

**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 : COMMERCE INTERNATIONAL ET LOGISTIQUE**

**Thème**

**Les modes de présence des entreprises à l'international  
Cas : de l'entreprise CEVITAL**

**Réalisé par :**

- 1- BELKASMI Nassim
- 2- BENALI Fateh

**Membre du jury :**

**Président : Hadji  
Examineur : Amzal  
Encadreur : BOUAISSAOUI**

**Promotion 2018-2019**

# Remerciements

*Avant tout, nous remercions notre bon Dieu le tout puissant pour le courage la force et la volonté qui nous a accordé pour accomplir ce travail.*

*Nous remercions bien sincèrement notre promoteur Mr BOUAISSAOUI Samir pour nous avoir suivis et ses conseils dans l'élaboration de ce travail.*

*Nous exprimons aussi un vif remerciement au maitre de stage Mr ZIAN Aduoan au sein de service transit/export pour son encadrement, ainsi aux personnels de l'entreprise CEVITAL pour leur chaleureux accueil.*

*Un grand merci à MEJDOUB Nacer et Djamel, ainsi tous les personnes qui nous ont aidés de prêt ou de loin a bien mener ce travail.*

*Nassim et Fateh*



# Dédicaces

*Je dédie ce modeste travail :*

*A mes très chers parents, qui ont toujours été à mes cotés et qui m'ont  
encouragé et soutenu depuis le début.*

*A mes grandes parent Saïd, Aldjia et Yamina.*

*A mes frères Farid et Kosso*

*A mes sœurs Cylia, Firouz, Youcra, Farah.*

*A mes cousins et oncles sans exceptions.*

*A toutes mes amis sans exceptions.*

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

NASSIM



# Dédicaces

*Je dédie ce modeste travail :*

*A mes très chers parents, qui ont toujours été à mes cotés et qui m'ont  
encouragé et soutenu depuis le début.*

*A mes frères*

*A mes sœurs*

*A toutes mes amis sans exceptions.*

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

**FATEH**

## **Sommaire**

<b>Introduction générale .....</b>	<b>01</b>
<b>Chapitre I : approche théorique et conceptuelle de l'internationalisation des entreprises</b>	
<b>Introduction.....</b>	<b>04</b>
<b>Section 01 : Eléments de base concernant l'internationalisation et ses stratégies.....</b>	<b>05</b>
<b>Section 02 : Approche théorique d'internationalisation.....</b>	<b>16</b>
<b>Section 03 : La démarche d'internationalisation des entreprises.....</b>	<b>25</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>33</b>
<b>Chapitre II : Les modes de présence des entreprises à l'étranger.....</b>	<b>34</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>34</b>
<b>Section 01 : Les différentes modes d'accès des entreprises aux marchés étrangers.....</b>	<b>35</b>
<b>Section 02 : Les risques liés aux modes de présence d'une entreprise à l'international.....</b>	<b>52</b>
<b>Section 03 : Etat des lieux des exportations en Algérie.....</b>	<b>58</b>
<b>Conclusion .....</b>	<b>69</b>
<b>Chapitre III : Analyse du choix du mode de présence à l'international de CEVITAL.....</b>	<b>70</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>70</b>
<b>Section 01 : Présentation du groupe CEVITAL et sa stratégie de développement.....</b>	<b>71</b>
<b>Section 02 : Le mode d'exportation de CEVITAL (démarche exportatrice).....</b>	<b>80</b>
<b>Section 03 : Les déterminants du choix du mode de présence à l'international pour CEVITAL.....</b>	<b>88</b>
<b>Conclusion.....</b>	<b>95</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>96</b>
<b>Bibliographie</b>	
<b>Annexes</b>	
<b>Table des matières</b>	

## Liste d'abréviation

**ALGEX** : Agence nationale de promotion du commerce extérieur

**ANDI** : Agence Nationale de Développement et de l'Investissement

**BCG** : La matrice Boston Consulting Group.

**CAGEX** : Compagnie algérienne d'assurance de garantie des exportations

**CEO**: chief executive officer (Président-Directeur Général)

**CFR**: Coste and freight

**DAS** : Domaine d'Activité Stratégique.

**FC**: Finances et Comptabilité

**FOB**: Free on board

**FSPE** : Le Fonds Spécial de Promotion des Exportations

**GM**: le Grand Maghreb

**HMA**: Hyundai Motor Algérie

**HOS**: Heckscher, Ohlin, Samuelson.

**JV**: Joint-venture.

**LLK**: LaLa Khedidja

**MFG**: Mediterranean Float Glass

**MSC** : Mediterranean shipping company

**OCDE** : Organisation de coopération et de développement économique

**OLI**: Ownership, Localization, Internalization.

**ONAFEX** : Office National Algérien des Foires et Expositions

**PAF** : police algérienne des frontières

**PCA**: Prainsa cevico Algeria

**PESTEL** : Politique, Economique, Sociologie, Technologie, Légaux.

**PME** : Petite et Moyen Entreprise.

**R&D** : Recherche et Développement.

**RH** : Ressource Humaine

**SAFEX** : La Société Algérienne des Foires et Expositions

**SCI** : Sociétés de Commerce International.

**SDI** : Stratégie d'Internationalisation.

**SGE** : Sociétés de Gestion Export.

**SGS** : Société Générale de Surveillance

**SI**: System d'information

**SIGAD** : System d'information et de gestion automatisée des douanes

**SP**: stratégie de planification

**SPA** : Société Par Action.

**SWOT**: Strengths (Forces), Weaknesses (faiblesses), Opportunities (opportunities), Threats (menaces).

**QHSE**: Qualité, Hygiène, Sécurité et Environnement.

**UE** : union européen

**VGM** : Volume Globulaire Moyen

## Liste des figures

<b>Figures 01</b> : Les trois niveaux objectif dans l'entreprise.....	<b>10</b>
<b>Figures 02</b> : Les typologies d'internationalisation selon Bartlett et Goshal.....	<b>15</b>
<b>Figures 03</b> : La courbe de cycle de vie du produit.....	<b>18</b>
<b>Figures 04</b> : Le modèle de l'analyse PESTEL.....	<b>21</b>
<b>Figures 05</b> : La matrice de BCG.....	<b>23</b>
<b>Figures 06</b> : Les Cinq forces de Porter.....	<b>24</b>
<b>Figures 07</b> : Evolution des exportations des hydrocarbures.....	<b>59</b>
<b>Figures 08</b> : Evolution des exportations des hydrocarbures et hors hydrocarbures.....	<b>61</b>
<b>Figures 09</b> : Répartition des exportations algérienne par région.....	<b>64</b>
<b>Figures 10</b> : L'organigramme de l'entreprise CEVITAL.....	<b>75</b>



## Liste des tableaux

<b>Tableau 01</b> : Le modèle de choix de mode de pénétration de Duning.....	<b>19</b>
<b>Tableau 02</b> : Les avantages et les inconvénients de transferts international de technologies.....	<b>43</b>
<b>Tableau 03</b> : Les Avantages et les inconvénients de la licence.....	<b>44</b>
<b>Tableau 04</b> : Les Avantages et les inconvénients de la franchise commerciale internationale.....	<b>45</b>
<b>Tableau 05</b> : Avantages et inconvénients des alliances.....	<b>47</b>
<b>Tableau 06</b> : Les avantages et les inconvénients La co-entreprise ou JV internationale.....	<b>48</b>
<b>Tableau 07</b> : Les avantages et les inconvénients du bureau de représentation.....	<b>49</b>
<b>Tableau 08</b> : Les avantages et les inconvénients de la Création d'une filiale à l'étranger.....	<b>50</b>
<b>Tableau 09</b> : Les avantages et les inconvénients de l'acquisition d'entreprise à l'étranger.....	<b>51</b>
<b>Tableau 10</b> : Evolution des exportations hors hydrocarbures.....	<b>60</b>
<b>Tableau 11</b> : les principales entreprises exportatrices en Algérie.....	<b>62</b>
<b>Tableau 12</b> : Les principaux produits exporté hors hydrocarbures.....	<b>63</b>
<b>Tableau 13</b> : répartition des exportations algérien par région économique.....	<b>64</b>
<b>Tableau 14</b> : les principaux clients de l'Algérie.....	<b>65</b>
<b>Tableau 15</b> : les éléments de la facture pro forma.....	<b>83</b>



# **Introduction générale**

### Introduction générale

L'essor de la consommation et de la demande mondiale qui est dû à un fort accroissement de la population sur la planète a poussé les Etats à ouvrir leurs marchés et à libérer les échanges internationaux afin de répondre à cette grande demande. Cette ouverture a généré une forte croissance dans les échanges commerciaux et elle a donné naissance à un nouveau phénomène celui de l'internationalisation et de la délocalisation des entreprises vers d'autres pays. Ceci s'est traduit par une féroce concurrence entre les entreprises pour qu'elles puissent se rapprocher de leurs clients à travers leur présence sur des différents marchés qui présentent plusieurs avantages, voir, l'accès à une main d'œuvre qualifiée et des matières premières à bon prix par rapport à son pays d'origine et d'attirer des nouveaux capitaux.

