerce International ;
- **SGP** : Sociétés de Gestion et de Participation ;
- **SPA** : Société Par Action ;
- **SRC** : Self Reference Criterion ;
- **TIC** : Technologies de l'Information et des Communications ;

LISTE DES FIGURES

Figure	Titre	page
01	Les caractéristiques des trois écoles de pensée dans la théorie de l'internationalisation	38
02	stade du cycle de vie du produit	53
03	Organigramme de la NCA ROUIBA	75
04	Evolution du nombre de clients étranger de la NCA Rouiba depuis 2015	84

LISTE DES TABLEAUX

N°	Titre de tableau	Page
01	Typologie des mécanismes de gouvernement des entreprises	18
02	Les avantages et les inconvénients d'une licence internationale	44
03	Les avantages et les inconvénients de la franchise internationale	46
04	Avantages et les inconvénients de la filiale	48
05	Avantages et inconvénients du bureau de représentation et de la succursale	49
06	Avantages et inconvénients de la joint-venture	50
07	Problèmes globaux	63
08	Les dates clés de la société NCA Rouiba	67
09	Répartition du capital de la NCA Rouiba à sa création	71
10	Répartition du capital social au moment de l'émission	73
11	Composition du conseil d'administration de la NCA Rouiba	78
12	Evolution de la demande d'un client Français	85
13	Estimation des exportations vers le client Français en 2019	86
14	Evolution du chiffre d'affaire export de la NCA Rouiba à partir de 2010	86
15	Objectifs export de la NCA Rouiba en 2019	88

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE	01
CHAPITRE I : LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE : DEFINITIONS ET APPROCHE THEORIQUES	04
INTRODUCTION	
SECTION 01 : la gouvernance d'entreprises : fondement théoriques	04
SECTION 02 : les systèmes de gouvernance d'entreprises	17
SECTION 03 : codes et normes de bonne gouvernance économique et des entreprises	23
CONCLUSION	
CHAPITRE II : INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES	28
INTRODUCTION	
SECTION 01 : Les fondements théoriques de l'internationalisation	28
SECTION 02 : Les différents modes d'internationalisation des entreprises	35
SECTION 03 : Les raisons et risques de l'internationalisation des entreprises	46
CONCLUSION	
CHAPITRE III : ETUDE DE CAS DE LA SPA NCA ROUIBA	56
INTRODUCTION	
SECTION 01 : État des lieux de la gouvernance des entreprises en Algérie	57
SECTION 02 : Présentation de la NCA Rouiba	62
SECTION 03 : La gouvernance de la NCA Rouiba	70
SECTION 04 : L'internationalisation de la NCA Rouiba	79
CONCLUSION	
CONCLUSION GENERALE	86

Introduction
générale

INTRODUCTION GENERALE

La concurrence ne s'exerce plus à l'échelle nationale, mais à l'échelle mondiale, cette évolution a offert de nouvelles opportunités pour les entreprises en élargissant leur marché, mais aussi la contrainte d'affronter la concurrence étrangère sur leur marché domestique. Dans un monde en mutation accélérée, la dynamique de changement impose une adaptation et une anticipation de nouvelles tendances.

Par conséquent, l'internationalisation des entreprises a été l'objet de nombreuses recherches en management stratégique. La recherche relative à l'étude du développement international des entreprises est aujourd'hui très abondante, divers modèles théoriques et empiriques ont eu pour objectif ; de comprendre le processus par lequel les entreprises s'engagent hors de leurs marchés domestiques.

En effet « Les économistes au fil du temps ont proposé plusieurs théories afin d'expliquer le phénomène d'internationalisation, ces théories ont fournis des modèles explicatifs pour répondre aux questions d'internationalisation des entreprises et sélectionner les facteurs et les déterminants qui peuvent aider les entreprises dans leurs processus d'internationalisation »¹.

Ainsi, l'entreprise qui se développe à l'international se trouvera dans l'obligation de définir et adopter une stratégie, face aux différentes options et paramètres disponibles que les premiers décideurs et propriétaires de l'entreprise exploitent dans la réalisation du processus d'internationalisation, l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise l'obligeant à une professionnalisation significative de ses pratiques de gestion, ces conséquences se répercutent elles même sur les outils, les règles, les lignes de conduite, les directives internes qui constituent ensemble le système des processus mis en œuvre par le gouvernement de l'entreprise et sa gouvernance dans le but d'atteindre ses perspectives par la voie d'internationalisation.

« Le système de gouvernance des entreprises dans un pays, recouvre les règles formelles et informelles, les pratiques acceptées et les mécanismes d'application et de sanction, privés comme publics, qui, ensemble, régissent les relations entre : d'un côté, ceux

¹ Lemaire j-p avec la collaboration de GERRAR.P « stratégie d'internationalisation » Ed DUNOS.2008 P5.

qui contrôlent effectivement les entreprises et de l'autre tous ceux qui sont susceptible d'investir des ressources dans les entreprises opérant dans le pays »².

Dés lors, l'objectif de notre étude consiste à comprendre le rôle que pourraient jouer les mécanismes de gouvernance dans l'élaboration de la stratégie d'internationalisation de l'entreprise. En l'occurrence, dans le cadre de cette étude nous allons essayer de répondre à la problématique qui suit :

Quel est le rôle des systèmes de gouvernance de l'entreprise NCA Rouiba dans la définition de la stratégie d'internationalisation ?

Dans le cadre de cette étude, nous avons opté à l'étude de deux systèmes de gouvernance de l'entreprise NCA Rouiba à savoir : Le conseil d'administration et les actionnaires.

De cette problématique que nous avons abordée on peut déduire d'autres questions complémentaires :

- Quel est le mode d'internationalisation adopté par l'entreprise Rouiba ? Et Quelles sont les raisons de son internationalisation ?
- Y'a-t-il séparation entre la propriété et la fonction de management au sein de l'entreprise Rouiba ? et qui sont les acteurs participant à la définition de la stratégie d'internationalisation ?
- Quel est le rôle joué par le conseil d'administration dans la définition de la stratégie de l'internationalisation ?
- Quel est le pouvoir détenu par les actionnaires concernant la décision sur la stratégie d'internationalisation ? Sont-ils juste des apporteurs de capitaux financiers ou participent ils à la prise de décision ?

Avant d'essayer de répondre à notre problématique et les questions secondaires nous tenons à mentionner que le cadre de cette étude est bien consacré au cas de l'entreprise algérienne, nous avons pu formuler les hypothèses suivantes :

- ❖ **Hypothèse 01** : le mode d'internationalisation adopté par l'entreprise Rouiba est l'exportation directe de ses produits vers plusieurs marchés étrangers ;

² Charles Oman et Daniel Blumes la gouvernance d'entreprises : un déficit pour le développement repères n°03 OCDE2005-www.oecd.org/dev/repères.

- ❖ **Hypothèse 02 :** le **PDG** (Président Directeur Général) de l'entreprise Rouïba est le premier décideur dans l'entreprise, et que la stratégie d'internationalisation est élaborée par lui-même sans consultation des actionnaires et du conseil d'administration.

Afin de bien mener notre recherche et apporter des réponses à notre problématique, nous avons opté pour une approche qualitative, à savoir l'étude du cas de l'entreprise NCA Rouiba, en réalisant un stage pratique d'une durée de 30 jours (du 01/06/2019 au 30/06/2019) au niveau de la direction générale pour ce qui de la gouvernance de l'entreprise durant lequel nous avons eu à rencontrer Mr Slim OTMANI PDG (Président Directeur Général) de la NCA Rouiba, puis le service logistique export dont le responsable est Mr Mounir GHOUMRASSI, afin d'étudier le développement des exportations de l'entreprise suivant les décisions prises au niveau de la direction générale, et à qui nous avons administré un questionnaire en face à face.

Notre choix du thème a été motivé par son authenticité ainsi, la relation entre les mécanismes de gouvernance et l'internationalisation de l'entreprise a rarement été mis en avant dans les recherches menées en management stratégique.

Quant aux choix de l'entreprise, La NCA Rouiba représente tout ce qui caractérise une entreprise bien réussie grâce à l'efficacité de sa gouvernance et qui a su s'imposer dans le marché international.

Notre travail est divisé en trois chapitres, dont deux chapitres théoriques qui seront consacrés au développement du cadre théorique de notre recherche. Nous aborderons dans le premier la gouvernance des entreprises, le deuxième portera sur la stratégie d'internationalisation des entreprises, et enfin, le troisième chapitre aura pour objectif la présentation de l'étude de cas de la SPA NCA ROUIBA.

Chapitre I

La gouvernance d'entreprise : définitions et approche théoriques

INTRODUCTION

La crise financière qu'a connue le monde en ce début du XXIème siècle, a poussé les différents acteurs économiques ainsi que les institutions étatiques à s'intéresser une fois encore au concept de gouvernance d'entreprise, afin de régler de la meilleure manière possible les relations entre le conseil d'administration et le corps managérial de l'entreprise. C'est donc dans un souci de maîtrise des dysfonctionnements qui touchent à la sincérité de l'information financière des entreprises qu'une bonne gouvernance est essentielle afin de limiter pour ne pas dire éradiquer tout dépassement pouvant porter atteinte à ces informations, qui conduisent aux bouleversements boursiers.

Ce qui conduit la gouvernance d'entreprise à avoir au-delà des marchés financiers une incidence sur l'économie globale.

Dans le cadre de notre travail, nous allons commencer par présenter la notion de gouvernance, ensuite, les différentes théories, puis les systèmes de gouvernance d'entreprise et enfin les codes et normes de la gouvernance d'entreprise.

**SECTION 01 : LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISES : FONDEMENT
THEORIQUES**

Dans la présente section nous allons aborder les notions essentielles afin de mieux comprendre le concept de gouvernance.

1.1. Epistemologies du concept:

Aujourd'hui, la gouvernance est présente dans différents domaines. Mais ce que l'on ne sait pas c'est qu'elle a toujours existé au fil des temps, sous diverses formes et appellations.

D'ailleurs, le terme gouvernance trouve son origine dans le latin « Gubernare » et du grec « kubernan » qui signifiait « piloter un navire ¹ ».

Au Moyen Age le territoire a joué un rôle important dans le développement du concept de gouvernance.

Et ce n'est que depuis les années 1930 que le terme « gouvernance » fut utilisé par les économistes, notamment par Ronald H. Coase, (prix Nobel d'économie en 1991) pour

¹ JOUMARD Robert, « Le concept de gouvernance », Rapport n° LTE 0910, Bron, Novembre 2009, p 9-10.

désigner l'ensemble des dispositifs mis en œuvre par une entreprise pour mener des coordinations plus efficaces que le marché, publier dans son article « The nature of the Firm » (Coase, 1937, Williamson, 1975).

A partir de la fin des années 70 dans un contexte de scandales financiers, on commence à parler de «corporate governance» traduit en français par «gouvernement ou gouvernance d'entreprise» qui évoque le réveil des actionnaires pour participer à la direction de l'entreprise.

Malgré son émergence durant les années 80 et 90 l'origine de la « corporate governance » fut attribuée aux travaux d'Adolf Berle et Gardiner Means figurant dans leur thèse « The Modern Corporation and Private Property, 1932 ». au début du XX^{ème} siècle, selon leur analyse, la séparation, fortement prononcée dans les grandes sociétés américaines, des fonctions de propriété exercées par les actionnaires, et de gestion, assurées par les dirigeants, était à l'origine d'une dégradation de performance pour les actionnaires, en raison de la défaillance des systèmes de contrôle.

Dans le contexte du New Deal, cette thèse allait entraîner un renforcement de la réglementation boursière aux États-Unis avec la création en 1934 de la Securities and Exchange Commission, chargée de protéger les investisseurs.

Cette première conception de la gouvernance, d'origine anglo-saxonne, est associée à une représentation des relations entre les actionnaires et les dirigeants sous forme de relation d'agence, les dirigeants étant les agents ou mandataires et les actionnaires, les principaux ou les mandants.

Elle domine encore aujourd'hui les recherches et les débats, tant dans la presse financière que dans les discussions législatives.

Fondée sur la conception légale, traditionnelle, de la propriété, elle conduit à privilégier l'étude des mécanismes censés contraindre les dirigeants à gérer dans l'intérêt des actionnaires, notamment le conseil d'administration, les assemblées générales d'actionnaires, les systèmes de rémunération des dirigeants, la réglementation légale et comptable ou encore les offres publiques d'achat. Selon Andreï Shleifer et Robert Vishny, le rôle du système de gouvernement d'entreprise est de « sécuriser » l'investissement financier, les différents mécanismes organisationnels, marchands ou institutionnels, constituant ce système, se justifient par leur fonction disciplinaire.

1.2. Définition de la gouvernance de l'entreprise :

Pour mieux appréhender le concept de gouvernance d'entreprise nous présentons quelques définitions données par certains auteurs ainsi que certaines définitions utilisées par

les organisations internationales.

Le terme « corporate gouvernance apparaît sans conteste comme un des thèmes centraux de la gestion »².

Bancel (1997)³ propose un certain nombre d'outils de contrôle et d'incitation des dirigeants susceptibles de rétablir l'équilibre en faveur des différents groupes de partenaires (actionnaires, créanciers, salariés, etc.), d'aboutir à une répartition de la richesse créée plus équitable afin d'améliorer l'efficacité des firmes.

Pour Bancel le dirigeant occupe un rôle central car il est un acteur majeur du processus conduisant à la création de la richesse et dispose de la capacité à influencer sur la répartition.

Charreaux (1997) considère quant à lui que « La gouvernance des entreprises recouvre l'ensemble des mécanismes organisationnels qui ont pour effet de délimiter les pouvoirs et d'influer les décisions des dirigeants, autrement dit, qui gouvernent leur conduite et définissent leur espace discrétionnaire ».⁴

Dans le même ordre d'idées, MAATI (1999) estime qu'on ne peut donner une définition cohérente au concept de gouvernance avant d'avoir préalablement explicité celle de l'entreprise. Selon lui, l'entreprise est une organisation qui constitue en conséquence un construit social abritant un jeu se déroulant entre divers agents économiques, tous n'ayant pas le même statut ni la même responsabilité.

Dès lors, la gouvernance d'entreprise est définie comme :

« L'ensemble des mesures mises en œuvres dans le cadre du construit social qu'est l'entreprise afin d'inciter les agents économiques indispensables à prendre part au processus productif et à s'y maintenir en assurant la création d'une rente organisationnelle suffisante ainsi qu'un partage perçu comme équitable par ces derniers compte tenu de leurs apports respectifs »⁵.

Quant à Bagnasco et Le Galès, ces derniers évoquent la gouvernance comme étant : « un processus de coordination d'acteurs, de groupes sociaux, d'institutions, pour atteindre des buts propres discutés et définis collectivement dans des environnements fragmentés et incertains ».

Nous tenons à faire remarquer par ailleurs que le dirigeant occupe une place centrale dans la définition de Charreaux.

² ECHKOUNDI Mohammed, « Le renouveau de la Gouvernance d'entreprise : vers une prise en compte des parties prenantes », Revue économique, Artois, 2007, p 03.

³ BANCEL Franck, « La gouvernance des entreprises », Economica, Paris, 1997, p 45.

⁴ CHARREAUX Gérard, «Le gouvernement des Entreprises: Coprorate Gouvernance, Théories et Faits», Economica, Paris, 1997, p 01.

⁵ MAATI Jérôme (1999), « Le gouvernement d'entreprise ». De Boeck cité dans Nassima, Aiadi. « Contrats, confiance et gouvernance : le cas des entreprises publiques agroalimentaire en Algérie », thèse de doctorat : Economie, Université de Montpellier, 2003, p 32.

Ainsi, l'objet du gouvernement d'entreprise est principalement de limiter le pouvoir décisionnel du dirigeant.

Par contre dans la seconde définition, seuls les agents intervenants dans la coopération sont placés au même niveau mais en fonction de leur degré d'implication et la finalité de la coopération et la création d'une rente organisationnelle plutôt que la maximisation du profit.

Par ailleurs, la gouvernance d'entreprise est l'ensemble des processus, réglementaires, lois et institutions influant sur la manière dont l'entreprise est dirigée, administrée et contrôlée.

La gouvernance d'entreprise inclut aussi les relations entre les nombreux acteurs impliqués (les parties prenantes ou Stakeholders) et les objectifs qui gouvernent l'entreprise. Les acteurs principaux sont les actionnaires, la direction et le conseil d'administration. Les autres parties prenantes incluent les employés, les fournisseurs, les clients, les banques ou autres prêteurs, le voisinage (prise en compte de l'impact environnemental par exemple) et la communauté au sens large.

La gouvernance d'entreprise permet aux ayants droits et partenaires de l'entreprise, de voir leurs intérêts respectés et leurs voix entendus dans le fonctionnement de celle –ci.

D'après les définitions précédentes on constate que la gouvernance d'entreprise est :

- L'ensemble des processus, des réglementations, lois et institutions influant la manière dont l'entreprise est dirigée, administrée et contrôlée ;
- L'ensemble des mécanismes et procédures qui encadrent les décisions de création et de répartition de la valeur ;
- Un domaine de recherche basé sur les questions qui concernent la séparation du contrôle et de la propriété des entreprises.

Par ces précédentes définitions on peut déduire que la gouvernance est l'ensemble des processus, institutions et lois qui définissent la façon dont l'entreprise est administrée et contrôlée.

1.3. Typologie de la gouvernance de l'entreprise :

Plusieurs types de gouvernance se sont distingués en partant des développements sur l'origine de cette notion est qui sont :

1.3.1. La gouvernance politique :

Dans ce type la gouvernance renvoie aux interactions entre l'Etat et la société, c'est-à-dire aux systèmes de coalition d'acteurs publiques ou privés.

Elle postule la mise en place de nouveau mode de régulations plus souples, fondés sur le

partenariat entre divers participants et aussi pour but de rendre l'action publique plus efficace et les sociétés plus facilement gouvernable.

C'est une théorie de la régulation sociale qui peut être déclinée à toutes les échelles de gouvernement, pour cela, on va distinguer dans ce monde-là, deux grands types de gouvernance qui sont :

1.3.1.1. La gouvernance locale (Territoriale) :

L'idée de base de cette gouvernance et le fait, quelle repose sur les capacités des communautés à maîtriser leur territoire et à gérer leurs ressources, ainsi cette dernière apparaît alors comme une forme de régulation territoriale et d'indépendance dynamique entre agents notamment productifs et institutions locales.

L'économiste Bernard PECQUEUR, définit la gouvernance locale comme « un processus institutionnel et organisationnel de construction d'une mise en comptabilité des différents modes de coordination entre acteurs géographiquement proche, en vue de résoudre les problèmes productifs inédits posés au territoire. »⁶.

Dans les mêmes ordres d'idées STOCKER affirme que la gouvernance locale « fait intervenir un ensemble complexe d'acteurs et d'institutions qui n'appartiennent pas tous à la sphère du gouvernement ; elle traduit une interdépendance entre les pouvoirs et les institutions associées à l'action collective.

La gouvernance fait intervenir des réseaux d'acteurs autonomes et part du principe qu'il est possible d'agir sans se remettre au pouvoir de l'Etat. »⁷. D'après cette définition les instances politiques reconnues, telles que l'Etat ou les organisations intergouvernementales, ne détiennent plus le monopole de la conduite des affaires publiques, seuls les individus et les institutions publiques et privées pourront gérer leurs affaires locales.

1.3.1.2. La gouvernance mondiale (Globale) :

L'évolution de l'ensemble des relations internationales est générée par le commerce, la finance et les avancées technologiques font qu'aucun pays ne peut se permettre d'ignorer la sphère internationale et d'agir isolément.

Comprendre la gouvernance mondiale revient donc à appréhender les forces qui s'affrontent dans notre monde moderne et qui commandent les processus internationaux.

⁶ FERGUENE Améziane, « La Gouvernance Locale et Développement Territoriaux : le cas des pays de sud », Paris L'harmattan, 2005, p 27-44.

⁷ STOCKER Gerry, « Cinq Propositions pour une théorie de la Gouvernance », Revue internationale des sciences sociales (France), n°55, 1998, p 19-29.

Chavagnoux a défini la gouvernance mondiale en temps « qu'un ensemble de processus par lesquelles les règles collectives sont élaborées, décidées, légitimées, mise en œuvre, contrôlées et placées au service d'une économie mondiale qui serait porteuse d'ordre, de justice, de liberté, et d'efficacité »⁸.

Pour essayer d'approfondir cette compréhension de cette gouvernance nous allons présenter quelques attributs qui la caractérisent comme suit:

➤ La gouvernance mondiale se caractérise par l'absence de gouvernement mondiale d'un

« Etat mondial », elle s'articule autour des diverses formes et niveaux de coordination, de coopération et de prises de décisions collectives au plan internationale ;

➤ Ce qui constitue le processus de gouvernance mondiale, c'est la prise de conscience du fait qu'une véritable coopération passe par la délégation d'une partie de la souveraineté des états. L'Union européenne est sans doute l'exemple le plus positif d'une souveraineté partagée dans laquelle l'action conjointe et le renforcement des capacités de résolution des problèmes sont finalement profitables à tous ;

➤ Elle se désigne par le réagencement perpétuel des groupements politiques et économiques mondiaux, ce qu'on appelle parfois le monde « multipolaire ». L'émergence simultanée de la mondialisation, de la régionalisation et de la localisation est une des tendances des développements structurantes de la société et de la politique mondiale ; Toutes les régions du monde deviennent progressivement des zones de coopération et d'intégration que la gouvernance mondiale pourra s'appuyer pour en faire son ossature organisationnelle ;

➤ Elle se distingue aussi par le fait qu'elle ne se limite pas aux seuls gouvernements et organisations internationales. La commission des Nation Unies sur la gouvernance mondiale prévoit un multilatéralisme davantage organisé au plan national et noté par ailleurs que la gouvernance globale est faite d'un grand nombre d'acteur.

1.3.2. La gouvernance électronique :

En plus de ces deux types de gouvernance politique, nous allons ajouter un type plus récent, qui repose sur les technologies de l'information et des communications.

En effet, l'E-Gouvernance (gouvernance électronique) se définit comme « l'utilisation des technologies de l'information et des communications (TIC) dans les administrations publiques associées à des changements au niveau de l'organisation et de nouvelles aptitudes du

⁸ CHAVAGNEUX Christian, « Qui dirige l'économie mondiale ? », Alternatives Economiques, HS N°52, 2002, p 14

personnel. L'objectif est d'améliorer les services publics, renforcer les processus démocratiques et de soutien aux politiques publiques. »⁹.

Le gouvernement repose sur quatre notions émergentes :

- L'utilisation de la technologie de l'information et des communications ;
- L'adaptation des processus de travail et des structures de l'appareil gouvernemental ;
- L'amélioration de l'information, de la communication et la coopération entre les différents acteurs que sont les entreprises, citoyens, les organisations à but non lucratif et non gouvernemental ;
- L'augmentation des actions des fonctions du gouvernement.

1.4. Les approches théoriques de la gouvernance des entreprises :

Une typologie des théories de la gouvernance peut ainsi se distinguer en se basant sur le paradigme de création de la valeur et de sa répartition, Nous tenterons de présenter les deux principaux modèles théoriques le premier courant est d'origine contractuelle et le second est d'origine cognitive.

1.4.1. Les théories contractuelles :

Coase construit son argumentation autour des coûts, il avance l'idée selon laquelle la coordination par la firme s'impose car, elle permet d'économiser des coûts contrairement à celle réalisée par le marché. En effet, lorsque la coopération entre les agents s'étale dans le temps, l'incertitude et les difficultés liées à l'accès à l'information engendrent des coûts de découverte des prix adéquats, de négociation et de conclusion de contrats distincts pour chaque transaction.

Coase pose ainsi les premiers jalons de la conception transactionnelle de la firme et Williamson plus tard en a battu le corpus théorique. Il a fallu en effet dépasser la simple opposition firme/marché et préciser le contenu des coûts de transaction mais aussi aller au-delà du fonctionnement des institutions économiques du capitalisme et proposer une théorie économique de la firme.

La firme est devenue ainsi une organisation, un système de relation entre individus ayant des intérêts communs les conduisant à contracter pour coopérer. Dès lors la firme est définie comme un nœud de contrats et la théorie des coûts de transaction gagne de la rentabilité et rejoint ainsi la théorie de l'agence et des droits de propriété dans leur paradigme individualiste.

⁹ Définition extraite du site : <http://europa.eu> (Consulté le 10/06/2019).

Par ailleurs, certains auteurs assimilent la vision contractualiste à une généralisation du modèle bureaucratique de Max Weber. Il convient de rappeler que Weber estime que la grande entreprise capitaliste fonctionne comme une bureaucratie et c'est en l'occurrence le modèle même d'efficacité. Elle inclut une hiérarchie fondée sur la compétence et non sur l'arbitrage, elle est soumise ainsi à un pouvoir dominant selon les règles fonctionnelles et rationnelles.

La théorie contractuelle est beaucoup moins rigide quant à l'efficacité suprême de l'organisation capitaliste. L'organisation qui arrive à assurer sa pérennité en réduisant les coûts et en maximisant sa valeur quelle que soit sa configuration s'impose.

L'assimilation concerne aussi les aspects d'incitation (rémunération, carrière, promotion ...) et de contrôle. La théorie contractuelle insiste en effet sur le rôle de la discipline via la hiérarchie, les incitations et le contrôle dans l'efficacité des formes organisationnelles.

Le fait que l'entreprise soit déterminée comme étant un nœud de contrats entre plusieurs acteurs dont certains pourraient disposer d'information plus riche que d'autres et au regard aussi des conflits d'intérêts pouvant survenir, une gestion centralisée de ces contrats est sensée être plus efficace pour créer le maximum de valeur.

Selon la définition accordée justement à la valeur que l'entreprise doit avoir comme objectif, on distingue deux approches du modèle contractualiste, une restrictive privilégiant la valeur actionnariale, l'autre plus récente et surtout élargie s'intéressant à la création de la valeur globale ou partenariale de l'entreprise qui est supposé être répartie équitablement entre tous les groupes intervenant dans la vie de l'entreprise.

1.4.2. La gouvernance dans le modèle financier, vision restrictive :

Le modèle financier de la gouvernance se fonde dans la théorie de l'agence développée par Jensen et Mcckling en 1976 pour la firme caractérisée par une séparation de la propriété et de la gestion, à savoir la firme managériale. Le modèle proposé se voulait contribuer à la construction d'une théorie contractuelle en s'appuyant sur les apports de la théorie des droits de propriété en particulier ceux du modèle de la « production en équipe » d'Alchian et Demsetz (1972) et tenter aussi d'expliquer le comportement des managers en relation avec la structure financière des firmes.

Cette théorie se limite cependant à la seule relation entre le principal et l'agent, soit à la relation bilatérale investisseuse financiers/dirigeants. Elle se destine à élaborer des mécanismes de préservation des intérêts des apporteurs de capitaux dace au risque d'opportunisme des dirigeants.