L'internationalisation aujourd'hui est une réalité qui s'impose à tous. Elle 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.

Se lancer en affaire à l'international comporte un lot important de défis, mais avant de foncer sur le terrain il faut déterminer le mode le plus performant pour se présenter sur les marchés étrangers qui sont souvent plus complexes, où chaque mode présente ses avantages et ses limites et ne comportant pas tous un engagement en capital. Au stade initial de leur processus d'expansion internationale, les entreprises optent le plus souvent pour un mode d'entrée sans engagement en capital, car exigeant et moins risqué. Ce sont les stratégies d'exportation, avec plusieurs déclinaisons possibles, ou certaines stratégies d'accord, avec, par exemple, la licence ou la franchise. Ces stratégies concernent les entreprises qui ont atteint une certaine taille ou ont une maturité avancée dans leur développement international. Il s'agit principalement des alliances stratégiques, de la création de co-entreprise ou joint-venture (JV), des stratégies d'implantation.

## **Introduction générale**

---

Après l'indépendance, l'Algérie devait s'intégrer dans le tissu de l'économie mondiale, pour cela, elle a conduit plusieurs réformes et changements profonds afin de transformer et de moderniser son économie. A partir des années 90 des nouvelles réformes ont lui permis d'élargir sa coopération internationale avec l'ouverture économique et la libéralisation du commerce extérieur. Cette libéralisation a permis aux entreprises nationales d'adopter des stratégies de développements à l'international afin d'accroître leur activités et de profiter des avantages dont elles disposent.

Notre choix s'est porté sur l'entreprise « SPA CEVITAL ». C'est une entité appartenant à la filière agroalimentaire. Se trouve être l'exemple type d'un groupe ambitieux, qui a pour objectif à moyen et long terme de se positionner sur les marchés internationaux à travers les exportations. Seulement, la décision d'exporter n'est pas facile pour les entreprises algériennes

L'objectif de notre travail consiste à analyser la stratégie d'internationalisation des entreprises algériennes par le cas de l'entreprise CEVITAL. La question centrale à laquelle nous allons essayer d'apporter des éléments de réponse est la suivante :

**Quels sont le mode d'internationalisation adopté par le groupe CEVITAL pour se présenter à l'international ?**

En partant de l'objectif principal de notre travail qui est d'étudier les modes de présence des entreprises à l'international en l'occurrence SPA CEVITAL unité Bejaia, nous nous sommes focalisés sur des questions secondaires qui sont :

- Quelles sont les raisons d'internationalisation des entreprises ?
- quels sont les différents modes de présence des entreprises à l'étranger ?
- Quel est le mode d'internationalisation le plus utilisé par le groupe CEVITAL ?
- Comment le groupe CEVITAL a réussi à s'internationaliser ?

Afin d'apporter des éléments de réponse à notre problématique, nous avons mis en avant deux hypothèses de travail susceptibles de cerner notre sujet :

**Hypothèse 01 :** l'exportation est la forme d'internationalisation la plus adaptée par CEVITAL pour se positionner à l'international.

**Hypothèse 02 :** Les conditions et les avantages offerts par les marchés cibles définissent les orientations stratégiques à l'international.

## Introduction générale

---

### Démarche méthodologique

Afin de bien mener notre étude, soit de répondre à la question de départ, de vérifier nos hypothèses et de tenter d'atteindre ainsi les objectifs fixés, nous avons adopté la démarche méthodologique suivante :

- ✓ La recherche bibliographique : collecte et lecture des ouvrages et documents, ayant un rapport avec notre champ de recherche afin d'étudier les différents aspects théoriques sur l'internationalisation et les modes de présence des entreprises à l'étranger.
- ✓ Un stage pratique : les informations collectées lors de notre stage effectué au sein de l'entreprise CEVITAL agroalimentaire, par le biais d'un guide d'entretien auprès de certains services à savoir le service commercial, marketing et stratégie et même le service transit-export.

### Organisation du travail

Pour mieux cerner notre travail, nous avons opté pour un plan de travail, allons du général au particulier, fractionné en trois chapitres, débuté par une introduction générale dans laquelle nous avons retracé l'importance du sujet de recherche et enfin vérifier les hypothèses.

Un premier chapitre qui s'intitule **l'approche théorique et conceptuelle sur l'internationalisation des entreprises** qui porte sur les éléments de bases des stratégies d'internationalisation ainsi l'approche théorique d'internationalisation et la démarche d'internationalisation, ensuit dans le deuxième chapitre, intitulé **les modes de présence des entreprise à l'étranger** qui porte sur la présentation des différents modes d'accès à l'étranger pour les entreprises à savoir les risques liés aux modes de présence à l'international, ainsi de donner un aperçu sur les exportations en Algérie. le troisième chapitre est consacré à une étude d'analyse sur **le mode de présence de l'entreprise CEVITAL à l'international**, d'où nous allons essayer d'apporter les éléments qui déterminent le choix du mode de présence à l'international pris par cette entreprise, après avoir présenté l'organisme d'accueil, et présenter la procédure d'exportation. Enfin on termine par une conclusion générale.

A decorative graphic of a scroll with a black outline and rounded corners. The scroll is partially unrolled, with the top edge curving upwards on the left and right sides. The text is centered within the scroll.

# **Chapitre I :**

**Approche théorique et conceptuelle de  
l'internationalisation des entreprises**

# **CHAPITRE I : approche théorique et conceptuelle de l'internationalisation des entreprises**

---

## **Chapitre I : approche théorique et conceptuelle de l'internationalisation des entreprises**

### **Introduction**

L'internationalisation des entreprises, un des moteurs de la mondialisation, représente un phénomène contemporain puissant et complexe qui touche les entreprises, les Etats, les communautés et les sociétés. Pour les entreprises, elle consiste à développer leurs activités en dehors de leurs frontières. Pour cela elles mettent en disposition diverses stratégies lui permettant de garantir la continuité de leurs activités à l'étranger.

L'internationalisation constitue une préoccupation majeure pour les entreprises quelle que soit leur envergure et leurs activités. Ses stratégies qui semblent plus complexes ont fait l'objet de recherches récurrentes dans les rangs des économistes qui au fil de temps ont développé plusieurs théories pour tenter d'expliquer ce phénomène d'internationalisation, et cela par des contributions qui apportent des analyses utiles à la compréhension de ce phénomène. En fait, ces théories expliquent un aspect ou un déterminant clé de l'internationalisation, mais sans donner une vision d'ensemble. Toutefois, du point de vue global, ces théories demeurent pertinentes et aident à mieux comprendre les processus d'internationalisation.

Dans ce chapitre, inclus dans la première section, nous allons donner un aperçu général sur les éléments de base concernant de l'internationalisation et ses stratégies, et les raisons qui poussent les entreprises à s'internationaliser. Dans la deuxième section, il sera dressé un rappel sur les fondements théoriques qui rendent compte du phénomène d'internationalisation. Puis, dans la troisième section, il sera présenté la démarche d'internationalisation des entreprises.

# **CHAPITRE I : approche théorique et conceptuelle de l'internationalisation des entreprises**

---

## **Section 01 : Eléments de base concernant l'internationalisation et ses stratégies.**

L'internationalisation est devenue une nécessité pour toutes entreprises à vocation à croître et à se développer afin d'assurer sa pérennité dans un univers concurrentiel. Si l'entreprise décide de s'internationaliser elle doit mettre en place des stratégies qui lui garantissent sa survie à l'internationale.

Dans cette section, nous allons expliquer les différentes notions liées à l'internationalisation des entreprises, notamment son origine et son évolution au fil du temps, et les stratégies d'internationalisation.

### **1. Le concept d'internationalisation des entreprises**

#### **1.1. Définition de l'internationalisation**

L'internationalisation est définie communément comme une action qui se réalise entre plusieurs nations. L'internationalisation correspond à l'action de s'internationaliser, c'est-à-dire, de généraliser l'action de l'entreprise à l'ensemble ou à une partie des nations.

S'intéresser à l'internationalisation, c'est reconnaître le rôle actif et fondamental que joue l'entreprise dans la mondialisation de l'économie. L'internationalisation des entreprises va de pair avec la mondialisation des marchés. L'accroissement des échanges internationaux tend à créer une économie mondiale intégrée, dans laquelle compétition et marchés englobent la terre entière. Les entreprises en situation de concurrence sur l'ensemble des marchés mondiaux, arbitrent entre exportations et investissements directs et alliances.<sup>1</sup>

#### **1.2. L'origine de l'internationalisation**

L'internationalisation des entreprises n'est pas un phénomène récent. Dans les années 1920 – 1930, certaines entreprises avaient déjà développé des activités à l'internationale ; elle a pris son essor dans les années 1945 à 1990 avec la mise en place du libre-échange qui s'est étendu à un nombre croissant de pays. C'est ainsi que l'environnement de l'entreprise est devenu international. L'entreprise a donc été amenée à prendre en considération la globalisation des économies.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Catherine MERCIER-SUISSA, Céline BOUVERET-RIVAT, « l'essentiel des stratégies d'internationalisation de l'entreprise », édition Gualino, Paris, 2007, P.33.

<sup>2</sup> Ibid, P.29.



# **CHAPITRE I : approche théorique et conceptuelle de l'internationalisation des entreprises**

---

## **1.3. L'évolution de l'internationalisation**

L'internationalisation des entreprises a été étudiée dans différentes disciplines : en économie (internationale, industrielle), en marketing (internationale), en stratégie.

Les premières théories ont été développées en économie, elles se sont intéressées aux déterminants du commerce international ; elles ne prenaient pas en compte l'entreprise, mais s'intéressent uniquement aux échanges entre nations. Dans les années 1960, un progrès technique est pris en compte pour expliquer le commerce international, il s'agit du courant néo-technologique basé sur les différences internationales de technologie et sur la loi des proportions des facteurs et sur l'égalisation des rémunérations des facteurs de productions.

A la fin des années 1970, une nouvelle approche des échanges internationaux réfute au départ les thèses du libre-échange. Les échanges sont analysés comme le résultat de stratégies des firmes sur des marchés internationaux en concurrence imparfaite. Ainsi, on est passé du commerce international à la délocalisation, puis à la multinationalisation, ce qui conduit à une vision plus dynamique de l'internationalisation.

À partir des années 1980, l'abaissement des frontières, le développement des technologies de transport, des moyens de communication et des règlements internationaux ont modifié les conditions d'internationalisation des entreprises. Il ne s'agit plus pour les entreprises de conquérir seulement de nouveaux marchés, mais aussi, cette internationalisation a un impact sur l'ensemble des fonctions de l'entreprise. Puis en 1995, une autre approche moins statique est fournie par Kogut, qui prend en considération l'incertitude, à laquelle l'entreprise doit faire face lors de son internationalisation. Une des réponses apportée est le besoin de flexibilité de l'entreprise<sup>3</sup>.

La théorie des étapes (Johansson et Vahlne, 1997) implique un processus incrémental défini par des étapes prédéterminées que suit l'entreprise allant de l'exportation à l'implantation sur les marchés étrangers. Cependant, les modèles mis en place sont jugés trop déterministes.

Enfin, la théorie des réseaux, quant à elle, met en évidence l'importance de la dynamique des interrelations des échanges, basée sur la connaissance et la confiance entre acteurs de diverses origines

---

<sup>3</sup>Ibid, P 30-31.

# **CHAPITRE I : approche théorique et conceptuelle de l'internationalisation des entreprises**

---

L'internationalisation est bien un phénomène complexe, qui a donné lieu à plusieurs cadres théoriques. Toutefois, il n'existe pas un consensus. On s'aperçoit que progressivement il est prise en compte non seulement la variable géographique, mais également temporelle<sup>4</sup>.

## **1.4. Les raisons d'internationalisation des entreprises**

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 raisons de l'engagement de l'entreprise à s'internationaliser sont :

### **1.4.1. L'ouverture d'un large champ d'opportunités.**

- Les motivations des entreprises combinent souvent plusieurs rationalités :
- L'exploitation d'opportunités de nature industrielle et commerciale (marché, 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).<sup>5</sup>

### **1.4.2 Les raisons stratégiques**

Deux raisons peuvent être recensées :

#### **a. Mieux répartir les risques entre plusieurs pays**

- Se préserver d'une conjoncture économique difficile, variation monétaire. (taux de changes flottants)
- Limiter le risque de dépendance (par la diversification géographique pour l'écoulement des produits ou l'approvisionnement).
- Trouver des pays avec une concurrence moins vive pour donner une nouvelle vie à un produit.

#### **b. Développer des avantages concurrentiels**

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

- Bénéficier d'une productivité importante et de la qualification de la main d'œuvre de bon marché.
- Accéder à des ressources disponibles et maîtriser les couts de logistique.

---

<sup>4</sup>Catherine MERCIER-SUISSA, al, op cit, P.32.

<sup>5</sup> ELOUEDJ BOUKRALED Bloufa, « l'internationalisation des entreprises algériennes », thèse de magistrat en management de l'université d'Oran 2, 2014, p 37.

## CHAPITRE I : approche théorique et conceptuelle de l'internationalisation des entreprises

---

- La technologie et les méthodes de management modernes.
- Les hommes et leurs compétences : savoir, savoir être, savoir-faire.
- Profiter des incitations financières et fiscales.

La baisse des coûts de reproduction due à la délocalisation permet d'augmenter les ventes, donc de réaliser des économies d'échelle) au niveau de la production des approvisionnements, de la mercatique, de la recherche du développement et des ressources financières.<sup>6</sup>

### 1.4.3. Raisons liées aux marchés

Cinq raisons peuvent être recensées :

#### a. 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 des marchés.
- La réglementation limite de développement de l'entreprise
- Les conditions de production sont difficiles, et la concurrence agressive sur le marché

#### b. Facteur 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 protectionniste.
- *La concurrence*: ouverture des marchés car 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.
- *Élargissement des compétences* : administration des ventes et des achats, prospection des marchés étrangers....

### 1.4.4. Les facteurs commerciaux

On peut citer entre autres :

- Étroitesse du marché national ou sa saturation, rareté des débouchés ou faible croissance
- spécialisation de l'entreprise dans certaines activités spécifiques
- La régulation des ventes de l'entreprise

---

<sup>6</sup>ELOUEDJ BOUKRALED Bloufa, « l'internationalisation des entreprises », thèse de magistrat, op cit, p 38

# CHAPITRE I : approche théorique et conceptuelle de l'internationalisation des entreprises

---

- Prolongement du cycle de vie international du produit

## 1.4.5. Les facteurs industriels

- La multiplication des marchés permet à l'entreprise de réaliser des économies d'échelle.
- L'abaissement des coûts de production grâce à des coûts avantageux des facteurs de production et la facilité d'accès aux ressources financières.

## 1.4.6. Les facteurs d'opportunité

On peut citer :

- a. La demande spontanée :** Ces demandes se révèlent lors des manifestations commerciales, de rencontres fortuites de représentants d'entreprises, ou de demande d'information par courrier ou autre.
- b. La production excédentaire :** L'écoulement de stocks conçus pour le marché national et non absorbés peut être réalisé par le biais d'une exportation ponctuelle.
- c. La motivation du dirigeant :** La formation du dirigeant et 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.

## 2. Les stratégies de développement des entreprises

### 2.1. Le concept de la stratégie d'entreprise

#### 2.1.1. Définition

La stratégie d'entreprise trouve ses racines dans l'art de la guerre. Il s'agit notamment, dans un cas comme dans l'autre, d'atteindre les objectifs stratégiques. La stratégie est aujourd'hui devenue une discipline à part entière, organisée selon une logique particulière, avec des enjeux qui lui sont propres.<sup>7</sup>

La stratégie d'entreprise est apparue au cours des années 1960. Mais son origine, plus ancienne, vient du domaine militaire. Étymologiquement, le mot stratégie vient des mots grecs *stratos* (armée) et *agayn* (conduire) pour nommer la science du « commandement » des troupes.

« La stratégie d'entreprise consiste à définir les finalités (mission) et l'orientation à long terme de votre entreprise (vision) afin de créer de la valeur pour vos clients et pour l'ensemble

---

<sup>7</sup>JOHAN BOUGLET, « la stratégie d'entreprise », 3<sup>ème</sup> édition, GUALINO, paris, 2013, p.149.

## CHAPITRE I : approche théorique et conceptuelle de l'internationalisation des entreprises

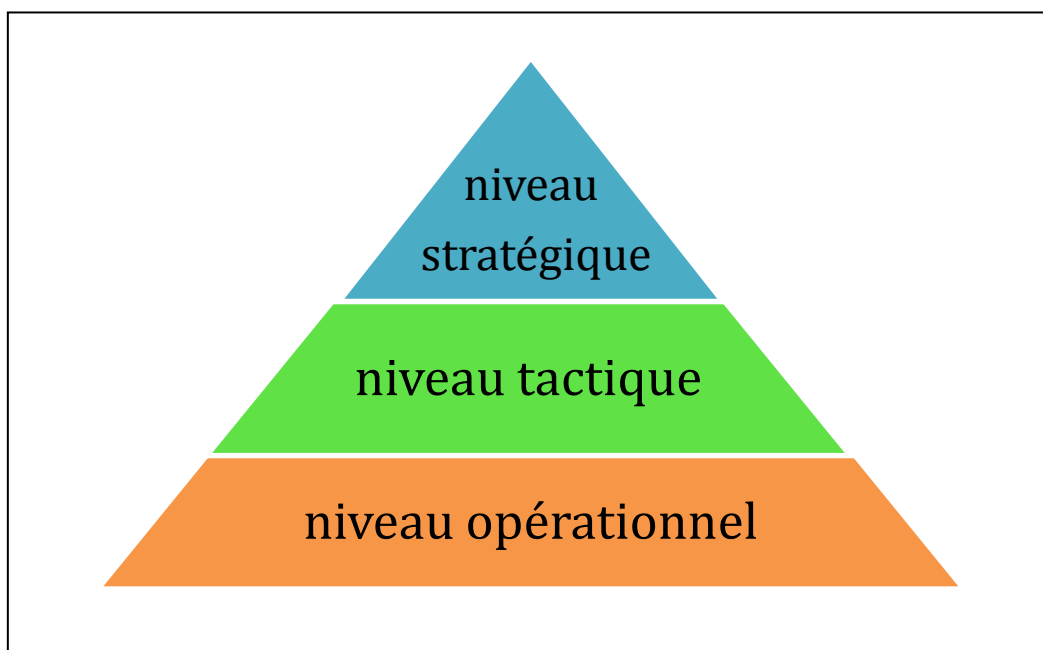
---

de vos parties prenantes, en mobilisant votre environnement, vos ressources et compétences spécifiques qui vous permettront de bâtir un avantage concurrentiel pérenne. Elle permet de prendre des décisions (choix) qui vous engagent de façon durable. »<sup>8</sup>

### 2.1.2. Les objectifs de la stratégie.

Toute organisation, quelle que soit sa nature (entreprise, association) ou son envergure, poursuit un ensemble d'objectifs. Le schéma suivant, que l'on doit à Ansoff, montre que l'on peut distinguer trois niveaux dans l'entreprise : stratégique, tactique, opérationnel.