Elle préconise en d'autres termes un système de gouvernance visant à sécuriser la rentabilité de l'investissement financier.

L'axiomatique de base est donc la recherche de l'utilité individuelle ce qui ne va pas sans engendrer des divergences d'intérêts entre ces deux groupes d'acteurs. La nature de ces divergences peut prendre diverses formes :

- Si l'actionnaire est minoritaire il cherche à revaloriser ses titres et à croire la distribution de dividendes, s'il est majoritaire par contre, Husson (1983)¹⁰ estime qu'il privilégierait la maximisation de sa rente de contrôle par des avantages de toute nature (dividendes, jetons de présence ; contrats de location, d'achats ou de vente, d'emprunt ou de prêt... conclu entre la société et d'autres firmes du groupe qu'il contrôle), il augmente ainsi son emprise sur l'entreprise par un meilleur contrôle;

- Le dirigeant, lui, cherche aussi à étendre son contrôle. Plusieurs principes quant aux objectifs poursuivis par le dirigeant peuvent être cités, il en est ainsi à titre d'exemple de la croissance des actifs de la société (Marris, 1964) ou la croissance du chiffre d'affaire (Baumol, 1959) qui ne coïncident pas forcément avec la maximisation du revenu des actionnaires.

Fama et Jensen (1983) soulignent cependant la variation de la nature des divergences d'intérêts selon la structure des droits de propriété. Néanmoins toute entreprise dans laquelle il y a délégation de la fonction de gestion est soumise à cette dualité.

Cette théorie, dans la filiation de Berle et Means, restitue les fondements du pouvoir aux mains des actionnaires en recommandant, pour une maximisation de la valeur des investisseurs financiers, un système de gouvernance basé sur des mécanismes de contrôle et d'incitation. Ces mesures sont à la fois internes à l'entreprise mais aussi externes.

S'agissant des mesures de contrôle et de discipline internes à l'entreprise, le modèle préconise le droit de vote attribué aux actionnaires, les audits, la hiérarchie, la surveillance mutuelle entre les membres de l'équipe dirigeante notamment, le conseil d'administration à travers la présence simultanée d'administrateurs internes (pour véhiculer l'information) et externes, et enfin un système de rémunération des dirigeants lié à la performance actionnariale (stock-option).

Les mécanismes de surveillance externe sont matérialisés par les marchés financiers et ceux des dirigeants, ils sont actifs surtout dans le cas des entreprises managériales. Concrètement, ces mécanismes peuvent ne pas se conjuguer, cela dépend en fait de la nature de l'organisation (managériale, coopérative, publique...).

¹⁰ Revue, HUSSON, « Rente du contrôle et théorie du portefeuille » Finance, 1983, vol 4, n°1, Mai, page 33-54.

L'efficacité de ces mesures n'est pas consensuelle. De nombreux auteurs (Roe, 1990 ; Davis et Thomson, 1994) mettent l'accent sur la capacité des dirigeants des firmes américaines et déjouer à déjouer les protections des marchés financiers.

Shleifer et Vishy¹¹ (1989) analysent essentiellement les stratégies d'enracinement développées par les dirigeants pour se maintenir à la tête de l'entreprise en rendant leurs remplacements coûteux pour les actionnaires. Ces stratégies peuvent prendre la forme d'investissements dans des actifs dont la rentabilité est liée directement aux connaissances spécifiques des dirigeants (Investissements idiosyncratiques) ou dont la performance est difficilement décelable.

Le modèle financier de la gouvernance ou encore le modèle « Shareholders » connaît cependant un succès incontestable dans le monde anglo-saxon marqué par une dynamique des marchés financiers particulière au vu de l'importance des actionnaires (investisseurs institutionnels) dans la vie des entreprises. Sa portée demeure limitée lorsqu'on souhaite approcher la réalité des entreprises évoluant dans des contextes moins influencés par les investisseurs financiers.

Orléan (1999) propose une critique de la gouvernance vue par cette approche du modèle financier en considérant qu'elle « s'intéresse aux relations entre mandant et mandataire. Elle démontre l'existence de dispositifs contractuels faits de telle sorte que le mandataire, même laissé à lui-même, agira toujours conformément aux intérêts du mandant. Dans cette conception, l'organisation est un nœud de contrats reliant les individus uniquement mus par la poursuite de leur intérêt personnel »¹². Il estime que dans ce cas, la gestion managériale se conforme mécaniquement au critère de la valeur actionnariale.

En effet, les autres acteurs participant au quotidien de l'entreprise sont occultés injustement, les études empiriques ont attesté de leur importance en tant que partie prenante à la gouvernance, des efforts scientifiques récents ont permis de la réhabiliter et d'enrichir par voie de conséquence de la recherche dans ce sens.

1.4.3. La gouvernance dans le modèle des « parties prenantes » : vision pluraliste :

Ce modèle pluraliste ou encore le modèle « Stakeholders » dérive du premier modèle mais en réhabilitant l'importance des autres acteurs impliqués dans les affaires de l'entreprise. La firme est considérée comme un lieu de production en équipe visant la création de valeur sous forme de rente organisationnelle.

Elle diverge cependant de la vision « Shareholders » dans le cas où elle conteste le

¹¹ SHLEIFER, VISHNY, « Management: le cas d'investissements spécifiques du manager », Journal Financier Economique, Vol n°1, 1989, p 123-139.

¹² Revue économique, ORLEAN, « Pour une approche cognitive des conventions », Montpellier 1999, p 41.

statut de créancier résiduel attribué aux seuls actionnaires et intègre outre les actionnaires et les managers, l'ensemble des groupes ayant une légitimité de revendication dans une entreprise. Cette légitimité est fondée sur l'existence de relations d'échanges dans l'entreprise.

Cette théorie élargit la problématique de la gouvernance en intégrant tous les individus ou groupes d'individus qui possèdent des droits ou des créances sur la firme et qui sont affectés par ses décisions. Les travaux concernant essentiellement le capital humain des dirigeants et des salariés mais les apports récents ont élargi le champ des acteurs en intégrant les fournisseurs, les clients, les créanciers et la communauté dans son ensemble. L'idée développée notamment par Castanias et Helfat (1992)¹³ dans cette démarche élargie, met en relation étroite l'effort consacré à la production et l'approbation d'une partie de la valeur créée. L'incitation à produire de la valeur est d'après eux proportionnelle à la possibilité de se l'approprier au moins partiellement.

Cette théorie comporte des enseignements enrichissants dans le sens où les actionnaires s'ils acceptent de partager la rente organisationnelle avec les dirigeants réduiraient ainsi les conflits pouvant les opposer et feraient converger leurs intérêts à produire le maximum de valeur. Les deux parties ne seraient que gagnantes dans la coopération, mais la rente organisationnelle est produite en outre par d'autres agents, et la répartition de la rente équitablement entre les différents agents est problématique et ne jouit pas d'un consentement généralisé.

Le système de gouvernance apparaît dès lors comme une manière de préserver la valeur du capital humain des dirigeants et des salariés et de maintenir l'équilibre entre l'ensemble des agents.

Les salariés constituent en effet une pièce maîtresse de l'entreprise dans une plus grande mesure parfois que la plupart des actionnaires. Summers (1982) note à ce sujet que « si l'entreprise est conçue comme une institution opérationnelle combinant tous les facteurs de production pour mener une activité économique suivie, alors les employés qui fournissent le travail sont autant membres de cette entreprise que les actionnaires qui fournissent le capital. Par leurs années de services, ils peuvent avoir effectué un investissement bien plus important dans l'entreprise et avoir beaucoup plus d'intérêts dans le future de l'entreprise que de nombreux actionnaires »¹⁴.

¹³ CASTANIAS Richard, HELFAL E.Constance, « Ressources et loyers de gestion », Journal du Management, 1991, p 155-171.

¹⁴ Revue économique SUMMERS, C (1982), « La Codétermination aux Etats-Unis: Une projection des problèmes et les potentialités ». Journal du droit des sociétés comparatives et la sécurité régulatrice, Université de Montpellier, 2003.

Le modèle des parties prenantes accorde peu d'importance aux marchés financiers, le processus d'allocation des ressources tant financières qu'humaines s'effectue principalement par le biais d'une gestion interne et les mécanismes de contrôle interne prennent alors le dessus sur les mécanismes externes. Les agents intègrent ainsi facilement des réseaux et établissent des relations aussi bien formelles qu'implicites visant le long terme. A l'inverse du modèle financier qui considère la firme comme un nœud de contrats au sens général, le modèle des stakeholders selon Hill et Jones (1992) tient compte des contrats explicites et implicites établis entre l'ensemble des stakeholders (managers, actionnaires, employés, créanciers, clients, fournisseurs et la communauté).

Charreaux et Desbrières (1998)¹⁵ dans leur approche de la « valeur partenariale » supposant que les relations entre la firme et les différentes parties prenantes ne sont pas que marchandises, elles sont « Co-construites » de manière à créer de la valeur. Le système de gouvernance est estimé alors selon sa faculté à créer de la valeur partenariale qui est en fait l'équivalent de la rente organisationnelle (qui est la résultante de la différence entre la somme des revenus évalués aux prix d'opportunité et celle des coûts d'opportunités pour les différents facteurs de production).

Malgré le progrès par rapport à l'approche actionnariale, cette vision partenariale ne s'affranchit pas d'un certain nombre de limites formulées à l'encontre des théories contractuelles de la firme : d'une part, la modélisation est toujours limitée à la résolution des conflits, essentiellement par l'allocation optimale des droits de propriétés et d'autre part, la démarche reste de répartir optimaliser la valeur créée, mais en revanche, le processus de création de valeur est absent. De ce fait, l'approche partenariale garde une conception statique et adaptative de l'efficience.

1.4.4. Les théories cognitives :

Ce courant théorique de la gouvernance explique le lien entre les ressources et la création de la valeur, répond aux insuffisances de la vision contractuelle qui ignore pour l'essentiel la dynamique productive et montre des lacunes dans l'explication de certains phénomènes organisationnels et notamment dans la modélisation de la gouvernance.

Les théories cognitives, en rompant radicalement avec le paradigme néoclassique et en abandonnant la rationalité calculatrice de l'individu en faveur de la rationalité procédurale, mettent en avant le rôle crucial de l'apprentissage dans l'acquisition des connaissances et dans l'innovation. Pour appréhender ce processus, il est nécessaire de faire appel aux théories

¹⁵ CHARREAUX Gérard, DESBRIERE Philippe « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », Revue française de finance, 1998, vol 1, n°2, 1998, p 58-85.

cognitives de la firme.

Contrairement aux théories contractuelles, qui peuvent s'interpréter comme des prolongements du modèle économique néoclassique, ces théories, qui comprennent différents courants : la théorie comportementale de la firme, la théorie évolutionniste, les théories de l'apprentissage organisationnel et les théories des ressources et des compétences, rompent radicalement avec ce dernier.

Tout d'abord, la connaissance, représentée comme l'aboutissement d'un processus d'apprentissage est distingué de l'information alors que ces deux notions sont confondues dans la vision contractuelle. D'après Madhok : « L'information et la connaissance sont au cœur du design organisationnel parce qu'elles résultent de problèmes contractuels d'incitation. Il est surprenant que les théories économiques ne portent aucune attention au rôle de la connaissance organisationnelle. »¹⁶.

La vision cognitive s'attachera d'avantage à expliquer le processus d'apprentissage et d'accumulation de connaissance et de compétence. La firme n'est plus seulement analysée sur sa capacité à « économiser la connaissance. »¹⁷ Mais également sur sa capacité à créer de la connaissance et des compétences.

En effet, O'Sullivan (2000)¹⁸ pense que l'innovation entendue au sens le plus large dépassant l'unique développement technologique, est sensée pouvoir réduire les conflits pouvant survenir entre les différents groupes d'intérêt tant au niveau de l'allocation des ressources que de leurs distributions.

L'innovation d'après l'auteur est un processus dynamique qui se caractérise par le fait qu'il est ¹⁹ :

- **Cumulatif** : la connaissance s'acquiert par apprentissage et au fil du temps;
- **Collectif** : dans le sens où la connaissance collective qui permet l'innovation est le fruit d'un ensemble de compétences individuelles créatives qui se rajoutent les unes aux autres. La connaissance individuelle sortie de son contexte organisationnel peut ne pas être porteuse et être vidée de son sens ;
- **Incertain** : L'incertitude n'est pas liée juste aux comportements des agents économiques mais elle concerne les événements à venir.

¹⁶ MADHOK .A, « L'Organisation de l'activité économique: Côtes de transaction, les capacités des entreprises et la nature de la gouvernance », Organisation science, Vol.75, 1996, p 577-590.

¹⁷ MADHOK .A, « L'Organisation de l'activité économique: Côtes de transaction, les capacités des entreprises et la nature de la gouvernance », Organisation science, Vol.75, 1996, p 577-590.

¹⁸ O'SULLIVAN, M (2000), «Concours de gouvernance d'entreprise et performance économique aux États-Unis et en Allemagne »Oxford, University Press, cité dans Nassima Ayadi « Contrats, Confiance et Gouvernance : le cas des entreprises publiques Agroalimentaire en Algérie», Thèse de doctorat : Economie, Université de Montpellier, 2003,p 44.

¹⁹ Idem p 77.

L'innovation ainsi en tant que mécanisme cumulatif, collectif et incertain implique que l'allocation des ressources à l'innovation s'effectue par le biais d'un processus aussi bien de développement (investissements avec une incertitude quant aux retours en termes de profits), organisationnel (revenus générés par l'intégration de ressources humaines et matérielles), que stratégique (ressources allouées pour maîtriser le marché et les technologies).

SECTION 02 : LES SYSTEMES DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISES

Dans cette optique, l'explication adéquate sur qui, prend les décisions d'investissement au sein des entreprises, les types d'investissements à engager et la manière dont les revenus de ces investissements sont distribués et apportés par Lazonick et O'Sullivan²⁰. Cela suppose un contrôle organisationnel (insider contrôle) mais qui concerne en fait l'allocation des ressources pour l'investissement innovant et non un contrôle comportemental tel que défini par les théories contractualistes. L'unique souci de la création de la valeur est dépassé pour s'intéresser en plus au processus de production de la valeur et de sa réputation.

La priorité n'est plus accordée ici aux conflits d'intérêts mais plutôt à la coordination qualitative, la dimension productive de la coordination qualitative, la dimension productive de la création de la rente organisationnelle, l'alignement des schémas et des modèles d'anticipation, en somme à la construction des compétences.

L'accent mis sur l'aspect productif et la capacité à endogénéiser les opportunités dans les entreprises pour innover est sans aucun doute un apport scientifique conséquent et une contribution indéniable à la théorie de la firme.

Cependant, les aspects incitatifs dans l'effort de production sont occultés, l'entreprise est une fois de plus définie comme une collectivité où les utilités individuelle sont négligées et les risques de déviance comportementale sont atténués par l'apprentissage et l'innovation, le rôle de la discipline est ainsi amoindri. C'est une théorie appropriée pour l'analyse des dynamiques organisationnelles certes, mais si l'on veut analyser la hiérarchie et l'efficacité des mécanismes de contrôle dans une organisation, sa pertinence s'amenuise.

2.1 Définition des systèmes de gouvernance :

Les origines de la gouvernance d'entreprise indiquent que les mécanismes qui la composent, doivent permettre de limiter ou de contrôler les problèmes d'agence entre les dirigeants et les stakeholders. Ces mécanismes peuvent avoir des origines diverses et des modes

²⁰ O'SULLIVAN, M (2000), op.cit, p 44.

de fonctionnement différents. Cette diversité peut être illustrée par une typologie, proposée par Charreaux (1997), les différenciant en fonction de leurs spécificités à l'entreprise et de leurs intentionnalités de mise en œuvre.

Tableau N° 01 : Typologie des mécanismes de gouvernement des entreprises

	Mécanismes spécifiques	Mécanismes non spécifiques
Mécanismes intentionnels	<ul style="list-style-type: none"> - contrôle direct des actionnaires - conseil d'administration - système de rémunération - structure formelle - auditeurs internes - comité d'entreprise - syndicat " maison " 	<ul style="list-style-type: none"> - environnement légal et réglementaire (lois sur les sociétés, sur le travail, droit de la faillite, droit social...) - syndicats nationaux - auditeurs légaux - associations de consommateurs
Mécanisme spontanés	<ul style="list-style-type: none"> - réseaux de confiance informels - surveillance mutuelle des dirigeants - culture d'entreprise - réputation auprès des salariés - (respect des engagements) 	<ul style="list-style-type: none"> - marchés des biens et services - marché financiers (dont prise de contrôle) - intermédiation financière - crédit interentreprises - marché du travail - marché politique - marché du capital social - environnement " sociétal " - environnement médiatique - culture des affaires - marché de la formation

Source : Charreaux, 1997, p.427.

2.2 Le conseil d'administration :

Le conseil d'administration est un organe central de la gouvernance d'entreprise. Il est considéré selon la typologie de Charreaux comme étant un mécanisme intentionnel spécifique mis en place par les actionnaires (propriétaires) dans le but de surveiller et de contrôler le comportement du dirigeant et réduire les conflits d'agence. Il agit ainsi, comme une interface entre le dirigeant et les actionnaires chargée d'encadrer les décisions des dirigeants et d'assurer le « management du management » (Pérez, 2003).

2.2.1 Définition du conseil d'administration :

Un conseil d'administration se définit comme un rassemblement de personnes morales ou de personnes physique qui doivent administrés une entreprise, une institution, un

établissement public ou encore une association²¹.

2.2.2 Rôle du conseil d'administration :

➤ Le rôle disciplinaire : le conseil d'administration comme instrument de discipline des dirigeants

Le rôle disciplinaire du conseil d'administration lui a été attribué par les auteurs des théories traditionnelles de la gouvernance qui sont la théorie de l'agence et la théorie des coûts de transaction qui considéraient l'entreprise comme un nœud de contrat entre le dirigeant, qui assure la fonction du management et les actionnaires qui sont les apporteurs de fonds. Or, en raison de la divergence de leurs intérêts, des conflits surgissent entre le dirigeant dont le comportement est opportuniste, il aspire par-là à détourner de la valeur pour son propre profit et les actionnaires dont l'objectif principal est l'augmentation de leur richesse d'où la mise en place des mécanismes de gouvernance dont le conseil d'administration.

Ainsi, dans la théorie de l'agence, le conseil d'administration constitue un organe permettant principalement de gérer la relation conflictuelle entre les dirigeants et les actionnaires et dont l'objectif principal est de minimiser les coûts d'agence (Jensen et Meckling, 1976) et cela par la mise en place de critères de performance.

Dans ces recherches Fama (1980) attribue au conseil d'administration la mission de contrôler les principaux dirigeants. Son analyse part du cas particulier de la firme managériale à actionnariat diffus où la séparation entre les fonctions de propriété et de décision est très prononcée (Charreaux, 2002, p58). Selon le même auteur, dans ce type de firme, l'efficacité du contrôle du conseil d'administration est censée reposer d'une part, sur la surveillance mutuelle entre dirigeants présents au conseil, et d'autre part, sur la présence d'administrateurs externes (non affiliés au management).

La théorie des coûts de transaction propose une analyse du conseil d'administration qui complète la vision précédente issue de la théorie de l'agence. Pour Williamson (1985) le conseil d'administration constitue un mécanisme organisationnel permettant de garantir la sécurité des transactions, en premier lieu, entre l'entreprise et les actionnaires en tant qu'apporteurs de capitaux et en second lieu, entre l'entreprise et le dirigeant, en tant qu'apporteur de capital humain en louant ses capacités managériales.

C'est alors dans cette perspective disciplinaire que le conseil d'administration exerce sa fonction de surveillance et de contrôle en mettant en place une politique comptable et de contrôle interne rigoureuse lui permettant de conserver la bonne réputation de l'entreprise vis-à-vis des

²¹ www.journaldunet.fr

investisseurs. Aussi, son rôle disciplinaire est représenté par sa capacité limogé des dirigeants et la mise en place d'une politique de rémunération pouvant l'inciter à prendre des risques dans le but d'accroître la richesse des actionnaires.

Enfin, compte tenu des développements précédents nous estimons que cette approche présente des limites. En effet, attribuer au conseil d'administration le seul rôle disciplinaire conduit à restreindre son champ d'action et omettre ses autres fonctions d'accompagnement et d'assistance du dirigeant, en l'occurrence, sa contribution dans la création de la valeur par l'équipe dirigeante de l'entreprise. Mais également, le fait que ce système de contrôle peut être complémentaire ou substituable à aux différents mécanismes de gouvernance qui sont interdépendants et qui ne jouent pas forcément un rôle équivalent et leur importance est contingente à la nature de l'organisation et de l'activité (Charreaux, 2000, p5). Par exemple, pour les grandes entreprises cotées, Fama(1980) considère que le mécanisme dominant est le marché des dirigeants – les dirigeants cherchent à bien gérer pour maximiser leur réputation et leur valeur sur ce marché. Aussi, selon Charreaux le rôle disciplinaire du conseil d'administration est faible dans les sociétés dont le capital est dominé par la famille du dirigeant, la discipline étant assurée directement par l'actionnaire dominant.

Ce qui nous amène à aborder la théorie cognitive de la gouvernance s'inspirant du courant des ressources stratégiques.

➤ **Le rôle cognitif : le conseil d'administration en tant qu'instrument de création de la valeur et des compétences**

Contrairement aux théories traditionnelles qui mettent l'accent sur le rôle disciplinaire du conseil d'administration, la théorie de la dépendance aux ressources met en avant le rôle d'accompagnement et d'assistance du conseil d'administration vis-à-vis du dirigeant.

Alors que les questions d'acquisition et de création de ressources, de compétences ont été ignorées des théories contractuelles, les théories cognitives de la gouvernance en font leur champ d'étude fondamental et comme leur nom l'indique, celles-ci accordent une importance primordiale à la création interne de connaissance, issue de l'apprentissage organisationnel (Charreaux 2000).

Dans ce contexte, le conseil d'administration n'incarne plus que le rôle du surveillant mais s'investit de celui d'accompagnateur stratégique du dirigeant, un rôle qui a été étudié par la théorie de la dépendance aux ressources. Ce courant théorique conçoit le conseil

d'administration comme une interface entre la firme et son environnement (Pfeffer, 1972, p 218)²².

Par-là, il met en exergue le rôle informationnel que peuvent jouer les membres du conseil. En effet, ces derniers font en sorte d'informer le dirigeant sur les opportunités et les menaces stratégiques de l'environnement de la firme et c'est sur la base de telles informations, le dirigeant peut choisir les projets dans lesquels la firme investira. Les administrateurs peuvent conseiller le dirigeant de manière avisée du fait qu'ils possèdent des mandats au sein d'autres conseils d'administration et appartiennent à des réseaux d'administrateurs.

Afin de bien accomplir son rôle d'accompagnement stratégique, il doit y avoir une circulation de l'information entre les administrateurs eux-mêmes et vers le dirigeant et du dirigeant vers ces derniers ainsi, plusieurs travaux ont traité de ce sujet (Adams et Ferreira, 2007 ; Malenko, 2011 ; Hermalin et Weisbach, 2012).

En plus du rôle informationnel, le conseil d'administration assure celui d'apporteur de ressources. En effet, l'analyse de Pfeffer et Salancick (1978) selon laquelle le conseil d'administration permet un accès plus aisé de la firme aux ressources a été confirmée par d'autres travaux comme ceux réalisés par Mizuchi et Stearns (1988, 1994) qui montrent que le type de financement obtenu par les firmes dépend du type d'institution financière représentée au conseil d'administration. Ainsi, les administrateurs apportent un portefeuille de compétences utiles à leur conseil d'administration et à l'entreprise de manière plus générale. Le rôle du conseil d'administration ne peut donc être réduit à la dimension disciplinaire, mais doit plutôt être considéré comme un groupe de travail dont l'output est essentiellement cognitif (Forbes et Miliken, 1999). En l'occurrence, les administrateurs sont envisagés comme de véritables soutiens aux dirigeants par l'apport de nouvelles ressources (Conner et al 1996).

Pour Charreaux et Wirtz (2007, p 148), « *le conseil peut, au moins dans certaines situations, être considéré comme un lieu d'apprentissage individuel et collectif, voire organisationnel, où les débats aident potentiellement le dirigeant à construire, affiner, tester ou réviser sa vision stratégique et à acquérir des capacités managériales supplémentaires* ». Des lors, il est très important d'intégrer des administrateurs avec des profils variés afin que chaque profil d'administrateur soit en adéquation avec les spécificités de la firme. Ce qui permettra à l'entreprise de créer de la valeur (Hillman, Cannella et Paetzold, 2000). D'après ces auteurs on peut distinguer plusieurs profils d'administrateurs bien spécifiques. Certains apportent du capital humain. D'autres, spécialistes de l'apport d'une aide logistique, apportent des ressources à la firme. De ce fait, le conseil d'administration est un complément essentiel à l'équipe de direction

²² Pfeffer (1972): « The board of directors is considered as an instrument for dealing with the organisation's environment ».

générale. Les travaux de Kor et Misangyi (2008) montrent bien l'importance du rôle cognitif du conseil d'administration.

Compte tenu de ces développements théoriques, les deux approches disciplinaire et cognitive se complète, car, bien que l'on mette en avant le rôle cognitif du conseil d'administration en expliquant son travail d'assistance au dirigeant et sa contribution à la création des compétences et des richesses au sein de l'entreprise par l'apport de nouvelles ressources, nous ne pouvant pas passer outre de celui de « garde-fou ».

2.3 Les actionnaires :

En tant que propriétaires de l'entreprise, les actionnaires jouent un rôle déterminant dans la gouvernance de l'entreprise²³.

Leur rôle est clairement défini par la loi: en tant qu'organe suprême, l'assemblée générale est habilitée à modifier les statuts, ainsi qu'à approuver les comptes et la répartition du bénéfice, il lui appartient également de choisir les membres du conseil d'administration et l'organe de révision.

L'un des objectifs principaux d'une bonne gouvernance est de favoriser l'exercice des droits de vote des actionnaires, afin que les décisions de l'assemblée générale reflètent au mieux les attentes de l'ensemble de ceux-ci.

Certains principes permettant de garantir l'égalité de traitement des actionnaires– élément fondamental du droit de la société anonyme et de la gouvernance d'entreprise– doivent être respectés.

2.3.1 Définition des actionnaires :

Les actionnaires sont des personnes physiques ou morales détenant des actions (parts du capital) d'une société.

Un actionnaire est une personne physique ou morale qui, en investissant du capital dans une entreprise, en détient une part, acquiert un droit de regard et parfois de décision, et peut recevoir des dividendes²⁴.

2.3.2 Typologie des actionnaires :

L'actionnariat, considéré comme interne lorsque les actionnaires ont un lien personnel et professionnel direct avec l'entreprise (familial, salarié) ou externe dans tous les autres cas

²³ Revue, LEDENTU Florent, BRENDER Nathalie, « Gouvernance d'entreprise, Quel défis pour les PME ? », Haute école de Gestion de Genève, Avril 2012, p 12-14

²⁴ Debitoor.fr

(particulier, institutionnel, industriel et public), est généralement défini en six (06) catégories distinctes :

Familial : la majorité des actions est détenue par les membres d'une même famille, et transmises d'une génération à l'autre,

Salarié : il s'agit des actions qui sont achetées par le salarié ou offertes par l'entreprise en complément de salaire,

Particulier : ce type représente environ 4 millions d'actionnaires appelés "petits porteurs" investissant de façon individuelle dans des sociétés,

Institutionnel : cela correspond aux investissements réalisés par des fonds de pensions (caisses de retraites privées) qui privilégient avant toute chose une rentabilité forte et rapide,

Industriel ou d'entreprise : il s'agit de l'entrée au capital d'une entreprise par une autre entreprise qui partage généralement le même secteur d'activité,

Public : lorsque l'Etat ou les collectivités territoriales possèdent des parts dans des entreprises qui a généralement trait au service public.

SECTION 03 : CODES ET NORMES DE BONNE GOUVERNANCE ECONOMIQUE ET DES ENTREPRISES

Depuis que s'est imposée la gouvernance d'entreprise, voilà plus d'une décennie, les travaux se sont multipliés pour tenter d'explicitier les « meilleures pratiques » en la matière.

Ces travaux ont débouché sur un ensemble de Codes de Gouvernance (CG) dont l'application est volontaire et qui contiennent des recommandations se voulant comme un « idéal » à atteindre.²⁵ Un total de 121 CG est dénombré à fin mars 2004, au niveau mondial²⁶.

Les éléments fondamentaux de ces normes et codes sont pratiquement partout les mêmes, dans le monde entier. Les principaux, sur lesquels les milieux du développement s'accordent, sont les suivants²⁷:

²⁵ WIRTZ, P (2004): « Meilleures pratiques de gouvernance, théorie de la firme et modèles de création de valeur : Une appréciation critique des codes de bonne Conduite », Cahier du FARGO n° 1040401.

²⁶ Ce chiffre a été calculé par Peter WIRTZ grâce à la liste des codes maintenue à jour par l'European Corporate Governance Institute (relevé du 31 mars 2004).

²⁷ Commission Economique des NU pour l'Afrique, op.cit.

3.1 Principes de l'OCDE pour la gouvernance des entreprises :

Ces principes ont été élaborés par l'OCDE et publiés en 1999, et qui ont été révisés en 2004 pour tenir compte des évolutions des contextes et des préoccupations exprimées par les pays.

Ces principes « sont un instrument en devenir définissant des normes et des bonnes politiques n'ayant pas de caractère contraignant, ainsi que des orientations pour la mise en œuvre de ces normes et pratiques qui peuvent être adaptés au gré des circonstances propres à chaque pays ou région ».

Ces principes sont destinés à servir de référence pour les pays qui veulent évaluer et améliorer leur cadre juridique, institutionnel et réglementaire. Ces principes reconnaissent qu'un système de bonne gouvernance des entreprises est essentiel pour une utilisation efficace du capital de l'entreprise.

« La bonne gouvernance des entreprises permet également de s'assurer que les entreprises tiennent compte des intérêts d'un vaste éventail de collectivités ainsi que des communautés au sein desquelles elles travaillent et que leurs conseils d'administration sont responsables devant la compagnie et les actionnaires. Cette disposition permet aussi de s'assurer que les entreprises opèrent dans l'intérêt de la société dans son ensemble. Elle contribue à garder la confiance des investisseurs aussi bien locaux qu'étrangers et à attirer davantage de capitaux à long terme ».

Ces principes portent sur les cinq domaines suivants²⁸ :

Les droits des actionnaires;

- Le traitement équitable des actionnaires;
- Le rôle des parties intéressées;
- La communication de l'information et la transparence;
- La responsabilité du conseil d'administration.

3.2 Principes relatifs à la bonne gouvernance des entreprises dans Commonwealth :

Ces principes ont été publiés par l'Association du Commonwealth pour la gouvernance des entreprises (CACG) en 1999 et sont destinés à permettre de meilleures pratiques commerciales et un bon comportement de la part du secteur privé et des entreprises d'Etat.

²⁸ Commission Economique des NU pour l'Afrique, op.cit.

3.2.1 Normes comptables internationales :

Ces normes ont été mises au point par le Conseil des normes comptables internationales, elles sont publiées annuellement et indiquent que :

- Les systèmes comptables doivent être basés sur des systèmes de contrôle interne bien établis ;
- Permettre de saisir et d'enregistrer de l'information dès la phase des engagements ;
- De produire des rapports sur les arriérés de paiements ;
- De couvrir à temps toutes les transactions financées de l'extérieur de façon appropriée ;
- Tenir des registres sur l'aide en nature ;
- Le système comptable doit permettre de tenir la comptabilité et de faire des préparations sur la base de l'exercice ainsi que de préparer des rapports de trésorerie.

3.2.2 Les normes internationales de vérification :

Ces normes sont élaborées par la Fédération internationale des comptables. Elles doivent être appliquées dans la vérification des états financiers et sont accompagnées d'états sur les pratiques de vérification pour aider les vérificateurs de comptes à appliquer les normes et à promouvoir les bonnes pratiques. Ces normes portent sur les responsabilités, la planification, le contrôle interne, la preuve de la vérification, les conclusions et les rapports de vérification et les vérificateurs externes, entre autres.

On estime que les codes et normes qui doivent avoir la priorité en matière de gouvernance des entreprises, compte tenu de ce qui précède, devraient être les suivants²⁹:

- Code de bonnes pratiques pour la transparence budgétaire ;
- Meilleures pratiques pour la transparence du budget ;
- Directives pour la gestion de la dette publique ;
- Principes de gouvernance des entreprises ;
- Normes comptables internationales ;
- Normes internationales pour la vérification ;
- Principes fondamentaux pour la supervision efficace des opérations bancaires.

La gouvernance d'entreprise est dictée tout d'abord par le droit des sociétés mais il existe aussi des rapports ou codes de bonne conduite ajoutant des recommandations au cadre légal proprement dit.

²⁹ WIRTZ. P (2004): « Meilleures pratiques de gouvernance, théorie de la firme et modèles de création de valeur : Une appréciation critique des Codes de bonne conduite, op.cit.

Ces recommandations, communes dans leurs grandes lignes à tous les rapports, traitent les thèmes de la transparence et du fonctionnement du conseil d'administration, du choix des administrateurs, du rôle et de l'indépendance du conseil, de la création de comités spécialisés pour éclairer le travail du conseil, de l'éventuelle dissociation des fonctions de président et de directeur général et de leur rémunération qui sont indispensables pour une bonne gouvernance d'entreprise.

3.3 Les principes d'une bonne gouvernance :

En partant des définitions largement répandues de la gouvernance des entreprises, quelque soient les termes de leurs expressions, les composantes clés de la bonne gouvernance des entreprises seraient les suivantes:

- Obligation de rendre compte ;
- Efficience et efficacité ;
- Intégrité et équité ;
- Responsabilité ;
- Transparence.

La promotion de la bonne gouvernance des entreprises relèverait donc de réformes permettant de rendre effectives ces composantes. En s'inspirant des meilleures pratiques en la matière (bonne gouvernance) la Commission Economique des NU pour l'Afrique considère les actions suivantes comme essentielles pour la mise en place de la bonne gouvernance des entreprises :

a) Mise en place d'un cadre juridique efficace qui définit clairement les droits et les obligations d'une société, sa direction, ses actionnaires et ses autres partenaires. Il devrait aussi préciser les règles relatives à la divulgation de l'information et prévoir un cadre de mise en application effective de la loi ;

b) Déploiement d'efforts visant à asseoir une culture de bonne gouvernance des entreprises. Les services des associations professionnelles et sectorielles peuvent être sollicités pour élaborer les principes de bonne gouvernance des entreprises ;

c) Mise en place d'un environnement favorable à une gouvernance des entreprises efficace. Cela peut notamment se faire par la promotion de règles relatives à la divulgation d'informations financières de haute qualité et par des structures d'appropriation adéquates ;

d) Mise en place de mécanismes de supervision appropriés et efficaces qui encouragent l'adoption de solides pratiques de gouvernance des entreprises ;

e) Renforcement des capacités de gouvernance des entreprises à travers des programmes de formation bien conçus et destinés à tous les niveaux, y compris les directeurs, les cadres supérieurs, les organismes de surveillance des sociétés financières, en vue d'améliorer la performance et la gestion des petites entreprises.

Cependant l'expérience montre que les réformes ne peuvent connaître de réussite que lorsque les moyens extérieurs de discipline et les incitations internes visant à améliorer la gouvernance des entreprises sont bien renforcés. Une plus grande efficacité et une meilleure compétence des conseils d'administration des sociétés en matière de supervision et de contrôle de la gestion, par exemple, se sont révélées très importantes.

Demeure la question des codes et normes de bonne gouvernance économique et d'entreprise dont l'adoption se pose comme une nécessité.

Au terme de cette section, nous arrivons à comprendre que dans un sens large, Dans une acception large, la gouvernance d'entreprise ou corporate governance représente l'organisation du contrôle et de la gestion de l'entreprise. De façon plus étroite, le terme gouvernance d'entreprise est utilisé pour désigner l'articulation entre l'actionnaire et la direction de la société, et donc principalement le rôle et le fonctionnement du conseil d'administration.

CONCLUSION

Le concept de gouvernance d'entreprise n'a cessé de se généraliser afin de toucher encore un nombre plus important que ce soit des entreprises publiques ou privées, et cela dans un souci des actionnaires d'arriver à une bonne maîtrise des actifs financiers de l'entreprise et la sauvegarde de la création de valeur. C'est dans cette optique que le processus de gouvernance d'entreprise joue un rôle primordiale en sa qualité d'outil incontournable dans les prises des décisions , c'est pour cela qu'il doit bénéficier d'une plus large indépendance afin de ne plus être une fonction secondaire présente pour la forme et contribuer à l'élaboration des stratégies d'internationalisation de l'entreprise, que nous allons aborder dans le chapitre qui suit .

Chapitre II

Internationalisation des entreprises

INTRODUCTION

L'internationalisation est définie comme étant une stratégie de développement d'une entreprise en dehors de son marché national. Cependant, il n'est pas évident que toutes les entreprises qui ont des activités à l'international, peuvent avoir le même comportement.

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 et les spécialistes au fil du temps ont proposé plusieurs théories, afin d'expliquer le phénomène d'internationalisation, ces théories ont fournis des modèles explicatifs pour répondre aux questions qui s'intéressent aux raisons d'internationalisation des entreprises et sélectionner les facteurs et les déterminants qui peuvent aider les entreprises dans leurs processus d'internationalisation¹.

En s'appuyant de ce qui précède, nous avons opté de consacrer dans ce deuxième chapitre à la stratégie d'internationalisation des entreprises.

La première section portera tout d'abord, sur les fondements théoriques de l'internationalisation. Selon les premières théories du commerce international, c'est l'existence de différences entre les nations qui les poussent chacune à chercher chez l'autre ce qu'elle ne possède pas. La différence peut porter sur la productivité, la dotation en facteurs. Quant aux nouvelles théories ont fourni des modèles explicatifs pour mieux identifier les facteurs qui mènent les entreprises à se développer à l'international.

Nous entamerons la deuxième section, les différents modes d'internationalisation des entreprises qui distinguent trois modes : L'exportation, l'internationalisation par système contractuelle et l'investissement directe à l'étranger.

Enfin la troisième section par les raisons et les risques d'internationalisation des entreprises, nous présentons comme points: ses raisons, avantages et inconvénients.

¹ LEMAIRE J-P avec la collaboration de GERAR.P : « stratégie d'internationalisation », Ed DUNOD, 2008, P5.

SECTION 01 : LES FONDEMENTS THEORIQUES DE L'INTERNATIONALISATION

L'examen des diverses explications du fait multinational révèle une évidence : l'absence de théorie unifiée de ce phénomène². L'internationalisation des entreprises renvoie à un ensemble de contributions et de réflexions provenant d'une grande variété de champs disciplinaires³. Celles-ci s'appuient sur les courants classiques de l'économie internationale et industrielle⁴, sur les disciplines de gestion et la stratégie, en particulier ; elles s'appuient aussi sur les pratiques, méthodes et savoir-faire professionnels qui ne sont ici que mentionnés⁵.

Plusieurs théories se focalisent sur l'entreprise et son mode de développement international. Au moins quelques-unes de ces théories méritent d'être présentées brièvement :

1. Les théories du commerce international :

Dans l'ensemble des théories du commerce international (CI), on distingue les théories classiques du CI, appelées également théories traditionnelles de la spécialisation, et les nouvelles théories du CI. Ces deux groupes de théories se différencient notamment par le niveau d'analyse, les hypothèses retenues et la nature des échanges expliqués.

Selon ces théories, l'échange international est fondé sur l'échange de différences, et qui reposent sur deux piliers communs : une définition identique de la nation et le recours à la « logique des différences » (de coûts, de dotations factorielles, de technologies) comme facteur explicatif de la spécialisation internationale.

1.1. Les analyses de l'Ecole classique :

On distingue les théories de l'avantage absolu d'Adam Smith et de l'avantage relatif de David Ricardo⁶.

- Smith montre alors que chaque pays a intérêt à se spécialiser dans le bien pour lequel il dispose d'un avantage absolu sur son partenaire.
- D. Ricardo montre que chaque pays a intérêt à se spécialiser dans le bien pour lequel il dispose de la productivité la plus forte.

² Marc LANTERIE, « la multinationalisation des firmes Européennes aux Etats-Unis une approche dynamique », GRESAP, la 301-CNRS, université de Nice, revue économique N4, 1984, (p733-749).

³ Jean-Paul LEMAIRE, « stratégies d'internationalisation », op cite, (p77).

⁴ Amel BENZOUBARA, la privatisation comme moyen de transition vers la mondialisation ; le cas de l'Algérie, op cite, (p22).

⁵ Marc LANTERIE, « la multinationalisation des firmes européennes aux Etats-Unis ; une approche dynamique », op cite, (pp733-749)

⁶ Jean-Paul LEMAIRE, « stratégies d'internationalisation », op cité, (p80-81).

1.2. La théorie suédoise de l'échange international :

Le modèle HOS (Heckscher, Ohlin et Samuelson) fonde l'échange international sur des différences de dotations relatives des facteurs.

- Le théorème d'Heckscher et Ohlin : un pays a intérêt à exporter le bien dont la production est intensive dans le facteur relativement abondant (dans ce pays) et à importer le bien dont la production est intensive dans le facteur relativement rare (dans ce pays).
- Le théorème de Stoper-Samuelson : une hausse du prix d'un produit a pour effet d'augmenter la rémunération réelle du facteur productif dont l'emploi est le plus intensif dans cette production.

1.3. La théorie de l'impérialisme :

Cette théorie suggère que les entreprises d'aujourd'hui se comportent comme les nations impérialistes d'hier. Elles sont motivées à s'installer dans d'autres pays, afin de leur apporter les "bienfaits" occidentaux et/ou afin d'y contrôler et extraire les richesses locales⁷.

2. Les apports des nouvelles théories de la multinationalisation :

A cela, six théories peuvent être recensées :

2.1. La théorie de la rationalité limitée des décideurs :

Le véritable point de départ pour une analyse qui se détache des principes néoclassiques est l'apport fondamental de Simon⁸ et dans les travaux de CYERT et MARCH⁹.

AHARONI (1966)¹⁰ est à l'origine d'une théorie de l'internationalisation de la firme fondée sur la rationalité limitée des décideurs. En clair, il argumente que l'internationalisation d'une entreprise est aussi influencée par les intérêts personnels des personnes qui la dirigent. Un PDG qui aime l'Asie risque de donner plus de poids aux arguments en faveur de ce marché qu'un PDG ayant une préférence pour l'Europe du Nord. De même, un responsable export qui a une préférence personnelle pour les pays nordiques essaiera naturellement d'y développer un courant d'affaires plus important que dans d'autres régions.

⁷ Olivier MEIER & Guillaume SCHIER, op cit, (p2).

⁸ J.G. MARCH & H.A. SIMON, « Les organisations », op cité, (P135).

⁹ Benoît Ferrandon, « Panorama des théories de la firme », Cahiers français, n° 351, la documentation française juillet aout 2009.

¹⁰ Brahim ALLALI, « Vision des dirigeants et internationalisation des PME », Editions Publibook Amazon France, (p67).

2.2. La théorie des avantages spécifiques :

S. HYMER (1960) est l'un des premiers chercheurs à proposer une théorie de l'investissement direct à l'étranger (IDE) ou de production internationale¹¹. Il fait l'hypothèse que les entreprises qui possèdent des avantages oligopolistiques ou qui sont en bonne position pour tirer parti des imperfections du marché, peuvent en profiter pour compenser les coûts et les risques que suppose la production à l'étranger et rivaliser avec les autres entreprises dans les pays d'accueil¹². En ce sens, HYMER estime que l'existence d'avantages spécifiques est une condition essentielle à l'internationalisation des entreprises¹³.

KINDLBERGER (1969) élargit la réflexion, en considérant que les imperfections du marché sont en elles-mêmes explicatives des raisons d'un investissement direct à l'étranger¹⁴.

2.3. La théorie des coûts de transaction :

La théorie des coûts de transaction (Buckley et Casson, 1976 ; Teece, 1986 ; Hennart, 1982 et 1986), est l'une des principales avancées théoriques récentes sur l'entreprise multinationale¹⁵. Selon la théorie des coûts de transaction, la firme doit organiser ses activités externes dans un objectif de minimiser les coûts de production et de transaction¹⁶. Pour COASE, la firme existe justement parce que le marché est imparfait : les transactions génèrent des coûts. La nature de la firme consiste alors à limiter les coûts de transaction entre agents¹⁷.

O. WILLIAMSON (1975)¹⁸ développera cette idée en s'appuyant sur les comportements opportunistes des agents en situation d'asymétrie d'information. Au total, le niveau d'intégration des actifs au sein de la firme dépendra du degré de spécificité de ces actifs. S'ils sont relativement homogènes, le marché pourra les fournir à moindre coût. A l'inverse, lorsque les actifs se révèlent très spécifiques, l'intégration primera. Ainsi, l'entreprise minimise les coûts de transaction en internalisant de manière efficiente les actifs porteurs de différenciation vis-à-vis des concurrents.

¹¹ Brahim ALLALI, « Vision des dirigeants et internationalisation des PME », Editions Publibook Amazon France, (p67).

¹² M'Hamed BOUMEDMED, « l'impact de l'ouverture sur l'adaptation de l'entreprise », op cit, p (6-7).

¹³ Bernard BAUDRY & Benjamin DUBRION, « analyse et transformation de la firme : une approche pluridisciplinaire », paris 2009, (p8).

¹⁴ Olivier MEIER & Guillaume SCHIER, op cit, (p19)

¹⁵ Idem, (p22).

¹⁶ DHikra CHEBBI, « le choix de la firme », Revue finance, contrôle, stratégie, volume 11, numéro 3, septembre 2008, Economica, p (155-187).

¹⁷ Olivier MEIER & Guillaume SCHIER, « les entreprises multinationales », op cité, (p24).

¹⁸ Idem, (p24).

Similairement, la théorie de l'internationalisation de Buckley et Casson (1976)¹⁹ stipule que les processus internes ayant lieu au sein des entreprises multinationales sont parfois plus efficaces en terme de coûts de transaction que les transactions sur le marché²⁰, et sont particulièrement concernés les processus de transfert de technologie et de savoir-faire de gestion²¹.

2.4. La théorie des droits de propriété et relation d'agence :

La théorie des droits de propriété cherche à montrer comment la répartition de ces droits influe sur le comportement des agents. Plus précisément, dans une économie de marché, c'est pour eux la répartition des droits de propriété la plus efficace qui va s'imposer

La théorie de l'agence complète et prolonge l'analyse. Elle montre en effet que la relation entre le principal (les actionnaires) et l'agent (le manager) est marquée par une asymétrie d'information quant à la situation de la firme. L'entreprise efficace sera alors celle qui parviendra à minimiser les coûts d'agence (la surveillance, les incitations, etc.), et donc à limiter les risques d'opportunisme dans les comportements de l'agent. Cette théorie explique également les stratégies d'entreprise selon le détenteur du pouvoir effectif, le principal ou l'agent.

2.5. La théorie éclectique :

Plusieurs des idées exprimées auparavant sont toutefois réunies dans la théorie éclectique, Ownership advantage, Localisation, Internalization (OLI) de J.H. DUNNING (1995)²². DUNNING a classé les avantages spécifiques d'une firme en trois principales catégories. Une première englobe des avantages liés aux savoirs spécialisés, aux innovations et au niveau de développement technologique. Une deuxième englobant des avantages liés aux économies de taille, économie d'échelle ou à la recherche de nouveau capital permettant d'abaisser le coût unitaire de la production.

Une troisième rassemblant des avantages liés à une structure voulue de marché ; recherche d'une position monopolistique ou oligopolistique sur un marché déterminé.

Différentes autres approches plus systématiques peuvent être distinguées, qui fédèrent tout ou partie de ces déterminants de l'internationalisation, essayant d'associer, dans leurs apports respectifs, la dynamique propre des entreprises avec celle des zones géographiques.

¹⁹ Olivier MEIER & Guillaume SCHIER, « les entreprises multinationales », op cité, (p24).

²⁰ Anne Gratacap & Pierre Médan, « management de la production », DUNOD, Paris, 2001, (p20).

²¹ Michel RAINELLI, « la nouvelle théorie du commerce international », la découverte, (p11).

²² Olivier MEIER & Guillaume SCHIER, op cit, (p 24-25).

Cette préoccupation synthétique est présente dans la démarche de G. KOGUT²³, qui part d'un rapprochement entre l'avantage comparatif des pays et l'avantage compétitif des firmes, pour identifier les principaux domaines permettant à celles-ci d'envisager leur développement à une échelle globale.

Ou dans celle de courants de pensée s'inscrivant davantage encore dans une perspective stratégique comme DOZ et PRAHALAD ou BARTLETT et GOSHAL, précisant les voies de transition, pour l'entreprise, entre la réflexion et l'action.

Déjà mis en œuvre par GRUBEL et LLOYD pour les échanges intra branche, la théorie éclectique de la firme multinationale reclasse et hiérarchise les différentes incitations à l'internationalisation.

En bref, la théorie éclectique stipule que l'internationalisation est motivée par un meilleur accès à des ressources étrangères, et qu'en général, les entreprises multinationales préfèrent un transfert interne de leurs actifs (notamment leur technologie) afin de garder un meilleur contrôle des activités.

2.6. La théorie du cycle de vie des produits :

L'analyse du cycle de vie des produits (Vernon, 1966), prolongement naturel de la théorie Ricardienne, a été renforcée (Feenstra et Rose, 2000)²⁴. Selon cette théorie, chaque pays se spécialise donc dans les secteurs où il a la compétence technologique la meilleure (relativement). Cette théorie est apparue en 1966, à un moment où les Etats-Unis avaient une très forte avancée technologique par rapport au reste du monde. L'Europe était, avec un certain nombre d'autres pays, capable d'imiter puis, de proche en proche, on arrivait à une production de biens industriels réalisée par les moins innovants.

3. La théorie de l'internationalisation des PME où « E.I.R.P » :

L'internationalisation des PME où les entreprises « nées globales » (Born global)²⁵ ou aussi les « babies »²⁶ multinationales n'est pas facilement explicable par une seule théorie car il s'agit d'un phénomène vaste et dynamique (Jones et Wheeler, 2004). Le phénomène des entreprises à internationalisation rapide et précoce (EIRP), a attiré l'attention des chercheurs en sciences de gestion et des pouvoirs publics depuis le début des années 1990. Selon

²³ Jean-Paul LEMAIRE, « stratégies d'internationalisation », op cite, (p 99)

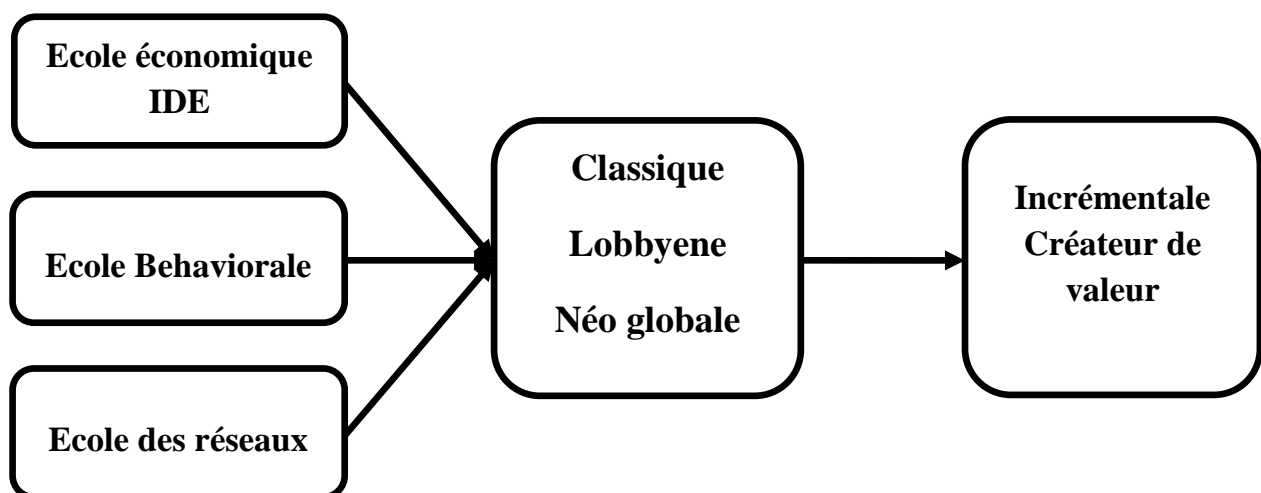
²⁴ Idem (p20)

²⁵ Ouvrage collectif, « Exporter 20 : pratiques du commerce international », Foucher, Vanves, 2007, (p528).

²⁶ René GENDARME, « Des sorcières dans l'économie : les multinationales », Edition CUJAS, Paris, (p467).

Mtigwe (2006)²⁷, ce phénomène revoie à une approche holistique résultant de la prise en compte conjointe des écoles de pensée : la pensée incrémentale développée, l'approche Behaviorale, la pensée des alliances avec les théories des réseaux et enfin la pensée économique avec les théories des investissements direct étrangers. La figure 01 ci-dessous décrit comment ces trois écoles se combinent pour contribuer à l'émergence d'une théorie unifiée de l'internationalisation des PME²⁸ ou (EIRP).

Figure 01 : Les caractéristiques des trois écoles de pensée dans la théorie de l'internationalisation



Source : Nadine LEVRATO & Maarouf RAMADAN, « la vulnérabilité des TPE dans un environnement mondialisé » colloque international.