**Figure 01** : les trois niveaux objectif dans l'entreprise.



Source : JOHAN BOUGLET, « la stratégie d'entreprise », op cit, P.14.

À partir de ces trois niveaux de types de décision, ANSOFF distingue trois types d'objectifs

**a. Les objectifs stratégiques** : engagent l'organisation sur le long terme et sont susceptibles d'influencer durablement sa performance, et ils définissent les grandes orientations. Tout cela relève de la direction générale.

**b. Les objectifs tactiques** : concernent l'encadrement et visent des effets sur le moyen terme

---

<sup>8</sup> ALAIN VAS, « les fondements de la stratégie », édition DUNOD. Paris, 2017, P.6.

## CHAPITRE I : approche théorique et conceptuelle de l'internationalisation des entreprises

---

c. **Les objectifs opérationnels** : concernent quant à eux le court terme permettant l'application des grandes orientations. C'est l'affaire des directions opérationnelles.

### 2.2. Les différentes stratégies de développement des entreprises

#### 2.2.1. La spécialisation

La stratégie de spécialisation consiste à concentrer tous ses efforts sur un DAS unique. Elle est parfois appelée stratégie de «pénétration du marché». Une entreprise retenant cette option stratégique est dite «mono-activité». Cela signifie que le périmètre d'activité de l'entreprise se confond avec le DAS choisi.

Selon *Igor Ansoff*, cette stratégie peut prendre trois formes :

- **La pénétration du marché** : consiste à se centrer sur le couple produits existants / marchés existants, pour améliorer la position de l'entreprise sur ses marchés.
- **L'extension du marché** : consiste à identifier et à exploiter de nouveaux marchés pour les produits existants.
- **Le développement de produits** : consiste à développer des produits nouveaux qui s'adressent aux marchés existants.

La spécialisation permet à l'entreprise de développer un avantage concurrentiel en concentrant ses ressources et compétences dans un métier, comme elle permet aussi, d'un côté, de réaliser des économies d'échelles, et de l'autre, elle présente des risques en cas de saturation de la demande, l'apparition de produits de substitution et de maturité technologique, etc.

#### 2.2.2. La diversification

La diversification s'oppose à la spécialisation. Elle est comme le développement de l'entreprise dans les autres domaines d'activités autres que son métier de base. *Ansoff* parle de «diversification totale» pour désigner la stratégie d'une entreprise agissant sur des DAS qui n'ont en commun ni le produit ni le marché.

La diversification peut être menée de différentes manières :

- **La diversification non liée** : consiste pour une entreprise, à avoir des domaines d'activités sans rapport direct les uns avec les autres, c'est-à-dire, que les activités peuvent n'avoir aucun lien entre elles.

## **CHAPITRE I : approche théorique et conceptuelle de l'internationalisation des entreprises**

---

- **L'intégration horizontale** : consiste à posséder des activités complémentaires et aussi à désigner une stratégie qui consiste à développer une nouvelle activité s'appuyant sur le métier d'origine de l'entreprise
- **L'intégration verticale** : il s'agit, pour l'entreprise, de posséder des DAS complémentaires au sein d'une même filière de production. Cette stratégie peut être menée en amont ou en aval.

### **2.2.3. La focalisation**

La stratégie de focalisation consiste à se limiter à un segment particulier du DAS visé, autrement dit, elle consiste à développer un avantage concurrentiel sur un segment limité, voir unique, de manière à se créer une " niche " sur le marché.

Pour mettre en œuvre une stratégie de focalisation l'entreprise devra sélectionner un type de produit et un type de client ou une zone géographique, cela nécessite la maîtrise d'un savoir-faire, à défaut d'une taille et de moyens suffisants.

### **2.2.4. La différenciation**

La stratégie de différenciation consiste à mettre en œuvre des moyens autres que le prix pour rendre un produit ou un service difficilement comparable de ceux des concurrents

La différenciation repose sur une segmentation du marché en valorisant les produits vers le haut en élaborant une stratégie d'amélioration qui font jouer sur : la marque, le prix, la qualité. Et en différenciant le produit vers le bas dans une stratégie d'épuration afin de présenter un prix inférieur à celui des concurrents (le prix est la seule motivation d'achat). Cette stratégie oblige les entreprises à faire des efforts sur le plan de R&D, et dans l'innovation, dans le contrôle de qualité, et dans l'adaptation d'une politique de communication.

### **2.2.5. La domination par les coûts**

La conservation de l'avantage de coût passe par l'organisation de la flexibilité, c'est-à-dire, la capacité à s'adapter aux événements ou aux circonstances imprévues, en saisissant les opportunités ou en écartant les menaces.

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

# **CHAPITRE I : approche théorique et conceptuelle de l'internationalisation des entreprises**

---

## **3. Typologies des stratégies d'internationalisation des entreprises**

### **3.1. La stratégie internationale**

Le modèle de développement international le plus simple pour une entreprise est la stratégie internationale également qualifiée de stratégie d'exportation. Cette stratégie est appropriée pour les entreprises qui présentent les caractéristiques suivantes : faible besoin de différenciation ou d'adaptation des produits au marché locale. L'entreprise exploite alors les acquis du marché domestique pour son développement international, par le transfert des compétences et des produits domestiques sur les marchés étrangers.

Cette stratégie doit surtout s'envisager comme la première étape dans le processus de développement international de l'entreprise, avant d'évoluer par la suite vers une stratégie de type multidomestique, globale ou transnationale. Le modèle présente aussi certaines faiblesses. D'abord, une capacité souvent plus limitée que celles des acteurs locaux à répondre aux demandes d'adaptation locale. Ceux-ci, présents sur le marché, sont normalement plus à même d'anticiper et de répondre aux évolutions des besoins. De plus, la stratégie internationale concentrant le plus souvent la majorité de l'activité sur un seul centre, ne permet pas vraiment de tirer avantage de l'optimisation de la chaîne de valeur, ce qui constitue un handicap en cas de pression à la baisse des coûts<sup>9</sup>.

### **3.2. La stratégie multidomestique**

L'entreprise multidomestique applique une stratégie spécifique à chaque marché étranger, considérant chaque pays comme un marché à part. Les compétences et les produits sont transférés sur les marchés étrangers et sont adaptés en fonction des conditions et des besoins des marchés locaux. L'entreprise cherche ainsi à développer une forte réactivité aux besoins d'adaptation locaux pour mieux concurrencer les entreprises locales. Cette stratégie est particulièrement adaptée aux activités pour lesquelles le besoin d'adaptation locale est important. Ce modèle de stratégie présente des inconvénients où il ne permet pas à l'entreprise de bénéficier des économies d'échelles et des effets de la courbe d'expérience ou encore, elle ne sera pas bien positionnée si la recherche de l'efficacité globale et la réduction des coûts deviennent critiques.

---

<sup>9</sup>Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », 1<sup>ère</sup> édition, De Boeck, Bruxelles, 2010. P.170.



## **CHAPITRE I : approche théorique et conceptuelle de l'internationalisation des entreprises**

---

La firme multidomestique moderne suit la tradition de l'ancienne mais un rôle plus important est assuré par la maison mère. Elle se présente désormais moins comme une confédération sans liens d'entités et plus comme une firme multinationale dotée d'une forte culture de décentralisation, d'adaptation locale et de différenciation des produits. Le siège assure alors un rôle critique dans l'amélioration de la compétitivité de la firme multidomestique. Le rôle des filiales est d'être réactives localement ; celui du siège est d'améliorer l'intégration globale, conduire les analyses stratégiques, développer des stratégies compétitives globales, assurer l'allocation des ressources et la sélection des marchés, coordonner les projets de fusions et d'acquisitions, faire les choix en matière de R&D et de technologie afin notamment d'éliminer les doublons.

### **3.3. La stratégie globale.**

Cette orientation permet avec un pouvoir de décision concentré au niveau de la société mère de coordonner des activités géographiquement réparties dans quelque pays, pour répondre de manière harmonisée aux marchés mondiales. Cette stratégie n'est retenue que dans des secteurs aéronautique et informatique, et dans les marchés financiers. Les modalités essentielles sont les IDE, les exportations, et les cessions de licence...