3.1. La théorie incrémentale :

La théorie incrémentale a fait l'objet de nombreux travaux parmi ces derniers c'est le modèle d'Uppsala, basé sur les travaux de Johanson et Vahlne (2003)²⁹ et en se fondant sur les conclusions d'une étude concernant les opérations internationales de quatre entreprises suédoises. Ils conceptualisent le processus d'internationalisation comme un processus progressif, par étapes.

L'entreprise va commencer par l'exportation puis par la création de filiales et enfin

²⁷ Nadine LEVRATO & Maarouf RAMADAN, « la vulnérabilité des TPE dans un environnement mondialisé » colloque international, 11^e journée scientifiques du Réseau Entrepreneuriat, INRPME-AUF-AIREPME, 27 au 29 mai 2009, (p1-17).

²⁸ Vladimir ANDREFF, « les multinationales hors la crise », Edition Sycomore, Paris, 1982. (pp 42).

²⁹ Nadine LEVRATO & Maarouf RAMADAN, « la vulnérabilité des TPE dans un environnement mondialisé », (p3).

l'établissement d'unités de production à l'étranger (Johanson et Weidersheim- Paul, 1975)³⁰.

3.2. La théorie des réseaux :

L'approche des réseaux voit l'internationalisation comme un processus de connaissance du marché qu'une entreprise acquiert grâce à l'établissement de relations avec des acteurs étrangers (Khayat, 2004)³¹.

3.3. La théorie économique (IDE) :

L'école de pensée économique à laquelle les auteurs cherchant à éclairer le processus d'internationalisation des PME empruntent le plus souvent la théorie du commerce international et particulièrement la partie qui concerne les investissements directs étrangers (IDE). Un IDE vise à acquérir un intérêt durable dans une entreprise exploitée dans un pays autre que celui de l'investisseur, le but de ce dernier étant d'influer effectivement sur la gestion de l'entreprise³².

Mais aux côtés de ces disciplines fondatrices, différents autres champs disciplinaires et fonctionnels devront être pris en compte dans la mise en œuvre opérationnelle de la démarche de développement international : tels que les dimensions techniques (l'assurance/le règlement/le financement des biens de consommation) et les dimensions méthodologiques (pour faire face aux problèmes organisationnels et humains)³³ .

Aucune des théories décrites brièvement ne permet d'expliquer toute la richesse de la réalité des FMN d'aujourd'hui. Chacune propose une perspective spécifique permettant de mieux comprendre les motivations des entreprises à investir à l'étranger.

SECTION 02 : LES DIFFERENTS MODES D'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES

La question du comment appréhender un marché vient d'être abordé dans la section précédente. La formulation stratégique définit en effet les modes d'entrées sur les marchés étrangers. L'entreprise détermine son mode d'entrée en fonction de ses moyens et objectifs.

L'objectif de cette section est alors de déterminer les différents modes d'internationalisation des entreprises. On peut distinguer trois modes: l'exportation, les investissements directs à l'étranger et l'internationalisation par système contractuelle ou d'accord.

³⁰ Nadine LEVRATO & Maarouf RAMADAN, « la vulnérabilité des TPE dans un environnement mondialisé », (p3).

³¹ Ibid. (p4).

³² Ibid. (p6).

³³ Ibid. (p77-p7).

1. L'exportation :

L'exportation est une stratégie qui représente l'ouverture de l'entreprise à l'international. Elle correspond à la première phase de développement international de l'entreprise.

Il existe trois grandes techniques dans les stratégies d'exportation: l'exportation directe, l'exportation indirecte et l'exportation associée.

1.1. L'exportation directe :

L'exportation permet à l'entreprise d'acquérir la première expérience sur les marchés étrangers, pour lequel elle est autonome dans la gestion de son activité commerciale.

L'entreprise qui adopte cette technique, doit maîtriser la commercialisation, assumer les risques commerciaux dans l'étranger.

L'exportation directe évite les intermédiaires, les bénéfices sont réservés à l'entreprise sans supporter les coûts de rémunération des intermédiaires. Cette technique nécessite la mobilisation de ressources internes importantes en matières logistique, financière ou commerciale. L'exportation directe peut être faite par une vente directe (sans force de vente), avec représentant salarié ou par un agent commissionné³⁴.

1.1.1. Exportation directe sous forme d'une vente directe :

La vente directe consiste à réaliser des ventes sans recours aux intermédiaires commerciaux ou représentants. L'entreprise exportatrice doit posséder des compétences et ces ressources nécessaires pour participer à tous les aspects du marketing et du service après-vente. Ce type de vente vous permet d'exercer un contrôle activités commerciales. Les frais de marketing peuvent être élevés.

La vente directe est appropriée lorsque seul de personnel des ventes de l'entreprise possède les connaissances ou les compétences nécessaires. Cette technique convient aussi si le nombre de clients éventuels est relativement faible ou si ceux-ci se trouvent dans un secteur géographique relativement limité³⁵.

1.1.2. Exportation directe avec un représentant salarié :

L'entreprise délègue de façon permanente sur un marché un ou plusieurs représentants commerciaux. La fonction principale du représentant est de chercher des occasions d'affaires, négocie en nom de l'entreprise des contrats avec des acheteurs et communique le bon de

³⁴ Amelon J , Cardebat J,op.cit,p.188

³⁵ Les formes d'implantation, sur le site:/http: www.sse.gov.on.ca/medt/ontarioexports/fr/Pages/direct_export_options.aspx. Le 11/06/2019.

commande au siège social de l'entreprise, après c'est à l'entreprise d'envoyer la marchandise directement à l'acheteur.

Le représentant salarié travaille que pour l'entreprise dont il est salarié³⁶.

1.1.3. Exportation direct avec un agent commissionné :

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

Le commissionnaire représente un avantage pour le mandant, car grâce à sa maîtrise et sa connaissance du marché, le mandant contrôle sa politique de commercialisation³⁷.

1.2. Exportation indirecte :

L'entreprise choisie l'exportation indirecte pour contourner les difficultés liées à l'exportation directe, ceci pour plusieurs raisons: partager les coûts et les risques, se rapprocher des clients étrangers, faciliter le mécanisme d'adaptation du produit.

Dans ce cas, l'entreprise recourt à des intermédiaires commerciaux qui ont les ressources, les compétences, la connaissance et l'expérience du marché³⁸. Parmi les formules d'exportation indirecte, on retiendra:

1.2.1. La société de commerce international SCI :

C'est une société d'import-export, qui achète pour son propre compte des produits auprès d'autres entreprises qui ne disposent pas de réseaux commerciaux correspondants liés à leurs activités.

La SCI permet à l'entreprise exportatrice de limiter le risque commercial, car la vente est réalisée sur le marché domestique, d'éviter les charges liées au transport, les formalités liées à l'exportation³⁹.

1.2.2. L'importateur :

L'importateur ou le distributeur est un commerçant indépendant, il achète des produits

³⁶ Idem.

³⁷ Amelon J, Cardebat J, op.cit, p.195.

³⁸ Graiche L, op.cit, p80.

³⁹ Graiche L, op.cit, p.84.

auprès de l'entreprise exportatrice dans le but de revendre ces produits à son propre nom et à son propre compte.

L'importateur assure pour lui même toutes les activités nécessaires à la vente : distribution, réseau de vente, publicité, service après vente. L'exportateur perd entièrement le droit de propriété et le contrôle sur les produits vendus.

Cette formule est appliquée généralement, par les entreprises qui ne disposent pas de moyens nécessaires pour se lancer à l'exportation⁴⁰.

1.2.3. Les concessionnaires :

Un concessionnaire est un agent et importateur exclusif, qui commercialise les produits sur des zones précisées par l'entreprise exportatrice. Il s'engage dans le contrat à ne pas distribuer des produits concurrents sur la zone.

L'exportateur peut imposer un contrôle sur la politique commerciale du concessionnaire⁴¹.

L'exportation indirecte offre des avantages pour l'entreprise exportatrice, de limiter les risques, une pénétration rapide sur un marché, une mobilisation faible de ressources financières et humaines. Mais, elle peut avoir des inconvénients, ces intermédiaires empêchent l'entreprise exportatrice de maîtriser la politique commerciale, et le risque de divergence des objectifs de l'exportateur et des intermédiaires.

1.3. Exportation concertée ou associée :

L'exportation associée c'est lorsque l'entreprise exportatrice réalise une opération d'exportation avec un groupe d'entreprises. C'est l'association avec une ou plusieurs entreprises nationales, rarement étrangères, pour créer un groupement d'exportateurs, et de créer un réseau commun de vente à l'étranger.

Les formes d'exportation associée les plus connues, sont le groupement d'exportateurs et le portage.

1.3.1. Le groupement d'exportateurs :

C'est un ensemble d'entreprises regroupées, afin de réaliser une exportation par la mise en commun des moyens nécessaires, ce groupement permet de partager les coûts et les risques.

Une condition de réussite, repose sur la nécessité de commercialiser des produits non concurrents dans ce groupement⁴².

⁴⁰ Amelon J, Cardebat J, op.cit, p.197.

⁴¹ Idem.

⁴² Les modes de présence à l'international, sur le site:// [http:// www.images.hachette- livre.fr](http://www.images.hachette-livre.fr)

1.3.2. Le portage :

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

Le portage reste assez peu utilisé par les entreprises, c'est difficile de trouver une entreprise porteuse, ayant un produit et un réseau de distribution réellement complémentaires⁴³.

L'exportation directe, indirecte, ou associée, présente l'inconvénient de ne pas assurer la présence permanente de l'entreprise à l'étranger.

2. Le mode d'internationalisation par système contractuel (d'accord) :

Dans ce point, on abordera trois stratégies: les transferts internationaux de technologies, la licence, la franchise commerciale internationale.

2.1. Les transferts internationaux de technologies :

C'est une opération de vente de technologie et du savoir faire. L'exportateur s'occupe principalement de la création du produit et des étapes nécessaires à son lancement, et confie la fabrication et la commercialisation à une société étrangère.

Dans ce type de transactions, le fournisseur doit également transféré les connaissances de technologie et de fabrication à l'acheteur. Cela permet à l'exportateur de développer ses marchés extérieurs, tandis que la société étrangère profite de la vente d'un produit compétitif sur son marché.

Le transfert de technologie peut prendre la forme d'une cession de brevet (transfert de tous les droits d'une invention déposée) ou d'une concession de licence (exploitation d'un brevet des connaissances techniques ou commerciales. Plusieurs raisons peuvent justifier une telle démarche : éviter les investissements coûteux de création d'une filiale ou bien accéder à un marché difficile⁴⁴.

Les transferts de technologies offrent certaines avantages pour l'entreprise; de limiter les investissements et les risques commerciaux, une facilité d'accès aux marchés difficile notamment les pays en développement, mais peuvent présenter certaines inconvénients, avoir des difficultés de trouver un bon partenaire, le risque de dépasser droits de propriété et de

⁴³ Amelon J, Cardebat J, op.cit, p200.

⁴⁴ Les modes de présence à l'international, sur le site:// [http:// www.images.hachette- livre.fr](http://www.images.hachette-livre.fr)

contrefaçon et risques liés à la garantie d'efficacité⁴⁵.

2.2. Licence internationale :

Un contrat de licence est un accord par lequel une entreprise d'un pays cède à une autre entreprise d'un autre pays , le droit d'utiliser ou d'exploiter sa marque, sa technologie, ou autre droits de propriétés , pendant une période déterminé, sur un territoire défini.

La licence internationale reste une méthode d'implantation très sollicitée par les entreprises qui n'arrivent pas à accéder au marché étranger⁴⁶. On a deux types de licence les plus utilisées:

2.2.1. la licence de marque :

C'est un contrat temporaire, sur lequel l'entreprise cède l'utilisation de sa marque sur un territoire défini, généralement de manière exclusive, à une entreprise étrangère. Elle permet d'accroître la notoriété d'une marque en utilisant des entreprises locales pour produire et distribuer sous cette marque, dont l'utilisation est contrôlée⁴⁷.

2.2.2. La licence de brevet :

Sur ce contrat, l'entreprise cède le droit d'utiliser un procédé de fabrication ainsi ses connaissances sur un marché cible. Il permet de vendre dans des pays où il est difficile de s'implanter industriellement. L'entreprise appartient à un réseau local de partenaire.

Tableau n°02 : Les avantages et les inconvénients d'une licence internationale

Les avantages	Les inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Moyen rapide avec faibles coûts de pénétrer • un marché étranger • Risque commercial nul • Capital à investir faible par rapport à d'autres modes d'implantation. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le licencier peut être un concurrent, risque de perte de part de marché • Difficulté de coordonner un licencié • Risque de contre façon, risque pour l'image de marque

Source: AMELON J, CARDEBAT J:" Les nouveaux défis de l'internationalisation: quel développement international pour l'entreprise après la crise", op.cit, p 205.

⁴⁵ Amelon J, Cardebat J, op.cit, p 205.

⁴⁶ Graiche L, op.cit, p.205.

⁴⁷ Bouveret-Rivat C, Mercier-Suissa C, op.cit, p.62.

2.3. Franchise commerciale internationale :

La franchise est un mode développement pour une stratégie d'entreprise. C'est un contrat par lequel un exportateur (franchiseur) concède à une ou plusieurs entreprises (franchisé) le droit d'usage et d'exploitation d'une marque, d'une expérience, d'un symbole, d'un nom commercial ou autres droits de propriété, en contre partie d'une rémunération constitue en générale d'un droit d'entrée puis d'un pourcentage sur le chiffre d'affaire ⁴⁸.

Elle représente, pour le franchiseur, une politique d'expansion et d'internationalisation. Le Franchisé, quant à lui, utilise la franchise comme un moyen dans sa stratégie de création de sa propre entreprise. Il gagne en effet du temps et de l'argent en suivant les principes d'un concept expérimenté, en bénéficiant de la puissance d'un réseau, de l'image de marque d'une enseigne, de l'encadrement d'experts ⁴⁹. Il existe trois types de franchise ⁵⁰ :

2.3.1. Les franchises de service :

C'est un contrat sur le quel, le franchisé offre un service sous l'enseigne, le nom commercial, voire la marque du franchiseur, et en se conformant aux directives de ce dernier.

2.3.2. La franchise de production :

C'est un contrat sur lequel le franchiseur cède le droit d'exploitation au franchisé, ce dernier fabrique lui même le produit, selon les indications du franchiseur, il assure la maîtrise de qualité et la quantité des produits qu'il vend sous la marque du franchiseur.

2.3.3. La franchise de distribution :

- Un contrat pour lequel le franchiseur concède au franchisé le droit de vendre certains produits dans un point de vente qui porte l'enseigne du franchiseur.

⁴⁸ Amelon J, Cardebat J, op.cit, p.206.

⁴⁹ La franchise est une méthode d'implantation, sur le site: www.cidegef.refer.org/hanoi/nguyen_cliquet.doc.

⁵⁰ PME magazine: comprendre la franchise sur le site: <http://www.mincommerce.gov.dz/fichiers08/franchs.pdf>.

Tableau 03: Les avantages et les inconvénients de la franchise internationale

Les avantages	Les inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Un investissement financier limité • Un développement international rapide • Un risque moindre pour l'exportateur car une partie supportée par le franchisé. 	<ul style="list-style-type: none"> • La difficulté de sélectionner les franchisés • Formule réservée aux exportateurs possédant un savoir faire reconnu à l'étranger. • Complexité de gérer et contrôler un réseau de franchisés.

Source: AMELON J, CARDEBAT J: " Les nouveaux défis de l'internationalisation: quel développement international pour l'entreprise après la crise", op.cit, p 206.

3. Les investissements directs à l'étranger :

Pour ce qui est de l'investissement directs à l'étranger, elle existe une multitude de forme possible pour investir dans un territoire étranger, qui diffère selon le pays de destination :

3.1. Définition de l'IDE :

Les IDE sont définis par le manuel de la balance des paiements du FMI, comme : « L'investissement direct à l'étranger (IDE) est l'action d'un investisseur, basé dans un pays donné (pays d'origine), qui acquiert un intérêt d'au moins 10 % dans une entreprise résidant dans un autre pays ».

L'IDE désigne des engagements de capitaux effectués, en vue d'acquérir un droit de propriété qui accorde un pouvoir de décision dans une entreprise située à l'étranger.

Comme la finalité de l'opération à l'étranger est supposée être celle de la gestion durable, on peut ainsi distinguer l'investissement direct de l'investissement de portefeuille. Ce dernier est constitué de simples placements financiers, soit à long terme, soit à caractère spéculatif (acquisition d'actions, d'obligations, de produits dérivés, options et autres instruments financiers). Les IDE sont effectués dans le but d'acquérir un intérêt durable dans une entreprise exerçant ses activités sur le territoire d'une économie autre que celle de l'investisseur⁵¹.

3.2. Les formes d'IDE :

Les IDE peuvent se présenter sous plusieurs formes, on se limite à: la filiale, la joint-venture, le bureau de représentation et la succursale.

⁵¹ Durousset M, op.cit, P.65-66.

3.2.1. La filiale :

La filiale c'est entité créée par la maison mère sur un territoire étranger, avec une personnalité juridique indépendante de sa maison mère, mais contrôlée majoritairement par celle-ci. La filiale reste autonome dans sa gestion quotidienne, mais elle travaille avec sa maison mère au niveau stratégique, elle peut assurer la production, et elle peut éventuellement être chargée de la prospection, la vente, le service après-vente⁵². On distingue deux types de filiale: la filiale commerciale ou de distribution et la filiale de production.

3.2.1.1. La filiale commerciale :

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

3.2.1.2. La filiale de production :

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

La filiale présente certains avantages pour l'entreprise, ainsi des inconvénients qu'on peut résumer dans ce tableau suivant:

⁵² Bouveret-Rivat C, Mercier-Suissa C, op.cit, p.67

Tableau n°04: Avantages et les inconvénients de la filiale

Les avantages	Les inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> - La connaissance du marché est très bonne grâce à une présence locale permanente sur le marché. -Observation permanente des concurrents locaux étrangers. -La présentation d'une filiale à l'étranger permet de rassurer les clients. -Forte réactivité en cas de mutation de marché. -Contrôle totale de la politique 	<ul style="list-style-type: none"> -Le montant de l'investissement est élevé au départ. -Formalités de constitution parfois complexes et importantes. - Exige une connaissance approfondie de la législation et de la réglementation. -Le contrôle financier d'une filiale est plus d difficile qu'avec d'autres formes d'implantation.

Source: CROUE C: "Marketing international et mondialisation", Ed de Bock, 2010, p72.73.

3.3. La succursale et le bureau de représentation :

Dans ce point en va présenter les définitions de la succursale et le bureau de représentation qui sont comme suit :

3.3.1. La succursale :

C'est une entité entièrement dépendante de sa maison mère, elle n'a pas de personnalité juridique, elle permet d'assurer une présence permanente ou temporaire sur le marché.

Les fonctions d'une succursale sont presque les mêmes que celles d'une filiale: la prospection, le suivi des vents, présentation commerciale, aide la maison mère dans la gestion des commandes⁵³.

3.3.2. Le bureau de représentation :

C'est une forme d'implantation qui est considérée comme l'une des premières étapes que l'entreprise exploite afin de pénétrer un marché étranger. Il ne dispose pas d'une personnalité juridique.

⁵³ Graiche L, op.cit p.105.

Le bureau de représentation a plusieurs fonction consistent la représentation auprès des clients étranger, la prospection, présentation de ou des produits, et la coordination d'un réseau d'agents.

Le bureau de représentation est un choix pertinent pour l'entreprise si:

- Elle dispose d'une expérience certaine à l'international et sur le marché en particulier.
- Elle dispose d'un personnel qualifié et disponible pour l'export.

Le marché identifié est suffisamment porteur pour offrir un potentiel de ventes important et constant afin de justifier le coût de ces structures.

Tableau n°05: Avantages et inconvénients du bureau de représentation et de la succursale

Les avantages	Les inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • La maîtrise de la politique commerciale • L'entreprise à une meilleure connaissance et des besoins des clients. • Bénéfices sont totalement pour l'entreprise. • Les coûts de création sont limités par rapport à ceux de la filiale 	<ul style="list-style-type: none"> • Le niveau de formalités administratives est très élevé. • Risque commercial assuré par l'entreprise. • L'investissement financier assez élevé.

Source: AMELON J, CARDEBAT J: " Les nouveaux défis de l'internationalisation: quel développement international pour l'entreprise après la crise", op.cit, p 214.

3.4. Joint-venture :

La joint-venture est un accord entre deux entreprises partenaires établies dans des pays différents dans le but de constituer une filiale sur le marché du partenaire étranger. Afin d'assurer la réussite de leur filiale commune, les deux entreprises s'engagent à mettre en commun les compétences spécifiques qui leur sont propres, qu'elles soient commerciales, techniques ou, mais aussi à mettre en commun des moyens financiers et humains⁵⁴.

Les sociétés partagent conjointement la gestion, le contrôle, les risques et les profits associés à cette structure commune. Cette démarche suit la réglementation locale, à titre d'exemple, la réglementation Algérienne a fixé la participation du partenaire étranger à 49%.

La joint venture est un moyen efficace pour une entreprise étrangère, lorsque le pays d'accueil est difficile (marché difficile, une culture différente, contraintes réglementaires), elle s'appuie alors sur un partenaire local pour se familiariser avec les spécificités locales et de

⁵⁴ Les formes d'implantation, sur le site: http://www.eco-entreprises.fr/eco_entreprises_fr, date le:11/06/2019.

bénéficier du réseau relationnel économique⁵⁵.

Le tableau n° 06: Avantages et inconvénients de la joint-venture

Les avantages	Les inconvénients
<ul style="list-style-type: none"> • Les risques financiers et les coûts sont faibles car ils sont partagés entre les partenaires. • Permet un accès à des compétences et des technologies non maîtrisées. • Réalisation d'économies d'échelle • Un meilleur contrôle de la politique commerciale grâce à la connaissance du marché local. • -Protection contre les concurrents. • -Pénétration rapide de nouveaux marchés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les bénéfices réalisés seront moindres puisqu'ils seront partagés. • Risque de divergence des objectifs des partenaires. • Perte de compétences et technologies • Risque de conflit lié à la différenciation de cultures.

Source: Graiche L: " les formes d'implantation des firmes en Algérie: Objectifs et stratégies", op.cit 97.98.

SECTION 03 : LES RAISONS ET RISQUES DE L'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES

L'analyse de l'environnement est essentielle pour comprendre les macros tendances qui affectent les décisions de pénétration et d'expansion des marchés étrangers mais le but réel de l'analyse externe est surtout de conduire à une phase de diagnostic externe qui doit faire état des principales opportunités offertes et des principaux risques générés par le développement international de l'entreprise.

Dans cette section, nous allons aborder motivations et risques des entreprises à s'internationaliser.

1. L'ouverture d'un large champ d'opportunités :

Le développement international de l'entreprise répond à la poursuite d'une large variété d'objectifs qui complique la classification des motivations de cet engagement.

Les motivations des entreprises combinent souvent plusieurs rationalités :

⁵⁵ Graiche L: " les formes d'implantation des firmes multinationales en Algérie: Objectifs et stratégies", op.cit p.97.

- L'exploitation d'opportunités commerciales (marché),
- Recherche d'opportunités de nature industrielle (diminution des coûts),
- Recherche d'opportunités de nature socioculturelle (segment dont les besoins sont identiques pour bénéficier des économies d'échelle),
- Recherche d'opportunités de nature juridique (conditions fiscales).

1.1. Raisons stratégique :

A cela, deux raisons peuvent être recensées :

1.1.1. Mieux répartir les risques entre plusieurs pays :

- Se préserver d'une conjoncture économique difficile, variation monétaire⁵⁶ ;
- Limiter le risque de dépendance (par la diversification géographique pour l'écoulement des produits ou l'approvisionnement)⁵⁷ ;
- Trouver des pays avec une concurrence moins vive ;
- Donner une nouvelle vie à un produit (un produit en phase de maturité sur le marché national peut être en phase de croissance ailleurs).

1.1.2. Développer des avantages concurrentiels :

Parmi les principaux avantages concurrentiels que déploient les entreprises internationales sur les marchés étrangers, nous pouvons citer⁵⁸:

- Accéder à une main d'œuvre bon marché ;
- Accéder à des ressources disponibles et maîtriser les coûts de logistique ;
- Profiter des incitations financières et fiscales ;
- Bénéficier d'une productivité importante et de la qualification de la main d'œuvre ;
- La technologie (le savoir-faire) ;
- Les ressources financières ;
- Les hommes et leurs compétences : savoir, savoir être, savoir-faire ;
- Les méthodes de management modernes ;
- Les ressources marketing (les marchés et leur exploitation dans une perspective synergique, la proximité...) ;
- Les réseaux mondiaux ;
- Le temps (stratégie de pionnier).

⁵⁶ Sébastien DESSILONS & Thomas MAURISSE, « Les nouveaux conquérants », op cite, (p 92).

⁵⁷ Michel GHERTMAN, « que sais-je? Les multinationales », op cite, (p 13).

⁵⁸ Bruno DEGARDINS, « le nouvel environnement international », op cite, (p 143-149).

La baisse des coûts de production due à la délocalisation permet d'augmenter les ventes, donc de réaliser des économies d'échelle (diminution du coût de production unitaire obtenue grâce à une augmentation des dimensions de l'unité de production) au niveau de la production, des approvisionnements, de la mercatique, de la recherche développement et des ressources financières.

1.2. Raisons liées aux marchés :

A cela, cinq raisons peuvent être recensées :

1.2.1. Facteurs liés au marché national de l'entreprise :

- L'internationalisation est parfois imposée : saturation du marché national ou difficulté de gagner des parts de marché supplémentaires (situation oligopolistique), donc besoin d'élargissement des marchés ;
 - La réglementation limite de développement de l'entreprise
 - Les conditions de production sont difficiles ;
 - La concurrence est très agressive sur le marché.

1.2.2. Facteurs liés aux marchés étrangers :

- Les imperfections des marchés (l'entreprise peut être obligée de s'implanter dans un pays pour avoir le droit d'y écouler sa production : réglementations tarifaires, administratives ou protectionnistes) ;
 - La concurrence s'internationalise (ouverture des marchés, l'entreprise ne peut plus considérer son marché national comme le seul marché, il faut occuper le terrain où se trouvent les clients mais aussi les concurrents) ;
 - Enrichir ses compétences organisationnelles et managériales ;
 - Observation de nouveaux produits de nouveaux modes de consommation ;
 - Formation du personnel qui pourra transmettre à l'ensemble de l'entreprise son expérience internationale ;
 - Confrontation à de nouvelles règles du jeu concurrentiel et à des formes variées de conditions de distribution ;
 - Apprentissage interculturel qui conduit au développement des attitudes et de stratégies plus synergiques entre les différents marchés.