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

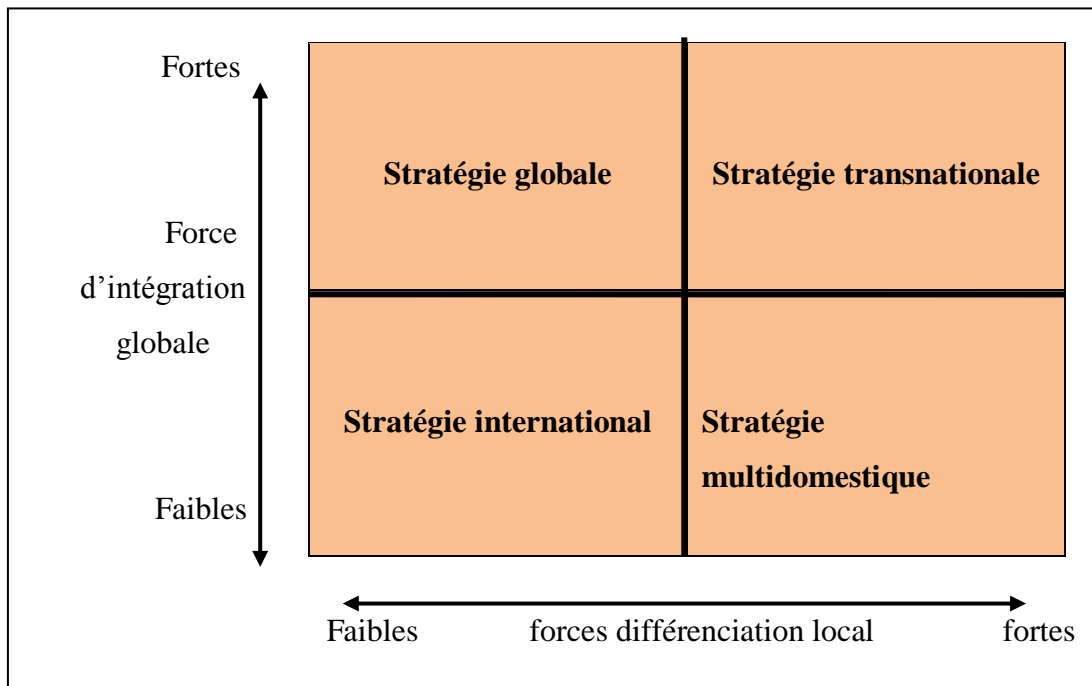
### **3.4. La stratégie transnationale**

L'entreprise transnationale n'accorde d'importance à l'attachement à son pays d'origine. Cette stratégie constitue une étape avancée dans le processus d'internationalisation ; elle permet à l'entreprise de conseiller les forces de l'intégration globale (réduction des coûts, économie d'échelle...), avec les exigences d'adaptation aux spécificités locales des marchés ciblés par l'entreprise.

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

## CHAPITRE I : approche théorique et conceptuelle de l'internationalisation des entreprises

Figure 02 : les typologies d'internationalisation selon Bartlett et Goshal



Source : JOHAN BOUGLET « la stratégie d'entreprise », op. cit. P.176.

Ces stratégies correspondent à quatre niveaux d'internationalisation dans un ordre croissant d'implication. On en trouve :

- **L'entreprise internationale**, qui se contente des gérer ses filiales à distance. L'engagement à l'étranger est donc modéré.
- **L'entreprise multidomestique**, qui fonctionne également par filiales, mais leur laisse d'avantage d'autonomie.
- **L'entreprise globale**, qui ne fonctionne pas par filiales. Ses fonctions et activités sont réparties dans le monde entier, et la coordination reste centralisée. Il s'agit de s'adresser au marché mondial considéré comme un seul marché, sans spécificité locales. Cela permet de générer des économies d'échelles autour de produits standardisés. La stratégie est formulée et contrôlée par le siège central.
- **L'entreprise transnationale**, qui ne fonctionne pas par filiales et laisse beaucoup d'autonomie à ses unités, ce qui autorise une forte réactivité sur le terrain<sup>10</sup>.

<sup>10</sup>JOHAN BOUGLET « la stratégie d'entreprise », op. cit. P.176.

# **CHAPITRE I : approche théorique et conceptuelle de l'internationalisation des entreprises**

---

## **Section 02 : approche théorique d'internationalisation**

Le commerce, jadis une activité non valorisante, constitue aujourd'hui un des piliers des économies nationales. La théorie du commerce international est également évoluée en intensité croissante au cours du temps.

L'objet de cette section est de présenter les différentes théories explicatives de la structure des échanges entre les nations et les raisons qui amènent les pays à commercer, en l'occurrence, les théories anciennes regroupant les théories fondées par A. Smith, D. Ricardo, le modèle H.O.S, les théories modernes, et les théories modernes qui incluent les hypothèses de concurrence imparfaite des marchés.

### **1. Les théories anciennes (traditionnelles)**

#### **1.1. La théorie de l'avantage absolu d'Adam Smith**

La première explication du commerce international est due à Adam Smith qui fonde les échanges internationaux sur des avantages absolus de coût. Il s'attache à démontrer que le commerce international permet l'élargissement des marchés. La division du travail devient ainsi plus poussée et permet aux travailleurs d'être plus productifs. En fait, Adam Smith généralise son raisonnement sur l'effet positif de la division du travail : chaque pays a intérêt à se spécialiser dans la production pour laquelle les coûts de production sont les plus faibles.

En raison notamment de dotations initiales en ressource naturelle favorable, ou d'une avance technologique, les pays disposent d'un certain nombre de secteurs d'activités pour lesquelles ces pays bénéficient d'un avantage absolu, c'est-à-dire que les entreprises nationales produisent à un coût de production inférieure à celui des entreprises étrangères. En conséquence, chaque pays doit chercher à se spécialiser dans les secteurs pour lesquelles ils disposent de cet avantage absolu.

#### **1.2. La théorie de l'avantage comparatif de David Ricardo**

En 1817, David Ricardo expose sa théorie des avantages comparatifs dans des principes de l'économie politique et de l'impôt où il a démontré que, même en l'absence d'avantage absolu, les pays tirent profit de l'échange international tout en obtenant des gains.

# **CHAPITRE I : approche théorique et conceptuelle de l'internationalisation des entreprises**

---

La spécialisation internationale engendre une spécialisation du travail dans le secteur pour lequel le pays a un avantage comparatif, cela veut dire que chaque pays doit se spécialiser dans le bien qu'il sait mieux faire, c'est-à-dire qu'il fabrique au moindre coût comparé et pour lequel il a la meilleure production du travail.

Cependant, cela ne va plus dépendre uniquement des conditions de l'offre, la demande doit également être prise en compte.

## **1.3. La théorie de la dotation factorielle le modèle HOS**

Le modèle HOS (Heckscher-Ohlin-Samuelson) ou théorie des dotations factorielles prolonge la théorie Ricardienne, à partir d'un cadre reposant sur des techniques flexibles et la présence d'au moins deux facteurs de production. Dans ces nouvelles hypothèses, la spécialisation dépend des dotations factorielles des pays, l'échange est toujours source de gain et l'ouverture engendre des modifications dans la répartition du revenu national.

Les vérifications empiriques révèlent que les dotations factorielles expliquent partiellement les spécialisations des pays et leur évolution dans le temps, d'autres facteurs interviennent également, en particulier les écarts technologiques et les préférences des consommateurs.

A l'ouverture de l'échange, les pays vont se spécialiser dans les produits pour lesquelles ils ont un avantage comparatif. La spécialisation internationale va engendre des modifications dans les productions et va créer des flux d'échanges internationaux.

## **2. Les théories modernes (nouvelles théories)**

### **2.1. La théorie de cycle de vie de produit par VERNON 1966**

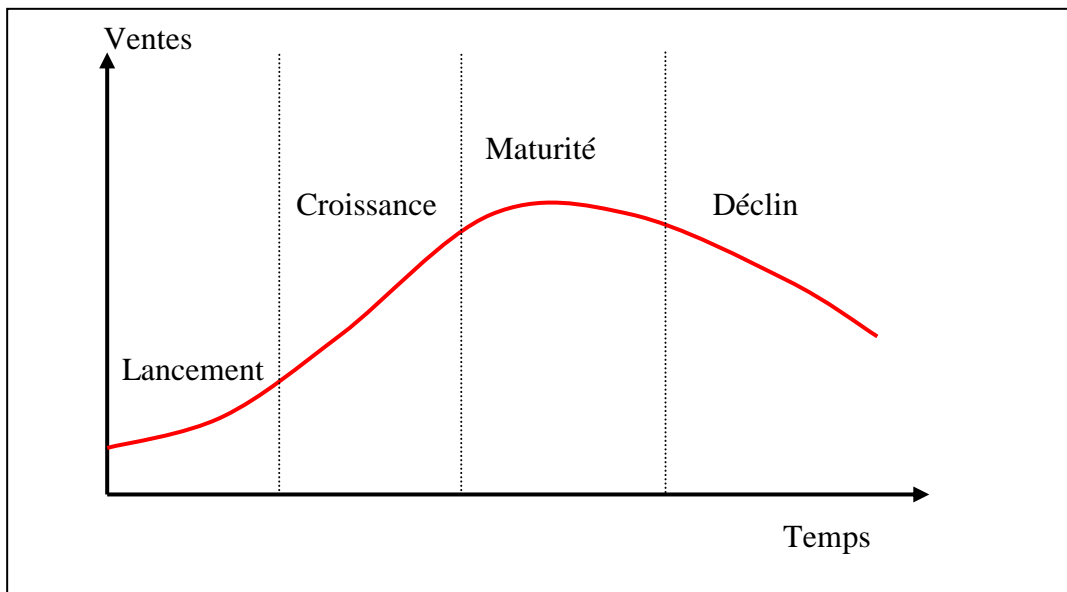
La théorie de cycle de vie de produit développée par VERNON en 1966 a défini que le cycle de vie d'un produit est un élément important dans la détermination de la décision d'internationalisation. Cette théorie se distingue des autres théories par son aspect temporel et dynamique. En se référant aux différentes étapes de cycle de vie d'un produit.

Vernon a distingué quatre phases de développement du produit : le lancement, la maturité la standardisation, et le déclin.

## CHAPITRE I : approche théorique et conceptuelle de l'internationalisation des entreprises

---

Figure 03 : la courbe de cycle de vie du produit.



Source : Johan Bouglet, « la stratégie d'entreprise », op cit, p 149.

1. **La phase de lancement** : où les produits sont introduits à un prix élevé dans leurs marchés et les volumes de ventes faibles.
2. **La phase de croissance** : une croissance importante du volume des ventes à cause des coûts qui sont réduits par des économies d'échelles.
3. **La phase de maturité** : où il y a l'apparition de concurrents étrangers au coût faible et des volumes de ventes très importants.
4. **Phase de déclin** : où la vente des produits marque leur diminution malgré que les coûts soient faibles.

### 2.2. La théorie de paradigme OLI

Cette théorie a été qualifiée d'éclectique parce qu'elle combine les apports de plusieurs courants de pensée, notamment celui des avantages inhérents à la firme, celui de l'avantage comparatif des pays, et celui des coûts de transaction. Selon Dunning, les entreprises deviennent multinationales lorsque les trois avantages «OLI» sont réunis.

**O : ownership advantage**, ils constituent les avantages spécifiques que possède la firme. Elle recouvre les actifs intangibles, découlant de la taille et des positions acquises par l'entreprise.

**L : localization advantage**, c'est-à-dire l'avantage dérivé d'une présence locale dans un pays donné ; elle met l'accent sur un développement comportant une dimension spatiale : elle

## CHAPITRE I : approche théorique et conceptuelle de l'internationalisation des entreprises

---

se focalise sur le transport, l'accessibilité de la main d'œuvre, les barrières culturelles et réglementaires, le potentiel du marché pour mesurer aussi bien leurs attraits que leurs aspect dissuasifs sur le développement d'exportation ou d'implantation.

**I : internalization advantage**, c'est-à-dire l'avantage obtenu en présence de coûts de transaction significatifs, en conservant l'activité au sein de l'entreprise plutôt qu'en cédant à une firme locale.

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

Avantages Mode de Pénétration des Marchés étrangers	O	L	I
IDE	+	+	+
Exportations	+	-	+
Cession de licence	+	-	-

Source : Lemaire J-P, « stratégies d'internationalisation », op.cit., p100

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

### 2.3.La théorie d'oligopole de KNICKERBOCKER

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

L'explication de la réaction oligopole c'est lorsque une entreprise dominante dans un secteur déterminé modifie le jeu concurrentiel sur le marché à fin de garder toujours ses parts de marché par l'implantation des filiales et d'investir à l'étranger ; les entreprises concurrentes réagissent à ce comportement en investissant elles aussi à l'étranger. Donc la firme s'implante à l'étranger pour exploiter des avantages « spécifiques ».Ce sont ces avantages possédés par l'entreprise étrangère sur les firmes locales qui permettent de lui concurrencer sur leur territoire national.

# **CHAPITRE I : approche théorique et conceptuelle de l'internationalisation des entreprises**

---

## **2.4. la théorie des avantages monopolistique HYMER 1960**

Selon Hymer, la firme peut bien exporter ou octroyer une licence mais elle préférera l'investissement direct pour éviter les situations de détournements de technologie et empêcher un marchandage de coûts entre concédant et concessionnaire.

En résumé, une firme peut probablement devenir multinational si :

- Elle détient certains avantages spécifiques qui lui donnent un avantage comparatif sur les firmes locales (le facteur d'avantage stratégique)
- Ces avantages sont plus présents sur certaines parties du monde que dans les marchés domestiques (le facteur localisation)

La meilleure façon d'obtenir une plus-value par l'emploi de l'avantage dans des marchés étrangers c'est de transférer l'avantage interne de la firme à une autre unité affiliée (le facteur des coûts de transaction).<sup>11</sup>

## **3. Les modèles explicatifs d'internationalisation des entreprises**

### **3.1. Le modèle de l'analyse PESTEL**

L'analyse PESTEL consiste à maintenir une veille sur l'environnement général de l'entreprise, décrit par six types de facteurs :

- politique (politique fiscale, protection sociale ...).
- économique (cycle économique, taux d'intérêt, inflation, chômage ...).
- sociologique (démographie, consumérisme, niveaux d'éducation...).
- technologique (investissement publique en recherche, taux d'obsolescence).
- écologique (mesure de protection de l'environnement).
- légaux (lois sur la concurrence, droit des sociétés, droit du travail...).

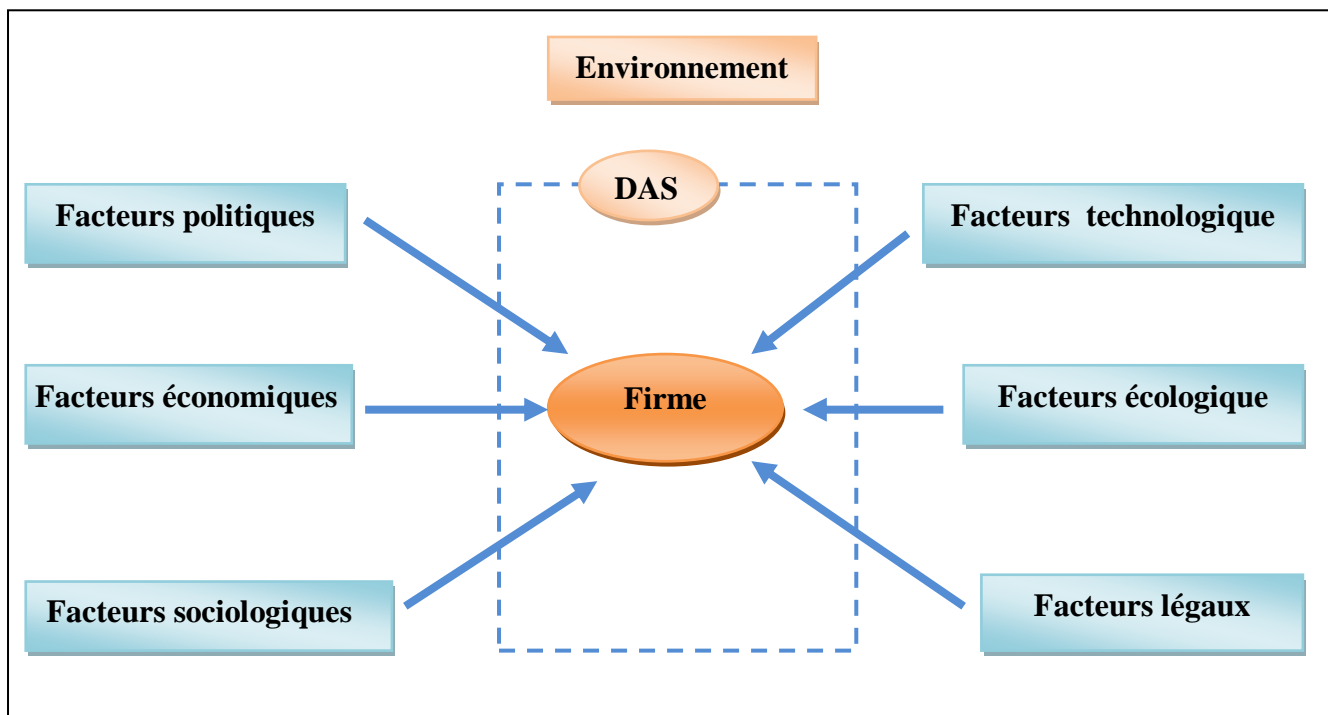
Chacune de ces dimensions est susceptible d'avoir une influence sur la demande et l'offre, sur l'intensité concurrentielle, et sur la structure des groupes stratégiques.

---

<sup>11</sup> Iman BENZIANE-TAIBI, les déterminant de l'internationalisation des entreprises, thèse doctoral, université de la science technologique de Lille, 2002, p31

# CHAPITRE I : approche théorique et conceptuelle de l'internationalisation des entreprises

Figure 04 : Le modèle de l'analyse PESTEL



Source : Johan Bouglet, « la stratégie d'entreprise », op cit. P 42.