1.2.3. Les facteurs commerciaux :

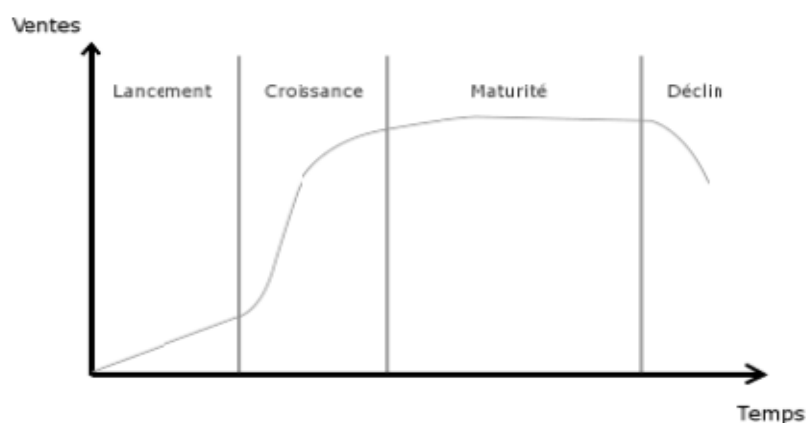
➤ **Etroitesse du marché national** : ou sa saturation : débouchés raréfiés ou faible croissance).

➤ **La spécialisation de l'entreprise** : pour certaines activités spécifiques, le marché ne peut se limiter à un territoire national, compte tenu du faible nombre de clients. C'est souvent le cas des PME pour qui l'internationalisation est le prolongement naturel d'une stratégie de Spécialisation : elle permet, sans sortir de son métier d'origine, d'éviter les risques de la spécialisation en offrant des perspectives de croissance⁵⁹.

➤ **La régulation des ventes de l'entreprise**: Le ralentissement de la croissance économique dans un pays peut être en partie compensé par des commandes venues de l'étranger dans des zones où les économies ne sont pas en phase.

➤ **Prolonger le cycle de vie international du produit** : les stades de développement international de l'entreprise coïncident souvent avec le cycle de vie du produit. Les produits nouveaux sont mis au point dans les entreprises des pays technologiquement avancés, pour des consommateurs à fort pouvoir d'achat. L'exportation sert ensuite à amortir les frais de recherche et développement et les frais commerciaux.

Figure02 : stade du cycle de vie du produit



Source: C. Pasco-Berho, « marketing international » 4^{em} éditions Dunod, Paris, 2002, (p29).

La maturité des produits coïncide souvent avec la banalisation de leur technologie et l'apparition de concurrents sur les marchés étrangers et la création de filiales de production destinées à servir les marchés locaux en réduisant les coûts. L'accroissement de la

⁵⁹ C. Pasco-BERHO, « marketing international », op cite, (p28).

concurrence entraîne d'abord la délocalisation de la production vers des zones à faible coût de main d'œuvre, puis la réimportation vers le pays d'origine.

Les facteurs commerciaux de l'exportation permettent donc d'augmenter la durée de vie du produit en ciblant des marchés ayant des stades de développement économique, des structures et des comportements d'achat différents.

1.2.4. Les facteurs industriels :

➤ **Réaliser des économies d'échelle :** La multiplication des marchés permet la production en plus grandes quantités, donc l'abaissement des coûts unitaires, les coûts de lancement étant abaissés par l'amortissement des coûts de recherche-développement sur un plus grand nombre d'unités.

➤ **L'abaissement des coûts de production :** L'investissement à l'étranger permet :

- les coûts avantageux des facteurs de production (matières premières, travail),
- l'accession aisée à des ressources financières tant sur le marché national que sur le marché d'implantation,
- D'échapper à des réglementations contraignantes dans le domaine fiscal, social et de la protection de l'environnement.

1.2.5. Les facteurs d'opportunité :

➤ **Demande spontanée :** Ces demandes se révèlent lors de manifestations commerciales, de rencontres fortuites de représentants d'entreprises ou de demande d'information par courrier ou autre. Ces sollicitations doivent inciter l'entreprise à adopter une démarche plus rigoureuse de vérification en aval de ces opportunités afin de déterminer si un marché viable existe⁶⁰.

➤ **Motivation du dirigeant :** La formation du dirigeant, le fait d'avoir vécu à l'étranger, son goût pour l'innovation et le risque, son ouverture d'esprit, sont autant de caractéristiques d'un profil et d'un comportement propice à l'exportation. Ceci est d'autant plus vrai quand il s'agit d'une PME dans laquelle existe une forte relation entre la personnalité du dirigeant et les objectifs de l'entreprise.

➤ **Production excédentaire:** L'écoulement de stocks conçus pour le marché national et non absorbés peut être réalisé par le biais d'une exportation ponctuelle. Celle-ci peut alors être considérée comme le premier pas d'une véritable démarche d'internationalisation.

2. Des risques internationaux à maîtriser :

En contrepartie de cette large palette d'opportunités qu'offre l'environnement

⁶⁰ C. Pasco-BERHO, « marketing international », op cite, (p30).

international, il représente des risques spécifiques liés à l'activité de l'entreprise⁶¹. Nous évoquerons cinq risques majeurs indissociables du développement marketing international :

2.1. Le risque commercial international :

C'est un risque lié à un paiement non réalisé qui peut résulter de diverses sources et remettre en cause la pérennité de l'entreprise.

2.1.1. Les sources et les conséquences du risque commercial :

Les risques clients mesurés par le taux d'impayés varient beaucoup en fonction des secteurs d'activité, des régions et des pays.

2.1.2. Le risque lié aux caractéristiques de l'acheteur :

La localisation géographique, ancienneté de la relation acheteur - vendeur, le nombre d'incidents de paiements.

2.1.3. Le risque lié aux caractéristiques du marché :

Et notamment à un potentiel qui se révèle insuffisant.

2.1.4. Le risque lié aux échanges négociés du paiement :

Plus le délai de crédit est long, plus l'intensité du risque augmente.

2.1.5. La gestion du risque commercial :

- La prévention du risque selon que le client est nouveau,
- Le transfert du risque de crédit à l'exportation aux compagnies d'assurance publiques ou privées,
 - L'affacturage : permet de transférer le risque de crédit à un organisme financier qui se charge de la gestion des comptes clients et garantit la bonne fin des créances.
 - La couverture autonome du risque de crédit s'appuie d'abord sur le choix des instruments et des techniques de paiement qui n'apportent pas tous la même sécurité.
 - Le crédit documentaire irrévocable.

2.2. Le risque politique :

Le risque politique est une notion complexe multifactorielle. Les gouvernements ont à leur disposition toute une gamme de moyens possibles, des plus ordinaires aux plus menaçants, pour favoriser ou défavoriser la présence étrangère sur leur territoire. La plus

⁶¹ Ghizlaine LEGRAND & Hubert MARTINI, « Management des opérations de commerce international », 6^{em} édition, Coface Expert, (p 319- 320).

importante des conditions politiques est la stabilité ou l'instabilité des politiques gouvernementales⁶².

En outre, en admet que le risque politique résulte de l'impact de facteurs d'environnement (composition démographique, les divisions linguistiques et religieuses, les nationalismes armés....), ainsi que l'origine des sinistres liés au risque politique est très variée : révolutions, guerre, changement de régime.

2.2.1. L'attitude vis-à-vis des entreprises étrangères :

Les moyens extrêmes dont un état souverain peut faire usage sont la confiscation (des actifs de l'entreprise sans paiement), l'expropriation (qui prévoit un dédommagement), ou la nationalisation (des actifs de l'entreprise au profit de l'état). Un état peut aussi imposer un partenaire local avec qui on doit s'associer pour être présent sous forme de joint venture.

2.2.2. La mesure du risque politique :

La mesure du risque politique peut se faire à partir de différents outils : analyse maison ou sources externes spécialisées dans l'étude du risque politique : par exemple le Business Environment Risk Institute (BERI), le Political Risk Service (PRS), Institutional Investors, Euromoney.

2.2.3. La gestion du risque politique :

En général, les relations entre l'entreprise et les gouvernements sont positives, puisqu'elles favorisent les ressources locales, par la création d'emplois, les transferts de technologies et de capitaux, ou encore le développement des revenus d'impôt. Néanmoins, la réalité multiforme du risque politique conduit à la mise en place de pratiques managériales de management du risque.

2.3. Le risque de change :

La vente internationale d'une offre ou service par un exportateur s'effectue en échange d'un paiement de l'importateur. Ainsi, la transaction n'est pas terminée une fois le produit livré, mais une fois le paiement effectué.

2.3.1. Explication du risque :

Le risque de change se définit comme le risque lié à l'appréciation d'une devise dans laquelle on paie le fournisseur étranger,

⁶² George LAVALETTE & Maria NICULESCU, « Les stratégies de croissance », op cit (p 47).

Et/ou à la dépréciation d'une devise dans laquelle on est payé par un acheteur étranger⁶³.

2.3.2. Couverture :

Plusieurs techniques de couverture sont mises en œuvre par le trésorier de l'entreprise qui détermine la position de change de l'entreprise en surveillant l'évolution des cours des devises. En fonction des montants à couvrir et du risque estimé, il mettra en œuvre une couverture partielle ou totale.

2.4. Le risque juridique international :

Le risque juridique est le risque lié à l'hétérogénéité de l'environnement juridique international dans lequel il n'existe pas, pour l'entreprise qui exerce ses activités dans plusieurs pays, de loi ou de juridictions supranationales qui lui permettraient d'évoluer dans un cadre juridique unifié.

2.4.1. Le risque lié aux litiges industriels et commerciaux internationaux :

La prévision du risque juridique lié à la gestion des conflits est fondamentale lors de la rédaction des contrats internationaux.

L'entreprise veillera à prévoir dans le contrat international :

- Une clause de médiation (solution négociée) ;
- Une clause d'arbitrage ou clause compromissoire (la CCI).

2.4.2. Le risque lié à la protection de la propriété industrielle :

Risque lié aux droits de protection de la propriété industrielle sur le plan mondial (les brevets). Les DPI sont extrêmement importants pour le commerce international des entreprises innovantes. Les industries dépendantes des DPI sont : télécommunication, informatique, chimie, biotechnologie, pharmacie.

2.5. Le risque culturel :

C'est le risque lié au Self Reference Criterion (SRC), qui se manifeste dans nos prises de décision et identifié comme l'obstacle premier au succès des opérations internationales.

Le risque culturel est le risque d'ethnocentrisme dans l'analyse et dans l'action managériale internationale. C'est le risque le plus souvent inconscient de croire que « ce qui est

⁶³ Ghislaine LEGRAND & Hubert MARTINI, « Management des opérations de commerce international », 6^{em} édition, Coface Expert, (p 322).

bon pour soi est bon pour les autres », que « ce qui vrai chez soi est vrai partout », que « ce qui marche chez soi marchera forcément ailleurs ».

2.6. Autres risques :

D'autre risque s'ajoute aux risques précédemment cités, des risques de différentes natures à savoir :

2.6.1. La durée :

La découverte puis la conquête de nouveaux marchés exige du temps et beaucoup de patience avant les premières affaires concrètes.

2.6.2. Coût élevé :

Études de marché, coûts des déplacements, frais de transport, taxes douanières. L'internationalisation demande de gros investissements avant même de porter ses fruits, et continue d'engendrer des coûts spécifiques. Il faut donc avoir une trésorerie suffisante, et ceci pendant longtemps.

2.6.3. Complexité :

Multitude de marchés potentiels, barrières culturelles et linguistiques, formalités et taxations complexes⁶⁴ toutes ces spécificités du commerce international supposent des compétences et des ressources.

2.6.4. Technique :

Les équipements destinés à des pays moins développés sont souvent utilisés dans des conditions inhabituelles pouvant engager la responsabilité du constructeur. Les transferts de technologie par cession de brevets à des acquéreurs locaux peu scrupuleux ou peu compétents peuvent mettre à mal la réputation de sérieux industriel ou de qualité de prestations d'une entreprise à vocation internationale⁶⁵.

2.6.5. La sous estimation des coûts :

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

⁶⁴ Georges LAVALETTE & Maria NI CULESCU, op cite (p 49).

⁶⁵ Sabine URBAN, « Management international », Litec, 1999, (p 16).

- Sur l'existence de coûts cachés d'accès au marché ;
- Une sous-évaluation des coûts d'exploitation des marchés imputables à une mauvaise évaluation des avantages compétitifs des concurrents, des alliances existant sur le territoire étranger entre partenaires locaux ou étrangers, publics ou privés ;
- Une mauvaise évaluation de l'incidence de la distance culturelle, langue, culture, développement économique ;
- La qualité variable et parfois inexacte des informations locales ;
- L'hétérogénéité des situations locales.

L'analyse de l'environnement de l'entreprise permet de déceler les opportunités de développement (évolution de l'environnement favorables à l'entreprise) et les menaces (évolutions dangereuses). Ainsi que leur probabilité de réalisation et les degrés d'avantages ou de risques de l'entreprise.

Cette analyse repose sur l'étude :

- L'analyse de l'entreprise étudie les forces et les faiblesses de l'entreprise, en particulier par rapport au potentiel de ses concurrents, elle met en évidence les compétences distinctives de l'entreprise.
- La confrontation.

CONCLUSION

Avant toute démarche stratégique internationale, l'entreprise doit fixer ses objectifs principaux, une vision de son état futur souhaité. Une fois que, ces objectifs sont tracés, l'entreprise se lance dans l'élaboration de sa stratégie internationale.

Ainsi, les propriétaires doivent décider s'ils vont 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. Ils pourront céder un droit d'utilisation de leurs marques, de technique, leur savoir faire à des tiers sous formes de licence, franchise...etc. S'ils souhaitent 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.

Dans cet objectif nous allons consacrer dans le prochain chapitre une étude de cas sur la NCA ROUIBA afin de démontrer le rôle des systèmes de gouvernance de cette entreprise sur le choix de la stratégie de son internalisation.

Chapitre III

Etude de cas de la spa NCA Rouiba

INTRODUCTION :

Après avoir consacré les deux chapitres précédents à la présentation des concepts fondamentaux de la gouvernance et de l'internationalisation, dans l'objectif d'élaborer un cadre conceptuel pour notre étude, portant sur le rôle des systèmes de gouvernance dans l'élaboration de la stratégie d'internationalisation.

Ainsi pour apporter des réponses à notre problématique, nous avons opté pour une étude de cas de l'entreprise NCA-ROUIBA. Une des premières entreprises algériennes à avoir intégré les principes de gouvernance, une entreprise spécialisée dans la fabrication de jus et de boissons aux fruits, représentant ainsi un cas exemplaire de réussite pour les entreprises algériennes et ceci à travers notamment son introduction en bourse en 2013.

En effet, l'entreprise NCA-Rouiba a adopté les fondements de la gouvernance d'entreprise, dès que ces principes ont été introduits à l'échelle internationale comme un ensemble de règles de conduite à respecter par les actionnaires et par les instances de prise de décisions et du management de l'entreprise.

De plus, Mr Slim Othmani le président du conseil d'administration de la société a contribué activement à la rédaction du Code Algérien de Gouvernance d'Entreprise et la société a fait l'objet de « Case Study » par des institutions relevant du département Middle East and North Africa, Corporate Governance de l'International Finance Corporation, filiale du Groupe de la Banque Mondiale.

Dans cette optique, NCA-ROUIBA fonde sa démarche de développement à l'international en distribuant ses produits sur le marché africain et européen et nord américain.

Afin de mener à bien cette étude, nous présenterons la NCA-ROUIBA dans la première section de l'actuel chapitre par la suite nous procéderons à la présentation de ses systèmes de gouvernance puis sa stratégie d'internationalisation, dans la troisième section et enfin nous terminerons par l'explication du rôle des systèmes de gouvernance dans l'internationalisation de cette entreprise.

SECTION I : ETAT DES LIEUX DE LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISE EN ALGERIE

En Algérie, la domination du secteur public sur l'économie du pays empêche les mécanismes de réguler le marché. D'autre part, l'économie algérienne présente une caractéristique sociologique tenace et largement répandue propres aux entreprises privées qui sont des entreprises familiales et de très petite taille dotées de statuts juridiques privilégiant très largement l'entreprise personne physique, cela explique l'inadaptation ou dans certains cas l'inexistence de la gouvernance d'entreprise en Algérie.

Néanmoins, les choses commencent à connaître une certaine amélioration avec l'adoption de certains principes de bonne gouvernance d'entreprise et notamment la création de l'institut algérien de Gouvernance d'Entreprise HAWKAMA EL DJAZAIR.

Dans cette section, nous allons développer quelques points pour situer le contexte de la gouvernance d'entreprise en Algérie, en mettant en avant les problèmes que rencontre la gouvernance ainsi que les réformes adoptés pour son amélioration.

1. Le contexte de la gouvernance d'entreprise en Algérie :

L'Algérie, est connue pour avoir une économie centralisée sur le secteur des hydrocarbures qui se traduit par une dépendance acharnée à ce dernier. Le souhait de développer l'économie algérienne et notamment le secteur hors hydrocarbures à soulever la prise de conscience sur les enjeux de la gouvernance d'entreprise en étroite relation avec La transition vers une économie de marché moderne et performante¹.

L'importance de ce défi auquel doit faire face l'économie algérienne est d'avantage accrue par le contexte international dans lequel il en fait partie. La poursuite accélérée des mutations planétaires et les interpellations qui en découlent pour la destinée nationale rendent urgent le saut qualitatif du monde des affaires et de l'entreprise vers l'excellence.

La vérité est que l'économie algérienne est connue pour renfermer un potentiel de croissance et de développement hors hydrocarbures considérable. Mais leur libération nécessite des réponses vigoureuses, certaines ayant commencé à se mettre en place ces dernières années, tels les importants investissements publics lancés en vue de renforcer les infrastructures, et certaines mesures réglementaires favorables à l'entreprise.

Cependant, les entreprises doivent elles-mêmes garantir les conditions internes indispensables à leur performance, de drainer les financements et autres ressources rares dont

¹ Code Algérien de gouvernance d'entreprise, Goal 08, 2009, p 19.

elles ont besoin pour leur développement et de se donner la visibilité et la stabilité nécessaires à leur pérennité. Il est connu que toutes ces exigences passent par leur bonne gouvernance.

2. La nécessité d'une gouvernance d'entreprise en Algérie :

Pour assurer une économie de transition qui constituera l'ère de l'après pétrole, et créer une vraie économie de marché moderne et compétitive, le passage par le développement du secteur privé est obligatoire car il permettra la création de richesses considérables hors secteur des hydrocarbures et cela ne pourra pas se faire sans l'amélioration de la compétitivité et de la qualité des entreprises qui constituent l'élément essentiel à l'atteinte de cet objectif. Et c'est ici que réside tout l'enjeu de la gouvernance d'entreprise, car aujourd'hui la bonne gouvernance d'entreprise s'affirme comme une condition essentielle de la croissance des entreprises et de leur survie dans les contextes de crise.

Le développement de la gouvernance d'entreprise, est une nécessité accrue pour l'économie algérienne vu la nature des entreprises qui sont dans la majorité des cas des entreprises familiales et où le dirigeant est l'actionnaire majoritaire².

Vu les caractéristiques et la situation de l'économie algérienne, la gouvernance d'entreprise aura un rôle important à jouer en tant que déclencheur du changement et garant de la pérennité de nos entreprises.

3. Les problèmes que rencontre la gouvernance d'entreprise en Algérie :

Selon le code algérien de gouvernance d'entreprise établie par l'Institut Algérien de Gouvernance d'entreprise (HAWKAMA EL DJAZAIR), les problèmes que rencontre les entreprises privées algériennes et notamment les PME sont regroupés dans les deux catégories suivantes :

3.1. Les problèmes globaux :

L'entreprise privée algérienne doit faire face aux quatre questions qui font généralement l'objet de la gouvernance d'entreprise. Mais chaque entreprise les aborde d'une manière différente selon sa préoccupation à savoir sa survie ou sa croissance. La situation est résumée dans le tableau qui suit.

² Enquête CARE-CIPE – Etude sur la Compréhension et Pratiques de la Gouvernance d'Entreprise Algérie 2010, p 2.

Tableau N° 07 : Problèmes globaux

	Les PME en proie avec des difficultés de survie	PME en phase avec les défis de la croissance
Les relations entre les parties prenantes	Les propriétaires de l'entreprise étant eux-mêmes ses gestionnaires, les deux positions se trouvent souvent confondues et l'opacité qui en résulte s'étend naturellement aux relations avec les tiers.	La différenciation entre propriétaire et gestionnaire est relativement mieux cernée, même si les deux fonctions sont cumulées, la qualité des relations avec les autres parties prenantes en découle.
La véracité des résultats de l'entreprise	La faiblesse des règles de gestion ne permet pas d'établir avec certitude l'exactitude du résultat de l'entreprise.	L'existence de règles de gestion permet de mieux cerner le résultat de l'entreprise, mais la question de la véracité de ce résultat peut se poser.
Les situations de transmission ou de successions	Les problèmes de transmission et de succession ne sont pas, en général, anticipés et lorsqu'ils surgissent, l'entreprise se retrouve engluée dans des situations inextricables qui peuvent aller jusqu'à la mettre en péril.	Les problèmes de transmission et de succession sont mieux anticipés mais leur traitement, ne manque pas de perturber le fonctionnement de l'entreprise.
L'articulation stratégie-intérêts de l'entreprise	L'entreprise n'est pas en mesure de se projeter dans le futur. Son intérêt se résume à assurer sa survie au jour le jour.	L'entreprise est en mesure de se doter d'une stratégie, mais l'articulation étroite avec ses intérêts mérite d'être confrontée et affinée.

Source : Code Algérien de gouvernance d'entreprise, Goal 08, 2009, page 23.

3.2. Les problèmes spécifiques :

Les problèmes spécifiques que peuvent rencontrer les PME algériennes sont présentés comme suite :

- Difficulté d'accès au crédit bancaire ;
- Méfiance des nouveaux actionnaires externes ;
- Existence d'une relation de méfiance avec l'administration fiscale ;
- Conflits entre actionnaires ;
- Problèmes de successions ;
- Concentration des pouvoirs exécutifs chez le même gestionnaire.

Ajouter à ces deux catégories de problèmes que rencontre les entreprises privées algérienne et les PME en particulier, nous pouvons citer les problèmes d'ordre juridique et socioculturels qui constituent une entrave majeure à la pérennité des entreprises et donc à l'instauration de la bonne gouvernance.

4. Les réformes des fondamentaux de la gouvernance des entreprises :

Afin de faire face aux problèmes cités ci-dessus et bien d'autres encore l'économie algérienne se doit d'appliquer les réformes suivantes :

4.1. La codification des relations entre les entreprises et leurs partenaires :

➤ Les droits et obligations des partenaires de l'entreprise sont précisés. De nombreux codes ont été adoptés : code du commerce, code fiscal, code des assurances... ;

➤ La protection et la garantie des investissements sont protégées par l'ordonnance n° 01-03 du 20 Aout 2001, ainsi que par divers arrangements multilatéraux ratifiés par l'Algérie, dont la convention créant l'Agence Internationale des Garanties des Investissements entre Etats et ressortissants d'autres Etats ;

➤ Les intérêts des actionnaires sont protégés par le code de commerce qui leur accorde des droits qui sont exercés au sein des assemblées générales ordinaires ou extraordinaires. Les actionnaires peuvent accéder à tout document de la société de nature à leur permettre de se prononcer en connaissance de cause sur sa gestion, désigner et révoquer les membres du conseil d'administration, désigner un ou plusieurs Commissaires aux Comptes pour veiller à la sincérité des documents comptables de la société, intenter individuellement ou collectivement l'action sociale en responsabilité contre les administrateurs. Le dispositif de protection des intérêts des actionnaires et associés demeure valable, quelque soit la forme juridique de la société considérée ;

➤ Il existe également un important dispositif qui protège les droits des autres partenaires (créanciers, fournisseurs, administrateurs, employés..) de l'entreprise Art.4 de l'ordonnance 01-04 relative à la gestion, l'organisation et la privatisation des entreprises publiques qui considère que le capital social est le gage permanent et irréductible des créanciers sociaux, le Code Civil, en ce qui concerne le contrat portant sur la propriété, les Lois du consommateur, les lois relatives aux relations de travaux, à la prévention et au règlement des conflits et à l'exercice du droit syndical qui protège les salariés, le Code du Commerce et les dispositions statutaires qui précisent les relations entre les administrations et la société.

4.2. La responsabilité des entreprises, directeurs et cadres :

➤ Les entreprises, les institutions de crédits, les établissements financiers et les sociétés d'assurance, publics ou privées, sont tenus par le Code du Commerce , les dispositions du Conseil de la Monnaie et du Crédit , le Code des Assurances, le Code des Impôts , sous peine de sanctions civiles et pénales d'établir dans les délais et selon les mêmes formes et méthodes d'évaluation tous leurs documents comptables certifiés par le commissaire aux compte et de fournir, sous peine de sanctions pécuniaires, les informations non financières à l'Office National des Statistiques (ONS) ;

➤ Le contrôle de la conformité des entreprises publiques aux normes prescrites est assuré par les Sociétés de Gestion et de Participation (SGP) dont elles relèvent. L'autre organe de vérification de la comptabilité des entreprises est l'administration fiscale. L'article 75 du Code Fiscal dispose « qu'en aucun cas, les administrations de l'Etat, des wilayas et des communes ainsi que tous les établissements ou organismes quelconques soumis au contrôle de l'autorité administrative, ne peuvent opposer le secret professionnel aux agents de l'administration fiscale, ayant au moins le grade de contrôleur qui leur demande communication de documents de services qu'ils détiennent ». Dans le domaine de la monnaie et des finances, ce rôle de supervision et de contrôle est assuré par la commission bancaire ;

➤ Dans le domaine lié à la conformité des normes comptables et d'audit aux pratiques internationales, le plan comptable national datant de 1975 étant inadapté aux impératifs de gestion a été remplacé par le Système Comptable et Financier visant à éliminer les différences entre la comptabilité algérienne et les IAS notamment les normes générales édictées et les règles de présentation et de consolidation des états financiers ;

➤ La surveillance de l'orientation stratégique et le suivi efficace par le Conseil d'Administration de la gestion des entreprises sont organisés par l'Etat à l'intérieur des lois relatives à la privatisation des entreprises publiques et à la gestion des capitaux

marchands ;

➤ Les Sociétés de Gestion et de Participation mises en place en 2005 et érigées en sociétés par qui représentent l'Etat en tant qu'actionnaire unique a le pouvoir d'orientation stratégique des entreprises. Le Conseil d'Administration reste dans cette nouvelle organisation de l'entreprise publique, un organe pivot de l'entreprise. Le Code de Commerce lui attribue les pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société. Ceci étant, quels sont les facteurs inhibiteurs d'une bonne gouvernance d'entreprises en référence aux enseignements de la théorie de la gouvernance d'entreprise.

Quant à l'entreprise privée cette responsabilité diffère selon le statut juridique de cette dernière, c'est-à-dire que les prérogatives, les droits et obligations du PDG d'une SPA divergent de celles du gérant d'une SARL.

Nous soulignons, que l'instauration du premier Institut Algérien de Gouvernance d'Entreprise peut contribuer considérablement à l'accompagnement de l'économie algérienne dans le processus d'intégration et de développement de la gouvernance d'entreprise.