## 3.2. Le modèle de l'analyse SWOT

Le nom de la matrice SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) est un simple résumé de l'analyse qui a pour but de présenter l'information recueillie de manière claire et synthétique.

L'utilisation de la méthode SWOT présente néanmoins des limites. La première est relative au risque de subjectivité dans le classement des variables internes et externes dans les groupes : forces, faiblesses, opportunités, et menaces. Les réponses peuvent être affectées par les perceptions individuelles des répondants. A titre d'exemple, les perceptions de l'incertitude de l'environnement peuvent varier dans l'entreprise d'un niveau de manager à un autre. La deuxième limite de la méthode SWOT porte sur l'absence de priorisation des variables<sup>12</sup>.

<sup>12</sup>Johan Bouglet, « la stratégie d'entreprise », op cit, p. 68.



## **CHAPITRE I : approche théorique et conceptuelle de l'internationalisation des entreprises**

---

Le modèle SWOT détermine si la combinaison des forces et des faiblesses de l'entreprise permet de faire face aux évolutions de l'environnement (stratégie « déduite »), ou s'il est possible d'identifier ou de créer de nouvelles opportunités qui permettraient de mieux tirer profit des ressources et compétence distinctive (stratégie « construite »)<sup>13</sup>.

### **3.3. La matrice BCG**

La matrice du BCG, la plus ancienne, est la plus simple à mettre en œuvre. Elle consiste à positionner les différentes activités dans un tableau à quatre quadrants à partir de deux variables stratégiques : le taux de croissance du segment d'activité et la part de marché relative.<sup>14</sup>

La matrice BCG, permet de comprendre les relations entre les DAS, A titre d'exemple, une firme a besoin de « vaches à lait » pour financer la croissance des « vedettes » et les « dilemmes », de même, les « vedettes » permettant de relayer les « vaches à lait » quand ceux-ci deviendront « poids mort ». Cela signifie qu'une entreprise a intérêt à avoir un portefeuille d'activités équilibrées, avec au moins des « vache à lait » et des « vedettes »

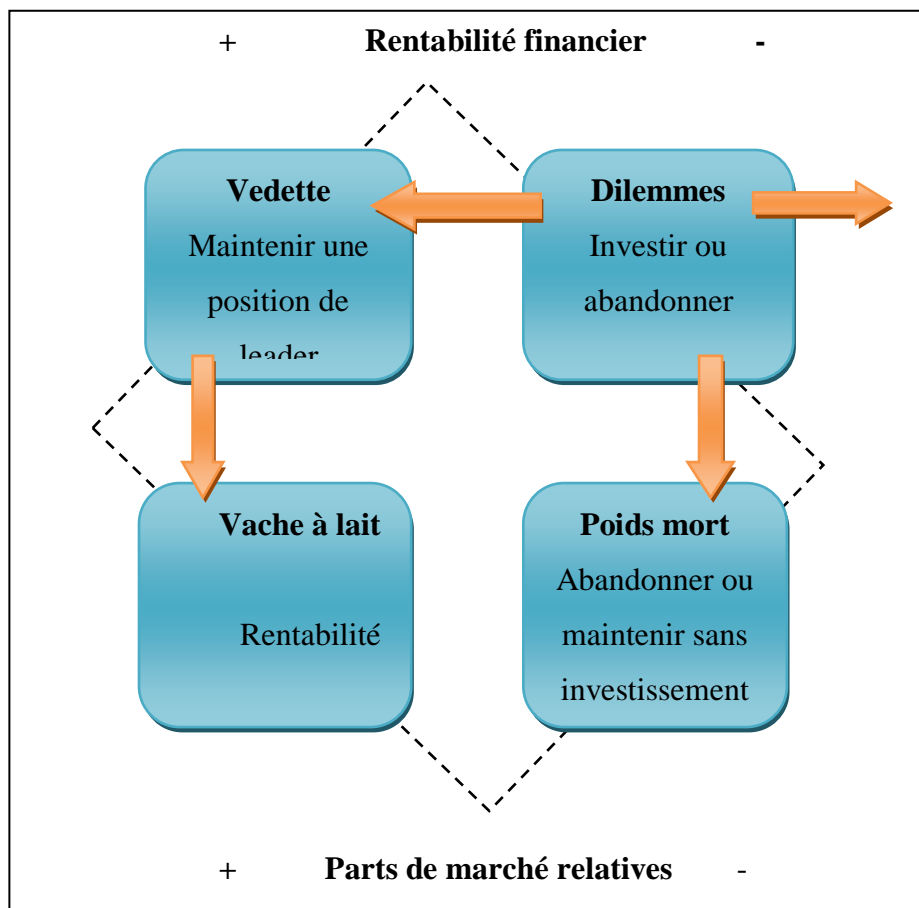
---

<sup>13</sup>Jean-Louis AMELON, « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit. P 187.

<sup>14</sup>Jean-Louis AMELON, « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit. P 180.

## CHAPITRE I : approche théorique et conceptuelle de l'internationalisation des entreprises

Figure 05 : la matrice de BCG.



Source : Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit. P .180.

Les différentes DAS ont des caractéristiques qui leur sont propres :

Les DAS « vache à lait », comme leur nom l'indique, génèrent beaucoup de liquidités. Ils sont de plus très profitables car ils ont été amortis (le marché est déjà mature).

Les « vedettes » sont des DAS sur lesquels l'entreprise mise pour l'avenir. Ils sécrètent des fonds substantiels, mais ne dégagent pas beaucoup de bénéfices car leur croissance réclame d'être soutenue financièrement.

Les DAS « dilemmes » sont potentiellement rentables, mais coûtent beaucoup à la firme. Il y a un vrai dilemme dans la mesure où l'entreprise a le choix entre les abandonner ou les garder sans être certain qu'elles deviennent des « vedettes » ou des « vaches à lait » un jour.

Les « poids morts » sont des segments d'activités où les produits sont en phase de déclin, peu consommatrice de capitaux, la rentabilité est faible voire même négative

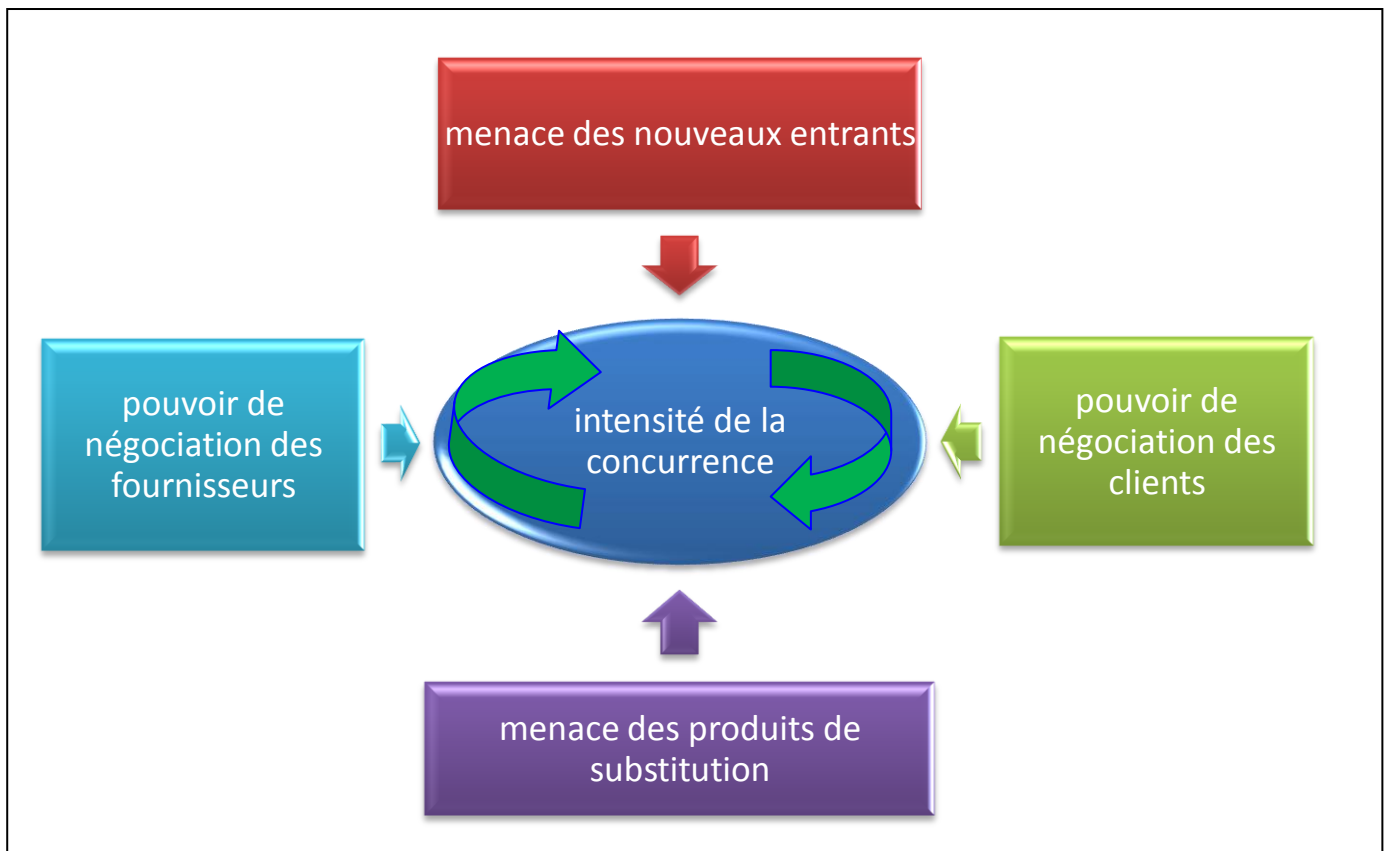
# CHAPITRE I : approche théorique et conceptuelle de l'internationalisation des entreprises

## 3.4. Le modèle des 5 forces de PORTER

La mondialisation et la libre circulation des marchandises ont bouleversé l'environnement concurrentiel des entreprises. Alors qu'il ne se limitait qu'à la concurrence, il est maintenant composé de l'ensemble des acteurs susceptibles d'affecter les bénéfices de l'entreprise.