SECTION II : PRESENTATION DE LA NCA ROUIBA

En dépit de la nature de l'économie algérienne post-indépendance qui est de nature socialiste, et qui ne favorise pas l'existence d'entreprise privée jusqu'au années 90, tout de même, il existe bel et bien des entreprises privées à l'instar de HAMOUD BOUALEM et la NCA ROUIBA. Cette dernière fera l'objet de notre étude au cours de cette section.

1. Histoire de la SPA NCA ROUIBA :

NCA-Rouiba est une entreprise familiale créée en 1966 par Mr Salah Othmani et son père Mr Mohamed Saïd Othmani, composant ainsi la première génération, sous le nom « Nouvelles Conserveries Algérienne » et dont l'activité principale était la fabrication de conserves de fruits et légumes sous la marque Rouiba.

Durant ses cinquante ans d'existence chacun des membres de la famille, acteur ou spectateur du quotidien de l'entreprise, a contribué à l'écriture de l'histoire de NCA-Rouiba.

Ainsi, la deuxième génération géra de 1978 à 1999. Composée des frères, Salah, Mokhtar, Said, El-Hadi, Hassane et Mohamed qui, par leur complémentarité, ont su préserver une unité familiale indéfectible, indispensable à la pérennité de leur entreprise, en assumant chacun le rôle dans lequel il excellait, à savoir : celui de visionnaire, de gestionnaire, de spécialiste ou de marketeur.

Le relais est à présent passé à une nouvelle génération, Slim et Sahbi Othmani, rompus aux nouvelles techniques de management ainsi qu’aux technologies de l’information, insufflant à l’entreprise un renouveau nécessaire à la construction d’un avenir serein. Cette transition douce fut marquée par l’arrêt des activités de conserves de fruits et légumes et par la focalisation sur le métier d’aujourd’hui, en l’occurrence la production de jus et boissons aux fruits.

En 2005, la croissance à deux chiffres enregistrée par l’entreprise ainsi que les besoins d’investissements, ont ouvert les portes du capital de l’entreprise à la société de capital investissement non résidente « Africinvest Fund³ », fonds institutionnel géré par le groupe «Africinvest - Tuninvest » reconnu pour son haut niveau d’éthique et sa performance appréciable dans la région.

L’entrée du fonds « Africinvest » facilitée par des pratiques de gouvernance à l’avant-garde portées par les valeurs familiales historiques et une culture d’entreprise profondément ancrée ainsi qu’une vision claire de l’équipe managériale, propulsa l’entreprise vers les sommets attendus.

Sans renier son passé dont elle gardera une empreinte dans son nom, la « Nouvelle Conserverie Algérienne » change de raison sociale en 2008, pour devenir « NCA-Rouiba ».

L’entrée en Bourse de NCA-Rouiba, qui verra des consommateurs de jus Rouiba et des investisseurs institutionnels se substituer partiellement au fonds Africinvest, permettra d’écrire une nouvelle page d’histoire de cette entreprise familiale qui a su passer le cap fatidique de la deuxième génération tout en préservant l’acquis familial.

1.1. : Historique :

Tableau N° 08 : Les dates clés de la société NCA Rouiba

Année	Description
1966	Création de la société ; Démarrage de la production et la distribution de conserves alimentaires en boîtes métalliques (Harissa, Tomates, etc.).
1978	Entrée de nouveaux associés héritiers et ayants droit de Feu Mohamed Saïd OTHMANI.

³ AFRICINVEST est un fonds de capitaux propres privés couvrant le Maghreb et l’Afrique Subsaharienne. Les actionnaires et les investisseurs de ce fonds sont : FMO (l’Agence de développement Néerlandaise), BIO (Fonds de Développement Belge), BEI (Banque Européenne d’Investissements), FINNFUND, BOA/AFH, PROPARGO, IBTC Chartered Bank et Oikocrédit.

Le fonds Africinvest, dont la taille est de 34 millions d’Euros, est géré par Africinvest Capital Partners, une entité de gestion domiciliée à Maurice et conjointement créée par le FMO et Tuninvest Finance Group en septembre 2004.

1984	Démarrage de l'activité de boissons à base de fruits (jus, nectars et boissons).
1989	Acquisition des équipements pour le traitement et le conditionnement aseptique en carton de boissons à base de fruits.
1999	Changement au niveau de la gérance à travers la désignation de Monsieur Salah OTHMANI au poste de Gérant et de Monsieur Slim OTHMANI au poste de Directeur général de la société.
2000	Certification ISO 9002 (première entreprise algérienne à être certifiée).
2003	Changement de la forme juridique en Société par Actions.
2004	Démarrage de l'activité production de lait UHT.
2005	<p>Entrée de la société de capital investissement non résidente Africinvest Ltd dans le capital de la société et mise en place du comité stratégique ayant adopté le programme de mise à niveau et de développement articulé autour des actions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mise en place d'un ERP (MFG/Pro), logiciel intégré couvrant les différents volets opérationnels de la société ; • Mise en place d'un programme de mise à niveau industrielle ; • Arrêt de (i) l'activité lait suite à la forte hausse des prix de poudre de lait et (ii) l'activité conserve alimentaire qui ne sont plus stratégiques pour l'entreprise ; • Démarrage d'un plan de formation concernant l'ensemble des ressources humaines ; • Construction d'une plateforme logistique aux normes internationales.
2007	<p>Mise en place d'un plan de restructuration financière à travers notamment la mobilisation d'un financement accordé par la Banque Européenne d'Investissement (BEI).</p> <p>Certification ISO 14001.</p> <p>Achèvement, avec succès, du 1er programme de mise à niveau industrielle initié en 2005 et adoption d'un plan d'action centré autour des produits et de la marque.</p>
2008	<ul style="list-style-type: none"> • Obtention du Prix National de l'Environnement délivré par les autorités nationales ; • Certification ISO 14001. • Achèvement, avec succès, du 1er programme de mise à niveau industrielle initié en 2005 et adoption d'un plan d'action centré autour des produits et de la marque.
2009	<p>Démarrage de la mise en œuvre du plan d'action marketing à travers notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La modernisation du Logo de la marque ; • L'adoption de nouveaux packagings ; • La dynamisation de la gamme de produits avec l'introduction des gammes Mon Energie, Fresh et Light ainsi que le lancement du projet Fruits Mixés en packaging

	<p>PET (bouteilles en plastique) ;</p> <ul style="list-style-type: none"> • L’approbation d’un budget de communication et de promotion en adéquation avec les objectifs visés en vue de rapprocher davantage la société de ses consommateurs.
2010	<p>Démarrage de la production et de la distribution de la gamme Fruits Mixés en packaging PET ;</p> <p>Finalisation du plan d’action adopté en 2008 ayant permis de doubler le chiffre d’affaires entre 2007 et 2010 et adoption d’un programme de développement articulé autour des axes suivants :</p> <p>Renforcement de gouvernance de la société par :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la désignation de Monsieur Salah OTHMANI comme Président d’honneur de la société, Monsieur Slim OTHMANI en qualité de Président du Conseil d’Administration et Monsieur Mohamed Sahbi OTHMANI en tant que Directeur Général ; • L’Adoption d’un code de bonne gouvernance et mise en place d’un comité d’audit et d’un comité de rémunération ; • Mise en place d’un second plan de mise à niveau industrielle et commerciale s’appuyant notamment sur la consolidation de l’outil de production et le renforcement de la plateforme de distribution ; • Etude de la possibilité de développer l’exportation sur les pays du Maghreb et des modalités pour assurer l’introduction des produits Rouiba sur ces marchés ; • Décision d’Introduction de la société à la Bourse d’Alger.
2011	<p>Démarrage de la mise en œuvre du programme de développement adopté en 2010 à travers les actions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aménagement de nouveaux locaux administratifs, élargissement des voies de circulation et extension de plateforme logistique en vue d’optimiser les espaces de stockage ; • Installation de la nouvelle ligne de conditionnement Tetra Pak A3 Speed ; • Modernisation des packagings et du Logo de la marque Rouiba et optimisation des caractéristiques organoleptiques et nutritionnelles de la gamme « Mon Energie » ; • Démarrage de l’activation des modules GPAO et GMAO de l’ERP ; • Initiation du processus de certification du système de sécurité alimentaire selon le référentiel ISO 22000.

2012	<p>Poursuite du programme de développement adopté en 2010 et entamé en 2011 à travers les actions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mise à niveau des ateliers de productions afin de se conformer aux exigences de la norme ISO 22000, à savoir (i) le réaménagement des sols, (ii) l'organisation des flux matières et du personnel, et (iii) l'audit documentaire (première phase) ; • Installation d'une seconde ligne de conditionnement Tetra Pak A3 Speed et mise à niveau industrielle de la ligne de conditionnement en bouteilles PET ; • Initiation du processus de « Responsabilité sociétale des organisations et leur contribution au développement durable » selon le référentiel ISO 26000 ; • Adoption du business plan de la société pour la période 2012-2016.
2013	<p>Les principales orientations stratégiques pour l'année 2013 se présentent comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Renforcement des capacités de conditionnement en carton via l'installation d'une troisième ligne de conditionnement Tetra Pak A3 Speed ; • Remplacement de l'ancienne ligne de conditionnement en PET par une nouvelle ligne Aseptique ; • Optimisation des caractéristiques organoleptiques et nutritionnelles de la gamme PET ; • Certification ISO 22000 ; • Acquisition de nouveaux terrains pour abriter de nouvelles plateformes logistiques; • Introduction en Bourse.

Source : document interne de la société.

On peut remarquer dans le tableau ci-dessus, que les plus importants changements qu'a connue la société sont apparus après la désignation de Mr Slim OTHMANI comme PDG en 1999 de la NCA Rouiba, en effet, ce sont sa volonté, son ambition, son expérience internationale, sa flexibilité qui lui ont permis de moderniser l'affaire familiale et la rendre plus rentable et plus efficace, afin d'être aujourd'hui leader dans le domaine de la fabrication des jus et de boissons à base de fruits.

1.2. Forme juridique :

NCA-Rouiba est une société privée de droit algérien qui a été créée en 1966 sous la forme juridique de Société A Responsabilité Limitée (S.A.R.L). Elle a été transformée en Société Par Actions (S.P.A) au mois de mars 2003. La durée de vie de la société, initialement limitée à 50 ans, a été étendue à 99 ans par l'Assemblée Générale Extraordinaire (AGEX) qui s'est réunie le 5 février 2006.

1.3. Objet social :

Depuis sa constitution en 1966, la société n'a exercé que les activités suivantes :

- La production et la distribution de boissons et de jus de fruits ;
- La production et la distribution de conserves de légumes et fruits (abandonnée en 2005) ;
- La production et la distribution de lait UHT (abandonnée en 2005).

1.4. Date et lieux de dépôt des statuts :

La société a été constituée en vertu d'un acte sous seing privé en date du 8 avril 1966, enregistré à Alger en date du 12 avril 1966, volume 337 A, Folio 15. A sa constitution, la société a été dénommée «S.A.R.L Nouvelle Conserverie Algérienne» et son objet social consistait en la fabrication, la transformation, l'importation, l'exploitation et le commerce de toutes les denrées alimentaires. Son siège social était établi à 38-40, Rue DIDOUCHE-Mourad, Alger.

2. Le capital social de la NCA ROUIBA :

A sa création, le capital social de la société NCA-Rouiba s'élevait à trois cent mille dinars algériens (300 000 DA) divisé en trois cent (300) parts d'une valeur nominale de 1000 DA chacune. Les parts sociales ont été souscrites en espèces et intégralement libérées par les deux associés fondateurs.

Tableau N° 09 : Répartition du capital de la NCA Rouiba à sa création

Nom & Prénom	Nombre de parts sociales	%
Mr Salah OTHMANI (fondateur et père de Mr Slim OTHMANI actuel PDG)	250	83%
Mr Mohamed Said OTHMANI (père de Mr Salah OTHMANI fondateur de la société)	50	17%
Total	300	100%

Source : Réalisé d'après les données fournies par la société.

2.1. Composition du capital :

Le capital social de la société s'élève à 849 195 000.00 DZD, réparti en 8 491 950 actions ordinaires de 100 DZD chacune, entièrement souscrites et libérées lors de la constitution de la société, et suite à l'augmentation du capital subséquentes conformément à les lois. Les modifications du capital sont soumises aux dispositions du code du commerce ainsi qu'à celles des statuts.

2.2. Evolution du capital :

La dernière augmentation du capital de la NCA Rouiba remonte à 2008, et a porté sur l'émission de 120 000 actions nouvelles de 1000 DZA chacune pour le porter a son niveau actuel, il convient toutefois de mentionner qu'en 2012 l'assemblée générale extraordinaire de la société a décidé de fractionner des actions consistant en la réduction de la valeur nominale de l'action de 1000 DZD à 100 DZD et la multiplication du nombre d'action par 10 sans affecter le montant du capital ni sa répartition. Mais à partir de 2013 et avec son introduction à la bourse d'Alger, et l'ouverture de son capital aux actionnaires extérieurs, le capital de la NCA Rouiba a connu des augmentations et l'introduction de nouveaux actionnaires étrangers à la famille OTHMANI.

3. Présentation de l'activité de la NCA Rouiba :

La société NCA Rouiba est chargée d'histoire vu que sa création remonte à plus d'un demi-siècle, durant elle a connue plusieurs mutations.

3.1. Réglementation :

NCA-Rouiba est régie par les dispositions du code de commerce instaurées par l'ordonnance n° 75-59 du 26 septembre 1975, modifiée, complétée ou précisée par l'ensemble des textes à caractère législatif et réglementaire ultérieurs. Ainsi que par Loi N°09-03 du 25 février 2009 relative à la protection du consommateur et à la répression des fraudes et la Loi 10-05 du 15 août 2010 modifiant et complétant l'ordonnance n°03-03 du 19 juillet 2003 relative à la concurrence.

3.2. Caractéristique de l'activité de l'entreprise :

NCA-Rouiba a été l'un des acteurs les plus importants dans le secteur agro-alimentaire en Algérie. Aujourd'hui, elle évolue exclusivement dans le marché, en croissance, des jus, nectars et boissons non gazeuses communément appelé BRSA (boissons rafraichissantes sans alcool) ou

JNSD (juice, nectars, still drinks) et se consacre intégralement à la production et la distribution de boissons, de nectars et du jus de fruits.

SECTION III : LA GOUVERNANCE DE LA NCA ROUIBA

NCA-Rouiba est l’une des premières sociétés algériennes ayant adopté les fondements de la « Corporate Governance » dès que ces principes ont été introduits à l’échelle internationale comme un ensemble de règles de conduite à respecter par les actionnaires et par les instances de prise de décisions et de management de l’entreprise.

1. La gouvernance au sein de la NCA Rouiba :

On a étudié deux systèmes de gouvernance à savoir le conseil d’administration et les actionnaires, ce que nous allons développer dans le point suivant :

1.1. Les actionnaires et la répartition du capital :

Le capital social de NCA-Rouiba est détenu et réparti entre 19 actionnaires comme le montre le tableau ci-dessous :

Tableau N° 10 : Répartition du capital social au moment de l’émission

Désignation	Nombre d’actions	%
Salah OTHMANI	10	0.0%
Salah OTHMANI en tant qu’usufruitier et Slim OTHMANI en tant que nu propriétaire	263 990	3.1%
Slim OTHMANI	2 660 330	31.3%
Mohamed El Hadi OTHMANI	654 830	7.7%
Thouraya OTHMANI	399 450	4.7%
Mohamed ATHMANI	360 160	4.2%
Mohamed Saïd Aymen ATHMANI	300 000	3.5%
Saïd ATHMANI	154 810	1.8%
Saïd ATHMANI en tant qu’usufruitier et Adnan ATHMANI en tant que nu propriétaire	100 000	1.2%
Saïd ATHMANI en tant qu’usufruitier et Dorra ATHMANI en tant que nu propriétaire	100 000	1.2%
Mohamed Sahbi OTHMANI	72030	0.8%

Mohamed Mokhtar OTHMANI	70 000	0.8%
Khadija ATHMANI	55 660	0.7%
Zazia ATHMANI	55 660	0.7%
Faouzia ATHMANI	55 660	0.7%
Yamina ATHMANI	50 000	0.6%
Lamy Mohamed SEKKARA	5 660	0.1%
Mohamed Mehdi OTHMANI	2 030	0.0%
Adnan ATHMANI	10	0.0%
Dorra ATHMANI	10	0.0%
Africinvest Fund Ltd	3 131 640	36.9%
Maghrebinvest Algérie SPA	10	0.0%
Total	8 491 950	100%
MONTANT CAPITAL SOCIAL	849 195 000	

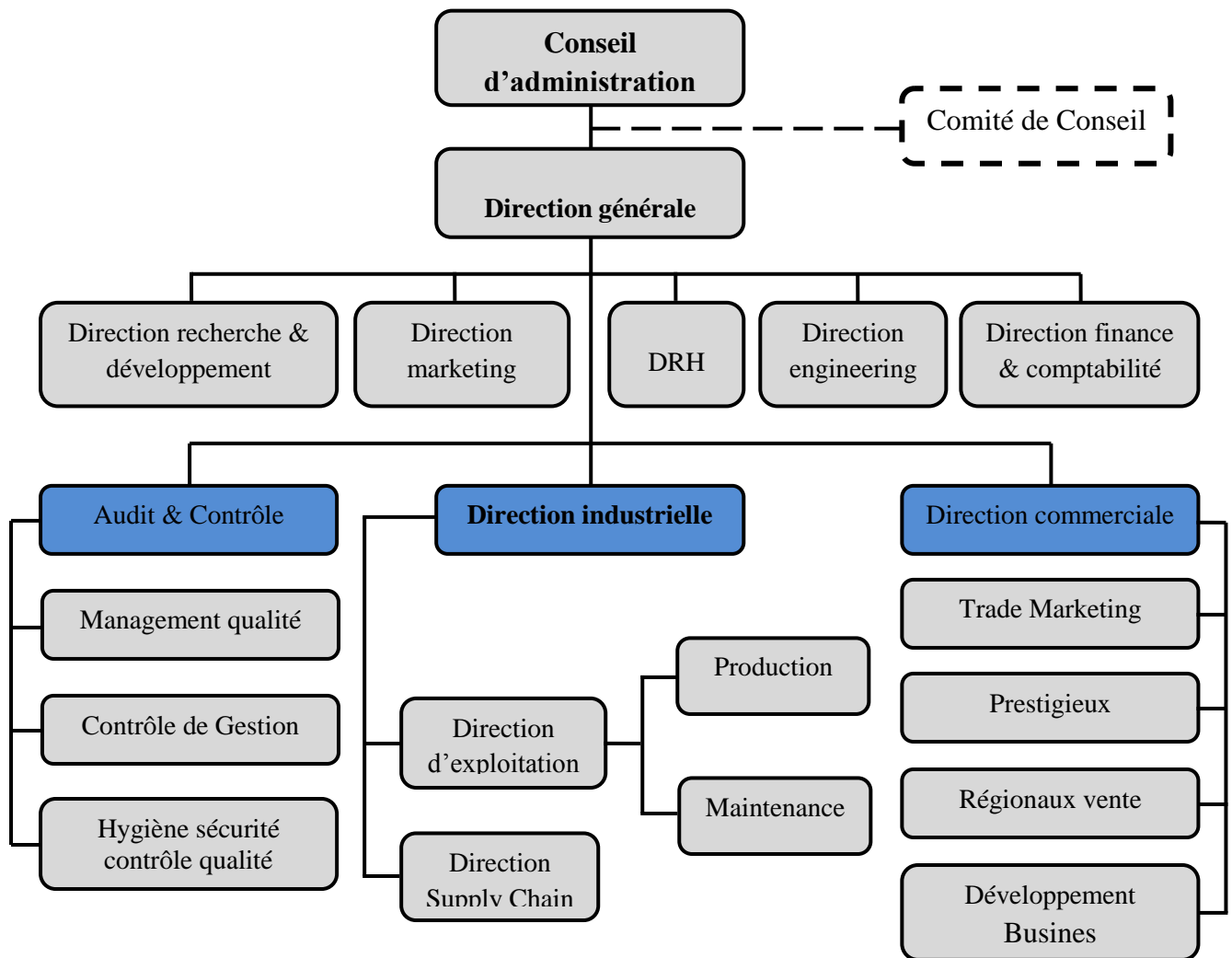
Comme on peut remarque, la majeure partie du capital de la société est encore contrôlée par la famille OTHMANI en gardant ainsi toujours le caractère de l'entreprise familiale, et ce malgré l'entrée du fonds d'investissement d'Africinvest dans la capital de la société à hauteur de 36.9 %, en effet la famille OTHMANI détient 63.1 % des actions, avec comme actionnaire majoritaire Mr Slim OTHMANI qui détient 34.44 % et les autres membres de la famille détiennent les 28.66 % qui restent.

Le Conseil d'Administration contrôle la majorité du capital social de la société. Ses membres détiennent plus de 90% du capital, ce qui couvre le seuil minimum de 20% prévu par les dispositions du code de commerce.

1.2. Organigramme de la NCA Rouiba :

L'organisation de NCA-Rouiba présente une structure fonctionnelle répartie en différentes directions et départements. La figure ci-dessous présente l'organigramme de NCA-Rouiba. Il est articulé en neuf (09) directions placées sous l'autorité du directeur générale, qui lui-même est sous l'égide d'un conseil d'administration. Cette nouvelle organisation a pris place en mars 2017 et cela afin de répondre à un besoin d'optimiser l'utilisation de toutes les ressources de l'entreprise.

Figure N° 03 : Organigramme de la NCA ROUIBA



Source : Document interne de la NCA Rouiba.

1.3. Les structures de gouvernance de la NCA Rouiba :

La gouvernance au sein de la NCA Rouiba se fait par différentes structures organisationnelles, à savoir l'assemblée générale, le conseil d'administration et la direction de la société.

1.3.1. L'assemblée générale :

Lors de notre étude effectuée au niveau de la société NCA Rouiba on a constaté qu'on plus de l'application des dispositions légales régis pas le code du commerce relatif a l'assemblée générale, NCA Rouiba essaye de mettre en place de bonnes pratiques de gouvernance d'entreprise qui permettent de préserver les droits des actionnaires en donnant à l'assemblée générale la possibilité d'exercer son pouvoir autant qu'organe de la gouvernance d'entreprise.

➤ **Dispositions légales (Code de commerce) :**

L'assemblée générale est composée des actionnaires ou de leurs représentants légaux juridiquement capables.

Les assemblées générales sont organisées conformément aux dispositions du code du commerce. L'assemblée générale ordinaire (AGO) se réunit autant que de besoin et au moins une fois par année durant les six mois qui suivent la clôture de l'exercice.

L'assemblée générale extraordinaire (AGEX) autant de fois que nécessaire pour débattre de toutes les décisions portant sur la modification des statuts. Les assemblées générales se réunissent sur convocation du conseil d'administration de la société, mais peuvent également, dans le cas prévu par le code du commerce et les statuts de la société être convoquées par les commissaires au compte ou par un mandataire désigné par ordonnance judiciaire.

Les Assemblées Générales sont tenues le jour, à l'heure et au lieu indiqués sur la convocation qui doit mentionner l'ordre du jour. Ce dernier ne peut en toute circonstance être modifié, même dans le cas de report de l'assemblée ou dans le cas de tenue suite à une deuxième convocation. Il n'est pas permis à l'assemblée de délibérer sur une question qui n'a pas été prévue dans l'ordre du jour.

Les convocations aux Assemblées Générales sont établies, par un avis inséré dans un journal qualifié pour recevoir des annonces légales dans le ressort du siège de la Société et par tous moyens de diffusion, au moins 35 jours avant la date de la réunion. L'avis est renouvelé huit (8) jours au moins avant la date de la réunion.

Dans un souci de mise en place de bonnes pratiques de gouvernance, l'entreprise prévoit, en sus de l'obligation légale de publication dans un journal qualifié, de mettre en ligne l'avis de convocation sur son site Internet.

L'Assemblée Générale Ordinaire statue à la majorité simple des voix exprimées. Elle ne délibère valablement sur première convocation que si les actionnaires présents ou représentés possèdent au moins le quart (1/4) des actions ayant le droit de vote à l'Assemblée Générale Ordinaire. Aucun quorum n'est requis pour la seconde convocation.

L'Assemblée Générale Extraordinaire statue à la majorité qualifiée des deux tiers (2/3) des voix exprimées. Elle ne délibère valablement que si les actionnaires présents ou représentés possèdent au moins, sur première convocation, la moitié (1/2) et, sur deuxième convocation, le quart (1/4) des actions ayant le droit de vote.

A défaut de quorum, et ce à partir de la seconde convocation, la date de celle-ci pourra être décalée de deux mois, le quorum exigible étant toujours le quart (1/4). Le droit de vote des

actions démembrées revient à l'usufruitier dans les Assemblées Générales Ordinaires et au nu-propriétaire dans les Assemblées Générales Extraordinaires⁴.

➤ **Conformité de l'assemblée générale avec les règles de gouvernance :**

- En termes de participation aux assemblées, l'ensemble des actionnaires a le droit d'assister aux réunions des Assemblées Générales. Aussi, les informations complètes relatives à la tenue des AG arrivent en temps opportun et utile aux actionnaires. Les points de l'ordre du jour sont documentés, au préalable et les actionnaires disposent du droit effectif d'inscrire de points à l'ordre du jour. Aussi, l'entreprise prévoit, en sus de l'obligation légale de publication dans un journal qualifié, de mettre en ligne l'avis de convocation sur son site Internet.
- En termes de prise de décision et conformément au code de commerce algérien, l'ensemble des décisions majeures (la vision et la stratégie de l'entreprise) sont discutées et adoptées par les Assemblées Générales des actionnaires. Aussi, Les objectifs chiffrés sont soumis à l'Assemblée Générale sous forme de business plan annuel ou pluriannuel.
- En termes d'accès à l'information, les actionnaires accèdent aux informations relatives aux comptes de l'entreprise, aux rapports des commissaires aux comptes, et aux autres expertises.
- En termes de distribution des dividendes, les actionnaires ont un droit effectif de décision sur la répartition des dividendes (politique explicite de distribution) et ils disposent en temps utile des choix stratégiques et informations pouvant affecter la distribution des dividendes.
- En termes de gestion des conflits d'intérêts, l'ensemble des transactions entre parties liées sont soumises à l'approbation des actionnaires et font l'objet d'un rapport spécial du commissaire aux comptes.

1.3.2. Conseil d'administration :

Comme pour l'Assemblée Générale, lors de notre étude on a pu constater que l'entreprise appliquait les dispositions légales régies par le code de commerce relatives au conseil d'administration. Comme on a pu constater aussi que le conseil d'administration de la NCA-Rouiba jouait son rôle d'outil de contrôle interne de la gouvernance d'entreprise.

Le Conseil d'Administration de NCA-Rouiba est composé de 11 administrateurs élus par l'Assemblée Générale Ordinaire tenue le 7 juin 2010 pour une durée de 6 ans. Le Conseil d'Administration a élu parmi ses membres Monsieur Slim OTHMANI en qualité de président lors de sa réunion tenue le même jour.

⁴ Notice d'Information NCA-Rouiba spa P 31/32, 2015.

Tableau N° 11 : Composition du conseil d'administration de la NCA Rouiba

Nom et prénom	Fonction	Mandat
Salah OTHMANI	Président d'honneur	Mandat de six ans à partir du 29 juin 2009 et devant expirer à l'occasion de l'AGO statuant sur les comptes de 2015
Slim OTHMANI	Président	
Mohamed Sahbi OTHMANI	Directeur général	
Saïd ATHMANI	Membre	
Mohamed El Hadi OTHMANI	Membre	
Mohamed ATHMANI	Membre	
Africinvest Fund représentée par Mohamed	Membre	
Maghrebinvest Algérie SPA représentée par Mehdi GHARBI	Membre	
Thoraya OTHMANI	Membre	A partir du 7 juin 2010 et devant expirer de l'AGO statuant sur les comptes de 2015
Zaher MESSAOUDI	Membre	Nommé le 18 octobre 2012 et prendra ses fonctions dès l'acquisition d'une action de garantie (au moins)
M. Jean Pierre MONTALIVET	Observateur indépendant	A partir du 8 août 2011 et devant expirer à l'occasion de l'AGO statuant sur les comptes de 2015

Source : réalisé à partir de documents internes de la NCA Rouiba.

Le Conseil d'Administration contrôle la majorité du capital social de la société. Ses membres détiennent plus de 90% du capital, ce qui couvre le seuil minimum de 20% prévu par les dispositions du code de commerce. Le Conseil d'Administration est composé de trois membres du management de la société, de six membres représentant les actionnaires et de deux administrateurs indépendants, dont un assiste en tant qu'observateur.

➤ ***La pertinence du rôle du conseil d'administration dans la gouvernance :***

Afin de pouvoir définir les rôles et les responsabilités des membres du Conseil d'Administration, la société s'est dotée d'un Règlement Intérieur du Conseil d'Administration sur recommandation des équipes Middle East and North Africa, Corporate Governance de l'IFC (Groupe Banque Mondiale). Le rôle du Conseil vis-à-vis du top management est clairement défini et la séparation de la fonction de Directeur Général de la fonction de Président du Conseil d'Administration est effective depuis 2003. En ce qui concerne la composition du Conseil

d'Administration, la société bénéficie d'une représentativité élargie avec des représentants des actionnaires et du management ainsi que deux membres indépendants : l'un administrateur et l'autre occupe un poste d'observateur. Le secrétariat du Conseil a été confié à un cabinet d'avocats indépendant. Et en ce qui concerne son fonctionnement, le conseil se réunit au moins une fois par an sur convocation officielle avec un ordre du jour préétabli. Le montant global des jetons de présence servis aux membres du Conseil d'Administration durant l'exercice 2011 s'élève à 1 000 000 DA.

En termes de décisions, en essayant de savoir quelles types de décisions concernent le conseil d'administration on a pu constater que le décideur réel pour la réorganisation de l'entreprise, le recrutement d'un membre de l'équipe dirigeante est l'équipe dirigeante et non le conseil, aussi, le domaine de la stratégie de l'entreprise apparaît être la chasse gardée de l'équipe dirigeante. En revanche, les opérations structurelles telles que la cession d'actifs ou la rémunération des dirigeants sont plus balancées entre les décisions des dirigeants et du conseil, ainsi, le pouvoir de décision opérationnelle est concentré entre les mains des dirigeants sans qu'un besoin de contrôle ne se fasse ressentir. En revanche, le conseil est supposé intervenir dans les moments décisifs de l'entreprise. Donc, l'entreprise semble distinguer fortement ces deux dimensions.

➤ **Les comités émanant du Conseil d'Administration :**

Le fonctionnement de la société obéit aux règles de gouvernance d'entreprise qui préconisent la mise en place de comités ad-hoc émanant du Conseil dont chacun est investi d'une mission spécifique. La société s'est dotée d'un comité de la stratégie et des investissements depuis l'entrée de la société de capital investissement non résidente Africinvest Fund dans son capital qui se réunit mensuellement et fait l'objet d'un procès-verbal. D'autres comités du Conseil sont créés ou en cours de création depuis 2010, il s'agit notamment du comité d'audit, du comité des nominations, du comité de rémunération et du comité pour l'éthique, l'environnement et le développement durable.

1.3.3. Direction de la société :

La gestion de NCA-Rouiba est assurée par une équipe de jeunes cadres dynamiques composée essentiellement de compétences nationales professionnelles coachées par :

- **Slim OTHMANI** : 55 ans, titulaire d'un DES en Mathématique et Physique de l'Université des sciences, Tunis (1980), d'un ingénieur en informatique de l'Université de Tunis (1984), et d'un MBA Exécutif – MSB Tunis (2005). Il a également participé à diverses formations en logistique, ventes et marketing (1996-2001).

Il a occupé successivement les postes de : Manager régional de ventes Afrique à Alis Technologie LTD, Canada (1987-1991), Directeur des opérations à Fruitful Coca-Cola (1993-1998), puis Directeur Général à NCA-Rouiba (1999-2010). Monsieur OTHMANI occupe le poste de Président du Conseil d'Administration depuis 2010.

- **Mohamed Sahbi OTHMANI** : 34 ans, Titulaire d'une licence en gestion bancaire et finances d'entreprise à l'Ecole Supérieure de Commerce de Tunis et d'un MBA Exécutif auprès de l'EDEHEC Business School (Lille- Nice) et de la MDI Business School Alger appuyé par diverses formations en logistique, ventes et marketing. M.OTHMANI a occupé successivement le poste de Directeur des ventes & Marketing à NCA-Rouiba (2001-2006), puis Directeur Général Adjoint (2006-2010). Il occupe le poste de Directeur Général de la société depuis 2010.

2. La gouvernance familiale de la NCA-Rouiba :

L'aspect familial est ce qui différencie les entreprises familiales de leurs équivalentes. Par conséquent, la famille joue un rôle crucial dans la gouvernance de son entreprise. Aussi, nous avons pu constater que dans une entreprise familiale, l'intérêt de la gouvernance est double, car en plus des bienfaits de la mise en place des pratiques de gouvernance d'entreprise reconnue pour toute entreprise, il y a également le souci de l'organisation et l'harmonie de la famille comme enjeu. Dans notre cas, la NCA-Rouiba est une entreprise familiale qui est à sa troisième génération. Et qui est passée par plusieurs étapes avant d'arriver là où elle est aujourd'hui, en effet, elle a pu passer le cap de deux générations en gardant son caractère familial. La NCA-Rouiba a passé le cap de la première génération, l'étape du fondateur, cette étape s'est caractérisée par un fort engagement de la part des fondateurs Salah Othmani et son père Mohamed Saïd Othmani qui détenaient chacun 83% et 17% des parts envers le succès de l'entreprise et ce par leur qualité d'entreprenariat ainsi que leur volonté de participer au développement du pays en créant de la valeur ajoutée. Les fondateurs ont géré l'entreprise de 1966-1978. A sa création, c'était une petite entreprise familiale qui fabriquait des conserves de fruits et légumes et il fallait s'adapter au contexte de l'époque, l'Algérie venait de recouvrer son indépendance, les investissements étaient contrôlés par l'Etat, la production de l'entreprise était totalement vendue au réseau de distribution de l'Etat. De ce fait, l'entreprise évoluait mais ne grandissait pas beaucoup. Durant cette période, les questions de gouvernance n'étaient pas vraiment posées puisque le capital est concentré entre les mains des fondateurs, toutes les décisions étaient prises par les fondateurs. De plus, à l'époque le dispositif législatif, réglementaire et institutionnel régissant les entreprises n'était pas encore vraiment établi.

En 1978, Mohamed Saïd Othmani a cédé ses parts à ses enfants Mokhtar, Saïd, El-Hadi, Hassane et Mohamed, ainsi Salah a été rejoint de ses frères composant ainsi la deuxième génération, l'entreprise est passé à l'étape du partenariat fraternel, les frères Othmani ont géré l'entreprise de 1978 à 1999.

Durant cette période, grâce aux allègements et assouplissements en matière d'investissements, le marché commençait à se développer, l'entreprise a commencé à diversifier ses produits, en plus des conserves des fruits et légumes elle s'est mise à produire des jus de fruits, des boissons aux fruits et des nectars aux fruits, aussi, une nouvelle ligne d'emballage, la ligne Tetrapack pour conditionner les jus a été adopté, NCA-Rouiba est la première société en Algérie à adopter ce type de conditionnement. De plus, au début des années 90, Slim Othmani l'actuel PCA a rejoint l'entreprise et avec son aide NCA-Rouiba est devenu l'embouteilleur de Coca Cola en Algérie sous l'enseigne Fruital. Cette période a été particulièrement difficile pour l'entreprise, les problèmes sont devenus plus complexes que ceux observés pendant l'étape des fondateurs. En effet, du fait de l'augmentation le nombre d'actionnaires, l'entreprise s'est retrouvée dans le cas d'une gestion multiple sans ligne directrice claire et unique puisque tous les membres de la famille étaient décisionnaires. Cela a perturbé les employés et l'entreprise s'est retrouvée dans une situation d'immobilisme total pour peu que les directives soit différentes. De plus le patrimoine de l'entreprise n'était pas dissocié du patrimoine de la famille ainsi chaque membre de la famille se donnait le droit de demander ce qui était une situation inacceptable. De plus, l'entreprise avait une culture patriarcale, les aînés avaient tous les pouvoirs et cela a induit un malaise pour la nouvelle génération puisque c'était le lien familial qui primait sur la compétence et le savoir- faire.

Les résultats de ces erreurs de gestion sont vite arrivés et l'entreprise a dû céder Fruital qui était à l'époque la plus grande entreprise du groupe et cela parce qu'elle n'a pas su gérer sereinement le volet familial de l'organisation. Et c'est là qu'est apparue la nécessité de la mise en place des pratiques de gouvernance. De 1999 jusqu'à aujourd'hui, le relais a été passé à la troisième génération, Slim Othmani est nommé directeur général de la NCA-Rouiba en 1999, depuis il révolutionné l'entreprise, en effet, en tirant des leçons des erreurs de gestion de la génération précédente, Slim Othmani a décidé de gérer l'entreprise de façon différente : Faire primer la compétence sur l'âge ; Limiter le nombre des membres actifs de la famille ; Faire venir des talents de l'extérieur ; Devenir plus transparents avec toutes les parties prenantes, actionnaires, banques, fournisseurs, l'Etat, etc...et cela ne pouvait se faire sans la mise en place des pratiques de gouvernance. Même si les membres de la famille étaient réticents à l'idée au début, la croissance soutenue qu'a connue l'entreprise 1999-2004 grâce à la mise en place des pratiques de gestion les a convaincus.

La gouvernance d'entreprise a été renforcée d'abord avec l'entrée du fonds d'investissement dans le capital de l'entreprise en 2005. La décision d'entrée en bourse en 2010 n'a fait que renforcer la gouvernance d'entreprise de la NCA-Rouiba.

Lors de notre étude, on a pu constater que le fonds d'investissement jouait un rôle important dans la gouvernance familiale de l'entreprise en servant d'arbitre entre les actionnaires actifs et non actifs. Le recrutement des membres de la famille était basé sur la compétence et non sur le népotisme, il n'y a pas de privilèges pour les membres de la famille, d'autant plus qu'il n'y a que deux membres de la famille qui travaillent dans l'entreprise, Slim Othmani, président du conseil d'administration et Sahbi Othmani, directeur général, les autres membres sont soit membre du conseil d'administration soit des actionnaires non actifs. Aussi, les relations entre les actionnaires sont régies par un ensemble de règles non écrites. En 2012, un pacte d'actionnaires a été conclu entre les membres de la famille détenant ensemble la majorité du capital, constituant ainsi un noyau dur et ce afin d'assurer une stabilité du management de l'entreprise. Ce pacte a prévu l'institution d'un conseil de famille investi d'une mission de concertation préalable aux assemblées générales de la société et qui se réunit pour discuter des relations entre le noyau dur et l'entreprise, des rapports entre la famille Othmani et l'entreprise. Mais, l'entreprise n'a pas encore mis en place des structures de gouvernance familiale de façon formelle réunissant tous les membres de la famille actionnaires, telles que une assemblée familiale ou un conseil de famille nécessaires pour préserver les relations des actionnaires familiaux. En effet, la famille Othmani a atteint une taille considérable et ses membres appartiennent à des générations différentes ainsi ils peuvent avoir des idées divergentes. Ainsi, le besoin de structures où peuvent s'exprimer les attentes de la famille devient plus grand.

Dans notre étude, nous avons pu constater aussi que les membres de la famille Othmani, avaient des avis divergents sur notamment le recrutement et la promotion des membres de la famille, la distribution des bénéfices, l'intégration de nouveaux actionnaires non familiaux ainsi que les investissements de l'entreprise. C'est pour cela qu'il nous a paru important pour l'entreprise de mettre en place des structures de gouvernance familiale qui permettront de renforcer l'harmonie et les relations familiales avec l'entreprise et de résoudre les conflits familiaux auxquels l'entreprise fait face et qui pourraient perturber son fonctionnement.

3. L'introduction en bourse de la NCA-Rouiba :

La NCA-Rouiba est entrée à la bourse d'Alger en Avril 2013 en mettant en vente 2 122 988 actions pour un montant global de 849 millions de dinars qui représente 25% du capital social de l'entreprise. Ce taux permettra à l'entreprise de garder son caractère familial, la valeur nominale de l'action est de 100 DA, alors que son prix de cession a été fixé à 400 DA. Le

premier segment concerne les salariés de la société avec un quota maximum de 85 000 actions (4% du capital), alors que le second est réservé aux personnes physiques et morales avec un quota de 2 037 988 actions (96%). L'entreprise a réussi son introduction en bourse en vendant toutes les actions, en effet, les actions ont été acquises par 1866 particuliers, 53 entreprises privées et 4 investisseurs institutionnels.

La NCA-Rouiba est la quatrième entreprise à être cotée à la bourse d'Alger après Saidal, El- Aurassi et l'assureur privé Alliances Assurances et est la deuxième entreprise privée après Alliances Assurances Pour la NCA-Rouiba, son entrée en bourse vise à garantir l'ouverture d'un canal permanent de levée de fonds propres permettant à l'entreprise de disposer d'alternatives de financement adaptées à ses ambitions. L'entreprise axe ses priorités post-introduction en Bourse sur son développement et sa croissance sur le marché local, en attendant de concrétiser d'autres ambitions sur le marché régional ainsi qu'à l'international.

Aussi, l'entreprise entend également permettre une plus grande liquidité des titres des actionnaires et notamment la sortie de l'investisseur institutionnel Africinvest, conformément aux termes et conditions de son entrée au capital de l'entreprise en 2005 (une grande partie des 25% du capital correspond aux participations détenues par le fonds d'investissement dans l'entreprise). De plus, par son entrée en bourse, l'entreprise veut confirmer son engagement irréversible dans le processus de mise en place de bonnes pratiques de gouvernance favorisant sa performance et sa pérennité. Si l'entrée en Bourse de NCA Rouiba permet une levée de fonds conséquente. Elle permet également de renforcer sa notoriété auprès de ses clients ainsi que de l'ensemble de ses partenaires économiques, d'augmenter les capacités de production, d'optimiser les capacités de stockage, de consolider et d'élargir la force de vente et de développer les exportations notamment dans la région du Maghreb.

SECTION IV : L'INTERNATIONALISATION DE LA NCA ROUIBA

La NCA Rouiba est une société de longue date, après avoir prouvé sa position de leader sur le marché national, elle s'est orientée vers le marché international en débloquent d'importantes parts de marché dans plusieurs pays.

1. Présentation du mode d'internationalisation de la NCA Rouiba :

Rouiba est leader du marché des jus (Juice, Nectars, Still Drinks) en Algérie depuis 1966. Forts d'une capacité de production de 120 millions de litres/an, aujourd'hui la société considère que l'export est une priorité stratégique, avec pour ambition d'être le principal acteur du Maghreb dans les prochaines années.

La création de la zone de libre échange, la proximité géographique et culturelle, ainsi que les similitudes organoleptiques en termes de préférences consommateurs, fait du marché maghrébin un portail privilégié dans le processus de régionalisation de la marque Rouiba. D'ors et déjà, des signaux très encourageants ont été collectés sur le marché tunisien et libyen.

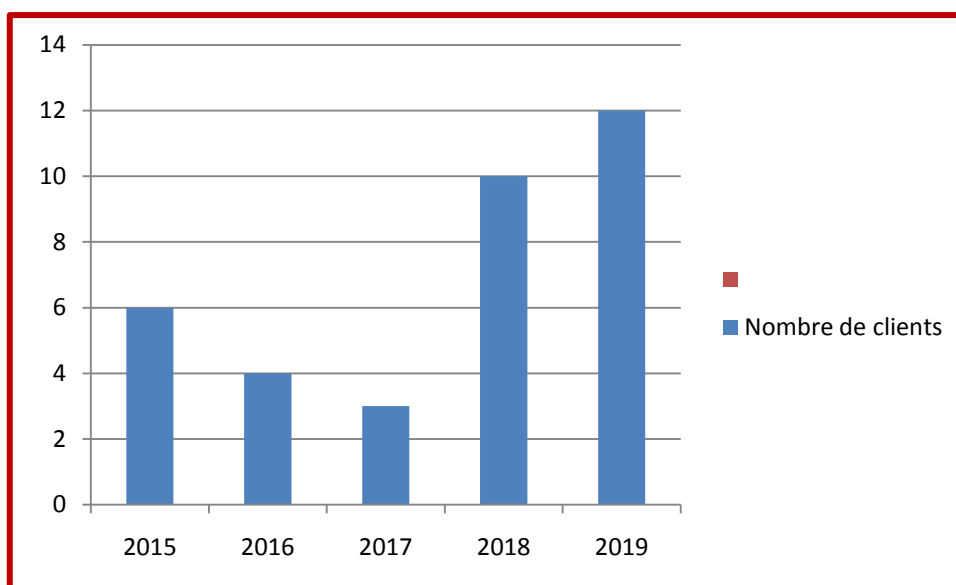
Par ailleurs, la société NCA Rouiba fonde beaucoup d'espoir sur le marché Ouest africain dans sa démarche de développement à l'international. Et ceci tout en distribuant ses produits sur le marché européen (France, Belgique, Angleterre), et nord américain (Canada) sur le segment des produits ethniques, en attendant de mettre en place un modèle de distribution vers le réseau de la grande distribution.

2. Evolution des clients et de la demande de la NCA Rouiba à l'international :

La NCA Rouiba a réussi de gagner plusieurs client étrangers ce qui a permis d'augmenter la demande a l'international.

2.1. Evolution des clients à l'international :

Figure N° 04 : Evolution du nombre de clients étranger de la NCA Rouiba depuis 2015



Source : Réalisé à partir des données internes du service export NCA Rouiba.

Ce graphique représente l'évolution du nombre de client de la NCA-Rouiba au niveau international de l'année 2015 jusqu'à 2019 :

Dans ce graphique nous remarquons deux phases :

La première : de l'année 2015 a l'année 2017 représente une évolution décroissante du nombre de clients étrangers de 06 jusqu'à 03 pays car elle s'est concentrée dans le marché

magrébins du fait de la proximité géographique et culturelle, ainsi que les similitudes organoleptiques en termes de préférences consommateurs, ce qui a fait qu'elle a perdu beaucoup de client.

Après cela, nous constatons une évolution croissante de l'année 2017 à 2019 le nombre de client est passé de 03 à 12 pays (Tunisie – Libye – Mauritanie - cote d'ivoire – Togo – Bénin – Gabon – Burkina Faso – France – Espagne) en une seule année grâce aux efforts de prospection et d'exportation en distribuant le produit sur le marché européen et africain.

2.2. Exemple d'évolution de la demande d'un client Français :

Pour mieux illustrer l'impact de la bonne gouvernance sur la réussite de la stratégie d'internationalisation de la NCA Rouiba, on va procéder à une petite analyse comparative du volume exporté vers un client français, les données sont présentées dans le tableau suivant :

Tableau N° 12 : Evolution de la demande d'un client Français

Années	2018	2019 (Avril)
Nombre de conteneurs	06	09
Nombre de palettes/Tc	20/Tc	25/Tc

Source : document interne de la NCA Rouiba.

Remarque :

La quantité exportée a presque doublé pour uniquement les 4 premiers mois de l'année 2019. L'augmentation dans ce cas-là est estimée à 87.5 % par rapport à l'ensemble des exportations vers la France de l'année précédente. Sur le même rythme de production et d'exportation, nous aurons donc une augmentation de 122.5 % sur la projection de l'année complète 2019 pour la quantité qui théoriquement doit être exportée par rapport à l'année précédente.

Nous aurons donc les valeurs suivantes :

Tableau N° 13 : Estimation des exportations vers le client Français en 2019

Années	2019
Nombre de conteneurs	36
Nombre de palettes/Tc	25/Tc

Source : Réalisé à partir des données fournies par le service export de la NCA Rouiba.

3. Evolution des exportations de la NCA-Rouiba :

L'entreprise a également réussi à exporter des quantités jusque-là des assez importante et qui ne cesse d'augmenter compte tenu de la maîtrise et la bonne pratique de ses systèmes de gouvernance.

3.1. Evolution du chiffre d'affaire export de la NCA Rouiba :

la stratégie de NCA-Rouiba n'était pas essentiellement orientée vers l'exportation entre 2010 et 2013, elle a réussi à exporter des quantités assez modestes vers la Lybie, La Mauritanie, Le Sénégal, Le Burkina-Faso, La France, L'Angleterre et le Canada grâce à la pratique des décisions des administrateurs de la société. Le tableau suivant nous explique l'évolution des exportations de la NCA Rouiba :

Tableau N° 14 : Evolution du chiffre d'affaire export de la NCA Rouiba à partir de 2010

Année	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
CA en MDA	1.778	12.404	5.479	5.018	63,365540	151,076907	164,708790	82,161761	102,390609

Source : Réalisé à partir de documents du service export de la NCA Rouiba.

Nous remarquons une augmentation importante des quantités exportés en 2011 par rapport à 2010, due à l'acquisition de la ligne PET, qui a contribué à l'augmentation de sa capacité de production et à diversifier sa gamme de produits.

L'obtention de la certification ISO 22000 et le renouvellement de la ligne PET en 2013 par une nouvelle ligne de conditionnement aseptique sans conservateur, a permis à l'entreprise

de réaliser plus de vente à l'étranger en 2014. Mais ce chiffre d'exportation en 2014 ne représente que 1% du totale des ventes de l'entreprise.

La croissance des ventes à l'étranger enregistrée en premier semestre de l'année 2015 est due à l'acquisition de la deuxième nouvelle ligne PET, et avec l'obtention de la certification ISO 22000, a fait que l'entreprise adopte une nouvelle stratégie orientée vers l'exportation.

3.2. Objectifs 2019 export :

L'entreprise en question continue à prospecter de manière permanente dans le cadre du développement des ventes à l'international qui constitue pour elle une priorité stratégique, Pour la période en cours de l'année 2019 (janvier-mai) la NCA-Rouiba est arrivée à Recruter d'autres clients étrangers dans les quatre continents :

- Belgique en Europe ;
- Canada en Amérique ;
- Mali et Sénégal en Afrique ;
- Emirats arabes unis, Qatar, Kuwait et Chine en Asie.

Par ailleurs, l'équipe dirigeante de l'entreprise espère d'ici la fin d'année pénétrer plusieurs pays cibles en Afrique que nous considérons comme étant des marchés porteurs par excellence notamment Gambie, guinée, Cameroun, Ethiopie. Nous pourrions de ce fait atteindre le nombre double des clients étrangers par rapport à l'année 2018.

D'autre part, nous présentons dans le tableau suivant les objectifs exports de l'année 2019 de quelque pays en termes de chiffre d'affaire export :

Tableau N° 15 : Objectifs export de la NCA Rouiba en 2019

Client	Montant en DA
Tunisie CUP SUD	35 000 000
Tunisie UL YSSE	35 000 000
Mauritanie	5 000 000
Libye	59 000 000
Total Maghreb	134 000 000
Bénin	5 000 000
Burkina Faso	8 000 000
Togo	8 000 000
Cote d'ivoire	5 000 000
Gabon	5 000 000
Nouveaux pays	10 000 000
Total Afrique	41 000 000
Canada	8 000 000
Total Amérique	8 000 000
France	12 000 000
Espagne	5 000 000
Total Europe	17 000 000
Total export	200 000 000

Source : Document du service export de la NCA Rouiba.

Par ce fait, on constate que les dirigeants de la NCA Rouiba doivent renforcer leurs capacités en matière de la pratique des décisions des administrateurs afin d'atteindre leur objectif d'export et mieux attirer l'attention des clients étrangers.

SYNTHESE :

D'après cette étude, nous constatons que les systèmes de gouvernance jouent un rôle important dans l'élaboration de la stratégie d'internationalisation de la NCA Rouiba à savoir le conseil d'administration de la société compris les actionnaires, qui se définit par la pénétration des marchés étrangers par exportation de ses dérivés, ce rôle s'explique vers par la contribution du conseil d'administration et les actionnaires de la NCA Rouiba à la prise des décisions stratégiques, à savoir celle de l'internationalisation .

Egalement l'importance accordée par le président du conseil d'administration et le reste de membres du conseil à la pratique des règles de bonne gouvernance.

En effet, la gouvernance au sein de la société NCA Rouiba a donné naissance à un climat de transparence entre les parties prenantes et les dirigeants de l'entreprise, ce qui a poussé l'ensemble personnel d'avoir confiance au décision prise par les administrateurs et parmi la décision du choix de la stratégie d'internationalisation de la NCA Rouiba.

CONCLUSION

A travers de ce chapitre nous avons pu démontrer la contribution des systèmes de gouvernance dans l'élaboration de la stratégie d'internationalisation au sein de la NCA Rouiba qui jusqu'à ce jour adopte mode d'internationalisation basé sur l'exportation vers les marchés à savoir la Tunisie ,Libye, Mauritanie, Gabon, Burkina Faso, cote d'ivoire, Togo, Canada ,Espagne et la France.

Par l'adoption des pratiques de bonne gouvernance la NCA Rouiba a su s'imposer en devenant une des entreprises leader dans son secteur.

Conclusion

générale

CONCLUSION GENERALE

La gouvernance d'entreprise est devenue une condition essentielle à la croissance des entreprises et de leur pérennité. De plus, les enjeux de la gouvernance vont bien au-delà de l'échelle micro-économique de l'entreprise elle-même et son environnement, pour toucher à la qualité de modèle d'économie de marché, voir à sa capacité d'intervenir sur le marché international.

En effet, la généralisation de la pratique de la gouvernance d'entreprise ne manquera pas de favoriser la diffusion à grande échelle des conditions d'une économie de marché saine, moderne et performante, dotée d'un tissu d'entreprises de qualité qui leur permettra de conquérir d'avantage de parts de marché que ce soit locales ou internationales.

Notre étude s'est portée sur la pratique de la gouvernance d'entreprises, les systèmes de gouvernance et leur contribution dans l'élaboration d'une stratégie d'internationalisation qui répond aux espérances de l'entreprise.

Dans le cas de l'Algérie, la majorité des entreprises sont de natures familiale, et ce n'est que récemment qu'un certain nombre de ces entreprises commencent à manifester un intérêt majeur pour l'application des règles d'une bonne gouvernance, et cela après la rédaction du Code Algérien de Bonne Gouvernance (CABG).

Par ailleurs la bonne gouvernance des entreprises qui constitue un atout dans la détermination même des stratégies d'internationalisation qui mènent les entreprises haut delà de ses frontières.

Or, la plupart des entreprises se sont lancées dans la course à l'internationalisation, poussées par la conviction qu'il s'agit d'une évolution inéluctable des marchés. L'extension sur les marchés extérieurs représente souvent une forte opportunité de développement pour une entreprise, puisque ça lui permet d'exploiter ses avantages compétitifs, afin de conquérir de nouveaux marchés, d'accroître ; sa notoriété, son influence, son chiffre d'affaires, de diversifier ses approvisionnements et ses débouchés. Mais, trop souvent, la décision de s'internationaliser peut nuire à l'entreprise, puisque cette démarche est à la fois source d'avantages, mais aussi d'inconvénients.

Dans ce contexte les entreprises algériennes ont adopté dans leurs politiques générales la stratégie de s'internationaliser sur les marchés étrangers. Cependant, cette stratégie est limitée à pénétrer les marchés à travers le mode d'exportation. Ce mode est moins développé par les entreprises de secteur hors hydrocarbures, notamment celles exerçant dans le secteur d'industrie qui se heurtent à de nombreuses difficultés. C'est dans ce sens que les décideurs de l'entreprise et parmi eux le conseil d'administration et les actionnaires interviennent afin de participer à la prise de décisions dans la démarche de développement de l'entreprise à l'international grâce à leurs expériences sur le terrain en matière de maîtrise du management.

Ainsi, pour réaliser notre thème de recherche dont l'objectif est de montrer la relation existante entre les systèmes de gouvernance et la stratégie d'internationalisation et apporter des réponses à notre problématique, nous avons choisis la société NCA Rouiba qui est une entreprise familiale de droit Algérien adoptant les bonnes règles de gouvernance d'entreprise. Bien que la société soit une entreprise familiale, ses dirigeants ne manquent pas de professionnalisme quand il s'agit de prendre des décisions d'ordre stratégique.

Lors de notre stage au sein de l'entreprise NCA Rouiba nous avons constaté en premier lieu confirmer notre première hypothèse selon laquelle le mode d'internationalisation adopté par l'entreprise NCA Rouiba est l'exportation directe de ses produits vers plusieurs marchés étrangers. En deuxième lieu, nous avons pu mettre en exercice le rôle des systèmes de gouvernance (le conseil d'administration et les actionnaires) à mettre en place les systèmes de gouvernance d'entreprise et leur efficacité à mettre en place des stratégies qui permettent le développement des activités et la pérennité de la société.

nous avons constaté que la NCA Rouiba dispose d'une vraie gouvernance d'entreprise qui lui vaut sa place de leader dans la fabrication et la commercialisation des jus à base de fruits sur le marché national d'une part, d'autre part on a pu faire un lien entre la gouvernance de la société de la NCA Rouiba et la réussite de sa démarche d'internationalisation, cette réussite est le fruit d'une meilleure discipline des dirigeants à leur tête le PCA (Président du Conseil d'Administration) Mr Slim OTHMANI, et l'efficacité de ses systèmes de gouvernance qui contribuent activement à accroître l'efficacité de la firme et le renforcement de sa position sur le marché international ce qui infirme la deuxième hypothèse qui stipule que Le **PDG** (Président Directeur Général) de l'entreprise Rouiba est le premier décideur dans l'entreprise, et que la stratégie d'internationalisation est élaborée par lui-même sans consultation des actionnaires et du conseil d'administration, aussi, c'est vrai que le PDG a une influence importante mais les choix

stratégiques sont décidés en étroite collaboration avec le conseil d'administration et les actionnaires.

A terme de notre étude sur le terrain, nous pouvons conclure en disant que les différents systèmes de gouvernance de la NCA Rouiba à leurs têtes le Conseil d'Administration sont les acteurs fondamentaux dont leur décision est vitale dans toute action stratégique et compris celle de l'internationalisation.

Dans le but d'approfondir cette étude de cas d'autres recherches sont envisageables, nous citons à titre d'exemple : L'influence de la culture des dirigeants sur le choix de la stratégie d'internationalisation de l'entreprise.

Bibliographie

Référence bibliographique

I. Ouvrage :

- Anne Gratacap & Pierre Médan, « management de la production », DUNOD, Paris, 2001.
- BANCEL Franck, « La gouvernance des entreprises », Economica, Paris, 1997.
- Benoît Ferrandon, « Panorama des théories de la firme », Cahiers français, n° 351, la documentation française juillet aout 2009.
- Bernard BAUDRY & Benjamin DUBRION, «analyse et transformation de la firme : une approche pluridisciplinaire », paris 2009.
- Brahim ALLALI, « Vision des dirigeants et internationalisation des PME », Editions Publibook Amazon France.
- CHARREAUX Gérard, «Le gouvernement des Entreprises: Coporate Gouvernance, Théories et Faits», Economica, Paris, 1997.
- CHAVAGNEUX Christian, « Qui dirige l'économie mondiale ? », Alternatives Economiques, HS N°52, 2002.
- Code Algérien de gouvernance d'entreprise, Goal 08, 2009.
- FERGUENE Améziane, « La Gouvernance Locale et Développement Territoriaux : le cas des pays de sud », Paris L'harmattan, 2005.
- George LAVALETTE & Maria NICULESCU, « Les stratégies de croissance ».
- Ghizlaine LEGRAND & Hubert MARTINI, « Management des opérations de commerce international», 6em édition, Coface Expert.
- Jean-Paul LEMAIRE, stratégies d'internationalisation, 2^{ème} édition, Dunod, Belgique 1997.
- LEMAIRE J-P avec la collaboration de GERAR.P : « stratégie d'internationalisation », Ed DUNOD, 2008.
- MADHOK .A, « L'Organisation de l'activité économique: Côtes de transaction, les capacités des entreprises et la nature de la gouvernance », Organisation science, Vol.75, 1996.
- Marc LANTERI, « la multinationalisation des firmes européennes aux Etats-Unis ; une approche dynamique ».
- Michel RAINELLI, « la nouvelle théorie du commerce international », la découverte.
- Olivier MEIER & Guillaume SCHIER, « les entreprises multinationales »
- Ouvrage collectif, « Exporter 20 : pratiques du commerce international », Foucher, Vanves, 2007.

- René GENDARME, « Des sorcières dans l'économie : les multinationales », Edition CUJAS, Paris.
- Vladimir ANDREFF, « les multinationales hors la crise », Edition Sycomore, Paris, 1982.

II. Thèses :

- Amel BENZOUBARA, la privatisation comme moyen de transition vers la mondialisation ; le cas de l'Algérie.
- M'Hamed BOUMEDMED, « l'impact de l'ouverture sur l'adaptation de l'entreprise ».
- MAATI Jérôme (1999), « Le gouvernement d'entreprise ». De Boeck cité dans Nassima, Aiadi. « Contrats, confiance et gouvernance : le cas des entreprises publiques agroalimentaire en Algérie », thèse de doctorat : Economie, Université de Montpellier, 2003.
- Nadine LEVRATO & Maarouf RAMADAN, « la vulnérabilité des TPE dans un environnement mondialisé » colloque international, 11^e journée scientifiques du Réseau Entrepreneuriat, INRPME-AUF-AIREPME, 27 au 29 mai 2009.
- O'SULLIVAN, M (2000), «Concours de gouvernance d'entreprise et performance économique aux États-Unis et en Allemagne »Oxford, University Press, cité dans Nassima Ayadi « Contrats, Confiance et Gouvernance : le cas des entreprises publiques Agroalimentaire en Algérie», Thèse de doctorat : Economie, Université de Montpellier, 2003.

III. Revue :

- CASTANIAS Richard, HELFAL E.Constance, « Ressources et loyers de gestion », Journal du Management, 1991.
- CHARREAUX Gérard, DESBRIERE Philippe « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », Revue française de finance, 1998, vol 1, n°2, 1998.
- Commission Economique des NU pour l'Afrique, op.cit.
- DHikra CHEBBI, « le choix de la firme », Revue finance, contrôle, stratégie, volume 11, numéro 3, septembre 2008, Economica.
- ECHKOUNDI Mohammed, « Le renouveau de la Gouvernance d'entreprise : vers une prise en compte des parties prenantes », Revue économique, Artois, 2007.
- Enquête CARE-CIPE – Etude sur la Compréhension et Pratiques de la Gouvernance d'Entreprise Algérie 2010.

- JOURMARD Robert, « Le concept de gouvernance », Rapport n° LTE 0910, Bron, Novembre 2009.
- Marc LANTERIE, « la multinationalisation des firmes Européennes aux Etats-Unis une approche dynamique », GRESAP, la 301-CNRS, université de Nice, revue économique N4, 1984.
- Revue économique SUMMERS, C (1982), « La Codétermination aux Etats-Unis: Une projection des problèmes et les potentialités ». Journal du droit des sociétés comparatives et la sécurité régulatrice, Université de Montpellier, 2003.
- Revue économique, ORLEAN, « Pour une approche cognitive des conventions », Montpellier 1999.
- Revue, HUSSON, « Rente du contrôle et théorie du portefeuille » Finance, 1983, vol 4, n°1.
- Revue, LEDENTU Florent, BRENDER Nathalie, « Gouvernance d'entreprise, Quel défis pour les PME ?», Haute école de Gestion de Genève, Avril 2012.
- SHLEIFER, VISHNY, « Management: le cas d'investissements spécifiques du manager », Journal Financier Economique, Vol n°1, 1989.
- STOCKER Gerry, « Cinq Propositions pour une théorie de la Gouvernance », Revue internationale des sciences sociale (France), n°55, 1998.
- WIRTZ, P (2004): « Meilleures pratiques de gouvernance, théorie de la firme et modèles de création de valeur : Une appréciation critique des codes de bonne Conduite », Cahier du FARGO n° 1040401.
- WIRTZ. P (2004): « Meilleures pratiques de gouvernance, théorie de la firme et modèles de création de valeur : Une appréciation critique des Codes de bonne conduite.

IV. Sites internet :

- Debitoor.fr
- <http://www.images.hachette-livre.fr>
- <http://www.images.hachette-livre.fr/media/.../024/2897589050.PDF> Le11/06/2019.
- http://www.sse.gov.on.ca/medt/ontarioexports/fr/Pages/direct_export_options.aspx. Le 11/06/2019
- <http://europa.eu> (Consulté le 10/06/2019).
- http://www.eco-entreprises.fr/eco_entreprises_fr, date-le:11/06/2019.
- <http://www.mincommerce.gov.dz/fichiers08/franchs.pdf>.
- www.cidegef.refer.org/hanoi/nguyen_cliquet.doc.
- www.journaldunet.fr

Annexes

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA –BEJAIA
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION

Département des sciences commerciales
MASTER Finance et Commerce International (FCI)

QUESTIONNAIRE

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin cycle, pour l'obtention du diplôme de Master en sciences commerciales, option ; finance et commerce international (FCI), dont l'objet de recherche est de comprendre la relation entre les systèmes de gouvernances et sa stratégie d'internationalisation, sous le thème suivant :

Le rôle de des systèmes gouvernance dans l'élaboration de la stratégie d'internationalisation des entreprises.

Nous avons l'honneur de vous demander de bien vouloir accepter de collaborer avec nous en répondant objectivement à ce questionnaire. Nous tenons à vous informer que nous nous engageons entièrement à ce que ces informations ne soient utilisées qu'à des fins académiques. Nous vous remercions d'avance pour le temps que vous allez nous consacrer.

Élaborer par :

TAMERIOU Ghiles

Sous la direction de : Mme BAGDIA

Promotion 2019

I. IDENTIFICATION DE L'ENTREPRISE

Q 01 : Quelle est la date de création de votre entreprise ?

.....

Q 02 : Quel est le statut juridique de l'entreprise ?

- SNC SARL
 EURL SPA

Q 03 : Etes vous une entreprise :

- Publique Etrangère
 Privé Mixte

Q 04 : Quel est le nombre d'effectif de l'entreprise ?

- PME Grande entreprise

Q 05 : Quel est le nombre d'unités de votre entreprise ?

.....

Q 06 : Quel est le secteur d'activité de votre entreprise ?

.....

Q 07: Avez-vous d'autres activités secondaires ? Si oui lesquelles ?

.....

Les questions pour le président du conseil d'administration

Q08 : C'est qui le président du conseil d'administration de la NCA Rouïba ?

.....

Q09 : Quel est le rôle de président de conseil d'administration ?

.....

.....

Q10: Quelles sont les missions du conseil d'administration ?

.....
.....

Q11 : Est-ce que le président du conseil d'administration est chargé de la nomination des dirigeants ?

.....
.....

Q12 : Dans quelle mesure le CA participe-t-il à l'élaboration de la stratégie d'internationalisation ?

.....
.....

Q13: Quels sont les actionnaires de l'entreprise Rouïba avant et après l'introduction en bourse?

.....
.....

Q14: Le président du conseil d'administration est-il le responsable du choix de la stratégie d'internationalisation de l'entreprise ?

.....
.....

Q15: Quelles sont les critères du choix du président du conseil d'administration ?

.....
.....

Q16: Qui sont les actionnaires majoritaire de l'entreprise NCA ROUIBA ?

- Membre de famille Amis Externe

Q 17 : Quelle est le rôle des actionnaires dans le choix des membres du conseil d'administration ?

.....
.....

Q18 : Est-ce que les actionnaires de Rouïba ont une part de décisions dans l'élaboration de la stratégie d'internationalisation de l'entreprise ?

.....
.....

Q19 : Parler nous de votre système de gouvernance au sein de la NCA Rouïba ?

.....
.....
.....
.....
.....

Questions pour le responsable logistique export

Q20 : Quelle est la stratégie d'internationalisation adoptée par l'entreprise Rouïba ?

.....

Q21 : Pourquoi avez-vous opté pour ce mode d'internationalisation ?

.....
.....
.....

Q 22 : Réalisez-vous des études de marché ? Et comment adaptez-vous votre stratégie de commercialisation ?

.....
.....
.....

Q23 : Pensez vous que cette stratégie est la plus idéal votre activité a l'international ?

.....

Q24 : Envisager vous d’opter pour d’autre mode d’internationalisation au sein de la NCA
Rouïba dans le futur ?

.....

Q25 : Quels sont les pays et les marchés dans lesquels vous êtes présent ?

.....
.....
.....

Q26 : Avez-vous un rôle à jouer dans la définition dans la stratégie d’internationalisation ? si
oui, en quoi consiste il ?

.....
.....
.....
.....

MERCI A VOUS



CONVOCATION A L'ASSEMBLÉE GÉNÉRALE ORDINAIRE

Spa NCA-ROUIBA

EXERCICE 2018

**SOCIETE PAR ACTIONS COTEE A LA BOURSE D'ALGER AU CAPITAL DE
849.195.000 DE DINARS**

SIEGE SOCIAL : ROUTE NATIONALE N°05 ZONE INDUSTRIELLE DE ROUIBA

RC : 0008627 B 99

Les Actionnaires de la société NCA-ROUIBA sont convoqués à l'Assemblée Générale Ordinaire qui aura lieu le **Judi 27 Juin 2019 à 11H00, au siège social de la Société**, à l'effet de délibérer sur l'ordre du jour suivant :

Assemblée Ordinaire :

1. Examen des comptes clos au 31 décembre 2018 ;
2. Quitus aux administrateurs ;
3. Absorption du résultat ;
4. Fixation des jetons de présence ;
5. Conventions visées à l'article 628 du Code de commerce ;
6. Pouvoirs en vue des formalités de dépôt et de publicité.

Tous les documents afférents à cette Assemblée seront mis à la disposition des Actionnaires sur le site web www.rouibaenbourse.com, à compter du 06 juin 2019.

Merci de confirmer votre présence au plus tard le 13 juin 2019 par email, téléphone ou fax.

Pour toutes informations et inscriptions :

Email : bourse@rouiba.com.dz

Tél : 023.87.37.88 / **Fax :** 023.87.37.84 0982400519

Le Président du Conseil d'Administration
M. Slim Othmani

Table des
matières

TABLES DES MATIERES

Remerciement

Dédicace

Liste des abréviations

Liste des figures

Liste des tableaux

Sommaire

INTRODUCTION GENERALE01

**CHAPITRE I : LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISE : DEFINITIONS
ET APPROCHE THEORIQUES04**

**SECTION 01 : LA GOUVERNANCE D'ENTREPRISES : FONDEMENT
THEORIQUES 04**

1.1. Epistémologies du concept04

1.2. Définition de la gouvernance de l'entreprise05

1.3. Typologie de la gouvernance de l'entreprise07

1.3.1. La gouvernance politique07

1.3.1.1. La gouvernance locale (Territoriale)08

1.3.1.2. La gouvernance mondiale (Globale)08

1.3.2. La gouvernance électronique09

1.4. Les approches théoriques de la gouvernance des entreprises10

1.4.1. Les théories contractuelles10

1.4.2. La gouvernance dans le modèle financier, vision restrictive11

1.4.3. La gouvernance dans le modèle des « parties prenantes » : vision pluraliste13

1.4.4. Les théories cognitives15

SECTION 02 : LES SYSTEMES DE GOUVERNANCE D'ENTREPRISES17

2.1 Définition des systèmes de gouvernance17

2.2 Le conseil d'administration18

2.2.1	Définition du conseil d'administration	18
2.2.2	Rôle du conseil d'administration	19
2.3	Les actionnaires	22
2.3.1	Définition des actionnaires	22
2.3.2	Typologie des actionnaires	22
SECTION 03 : CODES ET NORMES DE BONNE GOUVERNANCE		
ECONOMIQUE ET DES ENTREPRISES		
23		
3.1	Principes de l'OCDE pour la gouvernance des entreprises	24
3.2	Principes relatifs à la bonne gouvernance des entreprises dans Commonwealth	24
3.2.1	Normes comptables internationales	25
3.2.2	Les normes internationales de vérification	25
3.3	Les principes d'une bonne gouvernance	26
CHAPITRE II : INTENATIONALISATION DES ENTREPRISES		
28		
SECTION 01 : LES FONDEMENTS THEORIQUES DE		
L'INTERNATIONALISATION		
28		
1.	Les théories du commerce international	29
1.1.	Les analyses de l'Ecole classique	29
1.2.	La théorie suédoise de l'échange international	30
1.3.	La théorie de l'impérialisme	30
2.	Les apports des nouvelles théories de la multinationalisation	30
2.1.	La théorie de la rationalité limitée des décideurs	30
2.2.	La théorie des avantages spécifiques	31
2.3.	La théorie des coûts de transaction	31
2.4.	La théorie des droits de propriété et relation d'agence	32
2.5.	La théorie éclectique	32
2.6.	La théorie du cycle de vie des produits	33
3.	La théorie de l'internationalisation des PME où « E.I.R.P »	33
3.1.	La théorie incrémentale	34

3.2. La théorie des réseaux	35
3.3. La théorie économique (IDE)	35

SECTION 02 : LES DIFFERENTS MODES D'INTERNATIONALISATION

DES ENTREPRISES	35
1. L'exportation	36
1.1. L'exportation directe	36
1.1.1. Exportation directe sous forme d'une vente directe	36
1.1.2. Exportation directe avec un représentant salarié	36
1.1.3. Exportation direct avec un agent commissionné	37
1.2. Exportation indirecte	37
1.2.1. La société de commerce international SCI	37
1.2.2. L'importateur	37
1.2.3. Les concessionnaires	38
1.3. Exportation concertée ou associée	38
1.3.1. Le groupement d'exportateurs	38
1.3.2. Le portage	39
2. Le mode d'internationalisation par système contractuel (d'accord)	39
2.1. Les transferts internationaux de technologies	39
2.2. Licence internationale	40
2.2.1. la licence de marque	40
2.2.2. La licence de brevet	40
2.3. Franchise commerciale internationale	41
2.3.1. Les franchises de service	41
2.3.2. La franchise de production	41
2.3.3. La franchise de distribution	41
3. Les investissements directs à l'étranger	42
3.1. Définition de l'IDE	42
3.2. Les formes d'IDE	42
3.2.1. La filiale	43
3.2.1.1. La filiale commerciale	43
3.2.1.2. La filiale de production	43
3.3. La succursale et le bureau de représentation	44
3.3.1. La succursale	44

3.3.2. Le bureau de représentation	44
3.4. Joint-venture	45

SECTION 03 : LES RAISONS ET RISQUES DE L'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES46

1. L'ouverture d'un large champ d'opportunités	46
1.1. Raisons stratégique	47
1.1.1. Mieux répartir les risques entre plusieurs pays	47
1.1.2. Développer des avantages concurrentiels	47
1.2. Raisons liées aux marchés	48
1.2.1. Facteurs liés au marché national de l'entreprise	48
1.2.2. Facteurs liés aux marchés étrangers	48
1.2.3. Les facteurs commerciaux	49
1.2.4. Les facteurs industriels	50
1.2.5. Les facteurs d'opportunité	50
2. Des risques internationaux à maîtriser	50
2.1. Le risque commercial international	51
2.1.1. Les sources et les conséquences du risque commercial	51
2.1.2. Le risque lié aux caractéristiques de l'acheteur	51
2.1.3. Le risque lié aux caractéristiques du marché	51
2.1.4. Le risque lié aux échanges négociés du paiement	51
2.1.5. La gestion du risque commercial	51
2.2. Le risque politique	51
2.2.1. L'attitude vis-à-vis des entreprises étrangères	52
2.2.2. La mesure du risque politique	52
2.2.3. La gestion du risque politique	52
2.3. Le risque de change	52
2.3.1. Explication du risque	52
2.3.2. Couverture	53
2.4. Le risque juridique international	53
2.4.1. Le risque lié aux litiges industriels et commerciaux internationaux	53
2.4.2. Le risque lié à la protection de la propriété industrielle	53
2.5. Le risque culturel	53
2.6. Autres risques	54
2.6.1. La durée	54

2.6.2. Coût élevé	54
2.6.3. Complexité	54
2.6.4. Technique	54
2.6.5. La sous estimation des coûts	54
CHAPITRE III : ETUDE DE CAS DE LA NCA ROUIBA	56
SECTION I : ETAT DES LIEUX DE LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISE EN ALGERIE	57
1. Le contexte de la gouvernance d'entreprise en Algérie	57
2. La nécessité d'une gouvernance d'entreprise en Algérie	58
3. Les problèmes que rencontre la gouvernance d'entreprise en Algérie	58
3.1. Les problèmes globaux	58
3.2. Les problèmes spécifiques	60
4. Les reformes des fondamentaux de la gouvernance des entreprises	60
4.1. La codification des relations entre les entreprises et leurs partenaires	60
4.2. La responsabilité des entreprises, directeurs et cadres	61
SECTION II : PRESENTATION DE LA NCA ROUIBA	62
1. Histoire de la SPA NCA ROUIBA	62
1.1. Historique	63
1.2. Forme juridique	66
1.3. Objet social	67
1.4. Date et lieux de dépôt des statuts	67
2. Le capital social de la NCA ROUIBA	67
2.1. Composition du capital	68
2.2. Evolution du capital	68
3. Présentation de l'activité de la NCA Rouiba	68
3.1. Réglementation	68
3.2. Caractéristique de l'activité de l'entreprise	68
SECTION III : LA GOUVERNANCE DE LA NCA ROUIBA	68
1. La gouvernance au sein de la NCA Rouiba	68
1.1. Les actionnaires et la répartition du capital	69
1.2. Organigramme de la NCA Rouiba	70

1.3. Les structures de gouvernance de la NCA Rouiba	71
1.3.1. L'assemblée générale	71
1.3.2. Conseil d'administration	73
1.3.3. Direction de la société	75
2. La gouvernance familiale de la NCA-Rouiba	76
3. L'introduction en bourse de la NCA-Rouiba	78
SECTION IV : L'INTERNATIONALISATION DE LA NCA ROUIBA.....	79
1. Présentation du mode d'internationalisation de la NCA Rouiba	79
2. Evolution des clients et de la demande de la NCA Rouiba à l'international	80
2.1. Evolution des clients à l'international	80
2.2. Exemple d'évolution de la demande d'un client français	81
3. Evolution des exportations de la NCA-Rouiba	82
3.1. Evolution du chiffre d'affaire export de la NCA Rouiba	82
3.2. Objectif 2019 export	83
CONCLUSION GENERALE	86
BIBLIOGRAPHIE.....	89
ANNEXE	92
TABLE DES MATIERES	98

Résumé :

L'Algérie vit une transformation radicale de son environnement économique, depuis l'année 1990, l'engagement résolu du pays dans la voie de l'économie de marché ce qui a poussé beaucoup d'entreprises privées algériennes d'aller loin de leurs marchés domestiques, on appliquant des stratégies d'internationalisation tel que l'exportation et l'investissement direct à l'étranger.

Le développement du secteur des entreprises privées à l'international permet à ses dernières de tirer profit en matière d'améliorer leurs qualités afin de faire face à la concurrence étrangère.

Objectif est donc de déterminer que, la relation existante entre l'internationalisation des entreprises en Algérie et le besoin de passer par le respect des principes de la bonne gouvernance, les principes d'équité, de transparence, de responsabilité et d'imputabilité, et l'adoption de ces principes est une condition essentielle pour ces entreprises qui veulent améliorer leurs performances et leur compétitivité sur le marché intérieur et extérieur, qui se définit par le rôle des systèmes de gouvernance dans l'élaboration de la stratégie d'internationalisation des entreprises.

Mots Clés : Algérie, stratégie d'internationalisation, les entreprises privées, système de gouvernance, bonne gouvernance.

Abstract :

Algeria has undergone a radical transformation of its economic environment since 1990, the country's resolute commitment to the market economy, which has led many Algerian private companies to go far from their markets domestic strategies, such as export and foreign direct investment strategies.

The development of the private international business sector enables its private sector to benefit from improving its qualities in order to face foreign competition.

The objective is therefore to determine that the existing relationship between the internationalization of companies in Algeria and the need to respect the principles of good governance, the principles of equity, transparency, accountability and accountability, and the adoption of these principles is an essential condition for those companies that want to improve their performance and competitiveness in the internal and external market, which is defined by the role of governance systems in the development of the internationalization strategy of companies.

Key words: Algeria, internationalization strategy, private companies, governance system, good governance.