C'est à partir de ce postulat que Porter a pensé à son modèle d'analyse autour de cinq forces. Elles peuvent agir indépendamment les unes des autres avec une intensité propre. Elles influencent toutes, par leurs actions directes ou indirectes, la performance de l'entreprise. A l'origine de ces forces, on trouve 5 groupes d'acteurs : concurrents, clients, fournisseurs, entrants potentiels, et produits de substitution.

**Figure 06** : Les Cinq force de porter



**Source** : LEHMANIN-ORTEGA, al, « STRATEGOR » 6<sup>e</sup> édition, édition DUNOD, Saint-Etienne, 2013

## **CHAPITRE I : approche théorique et conceptuelle de l'internationalisation des entreprises**

---

**L'intensité de la concurrence :** C'est la force que toutes les entreprises ressentent directement. Elle est souvent la plus prégnante et la plus palpable, notamment avec la baisse des prix, le lancement de nouveaux produits ou de campagnes publicitaires.

**Les nouveaux entrants :** Ce sont une menace réelle pour l'entreprise. L'arrivée d'un nouvel acteur sur le marché crée très souvent des bouleversements importants. Cette force est d'autant plus importante quand les barrières à l'entrée du marché sont faibles, facilitant ainsi l'implantation.

**Les produits de substitution :** Ils correspondent aux offres qui peuvent se substituer au besoin du consommateur. Par exemple un e-book avec un livre papier. L'intensité de cette force dépend du coût de transfert supporté par le consommateur pour changer de solution.

**Le pouvoir de négociation des fournisseurs :** Il peut être interprété comme un rapport de force avec l'entreprise. Il devient une menace lorsque les fournisseurs imposent leurs conditions au marché.

**Le pouvoir de négociation des clients :** Il représente leur capacité à influencer la rentabilité de l'entreprise. Les clients sont une menace quand l'offre est supérieure à la demande ou lorsque le produit est standardisé.

### **Section 03 : la démarche d'internationalisation des entreprises**

La logique de la démarche d'internationalisation est de formuler la stratégie de développement international qui s'inscrit dans la stratégie d'ensemble de l'entreprise. C'est en effet dans le cadre des grands axes de développement de l'entreprise que dessinent ces objectifs internationaux. Mais au-delà, seront prises en compte les différentes données, interne et externe, concernant les opportunités et les menaces, force et faiblesses, et les objectifs de l'entreprise liés à son développement en dehors de son territoire national.

#### **1. Les étapes préliminaires à la formulation de la stratégie d'internationalisation**

Les deux principales étapes initiales de la formulation de la SDI sont : l'identification des menaces et opportunités internationale de l'entreprise, et le diagnostic des forces et

# **CHAPITRE I : approche théorique et conceptuelle de l'internationalisation des entreprises**

---

faiblesses de l'entreprise. Elles doivent s'envisager de manière simultanée, dans la mesure où elles se complètent et interagissent au stade de la réflexion préliminaire<sup>15</sup>.

## **1.1. Identification des opportunités et menaces**

Cette phase permet à l'entreprise en voie d'internationalisation, de manière ponctuelle et de préférence permanente, d'éliminer, provisoirement ou définitivement, les espaces géographiques et/ou les activités qui ne présentent pas un potentiel minimum ou ne ménageant pas un accès suffisant. Cette analyse s'appuiera sur des critères simples et efficaces liés à la nature de l'activité.

Dans une telle perspective d'identification des opportunités et les menaces de l'environnement international, les entreprises sont de plus en plus conduites à constituer des systèmes de veille où « l'intelligence économique ».

Les variables d'identification des opportunités et des menaces sont comme suite :

- **Les variables de potentiel de marché :** elles pourraient être étagées par des indicateurs plus macro économique et par d'autres indicateurs sectoriels.
- **Les Variables de risque politique :** elles s'attachent essentiellement à la stabilité interne (celle de régime, ainsi que celle des gouvernements en place) et, plus spécifiquement ici, l'attitude vis-à-vis de l'économie de marché.
- **Les Variables de risque économique :** avec des indicateurs quantitatifs, comme les équilibres macro-structurels (inflation, équilibre externes, chômage etc...), et des indicateurs plus qualitatifs comme la qualité et les importances des infrastructures et structure de production.
- **Les variables des risques financiers :** qui indiquent la capacité des économies à faire face à leurs dettes vis-à-vis de l'extérieur et la capacité de mobiliser des financements ainsi que la sécurité des transferts.

## **1.2. Le diagnostic des forces et faiblesses internationales de l'entreprise**

Le diagnostic des forces et faiblesses de l'entreprise est destiné à évaluer les ressources et les lacunes de l'entreprise dans une perspective d'internationalisation. Il peut être mené aux différentes phases, sous des formes un peu différentes, selon que l'entreprise

---

<sup>15</sup>LEMAIRE J-P, « stratégies d'internationalisation », op.cit. P.240

## **CHAPITRE I : approche théorique et conceptuelle de l'internationalisation des entreprises**

---

considérée se trouve en phase d'internationalisation initiale, de développement local, ou de multinationalisation<sup>16</sup>.

En distingue trois types de diagnostics :

### **1.2.1. Le diagnostic d'internationalisation initiale**

Ce diagnostic pourra s'appliquer sur les entreprises qui envisagent de s'engager sur la voie de l'exportation et sur celle de l'importation (sous-traitance ou achat de composants à l'étranger), comme il est destiné aussi à celle qui s'engagent à une ouverture impliquant un déplacement physique de la marchandise (import/export) à une transaction portant sur la propriété industrielle ou à l'exploitation d'une marque.

**Enjeu** : évaluer le potentiel à développer de manière occasionnelle/durable des transactions avec l'étranger ; c'est-à-dire, à adapter son offre, ses procédures d'achat / de vente à des contraintes spécifiques, différent de celle de l'espace de référence d'origine.

### **1.2.2. Le diagnostic d'implantation**

Destiné à l'entreprise envisageant de s'implanter directement sur un ou plusieurs marchés étrangers. Ce diagnostic préalable à la phase deux, s'appuie sur une grille d'analyse comparable des produits/process et fonction, faisant ressortir les forces et les faiblesses de l'entreprise qui envisage de s'engager de façon durable dans un certain nombre de zones géographiques. Pour passer à ce stade, il est nécessaire de répondre à deux impératifs :

- Posséder des produits ou des procédés conférant des avantages compétitifs, et pouvoir tirer partie de potentiels de marché ou de conditions de production favorable.
- Posséder une réelle capacité à effectuer les bons choix de localisation, et à assumer les contraintes de la distance géographique et culturelle.

**Enjeu** : être en mesure d'élaborer une stratégie de développement hors frontières, dans une perspective de conquête de positions stables et défendables dans plusieurs environnements différents, associés à une capacité à manager la diversité et à contrôler à distance.

---

<sup>16</sup>LEMAIRE J-P, « stratégies d'internationalisation », op.cit. P 256.

# **CHAPITRE I : approche théorique et conceptuelle de l'internationalisation des entreprises**

---

## **1.2.3. Le diagnostique de multinationalisation**

Destiné à l'entreprise à vocation continentale, multi continentale, ou globale. Ce diagnostique est un préalable à l'engagement dans la phase trois ;il cherche à évaluer la capacité de l'entreprise ayant maîtrisé déjà la phase d'implantation à travers un certain nombre de localisations. Ce stade de diagnostique répond à trois objectifs :

- Identifier ses synergies latentes
- Mettre en évidence les domaines ou les fonctions où des avantages peuvent être obtenus d'une meilleure coordination ou d'une meilleure structuration.
- Recenser les ressources disponibles pour en tirer profit, et les lacunes pour y suppléer, en termes de compétence.

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

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

- La prise en compte des finalités de l'entreprise, dès le début de la démarche, ce qui permet de cadrer la recherche d'opportunités, en termes d'activités et localisations.
- L'identification des localisations et des activités potentielles doit permettre tout à la fois le repérage des opportunités et des menaces.
- Le diagnostique international destiné à faire ressortir les forces et les faiblesses de l'entreprise au fil des phases de son internationalisation.

## **2. La formulation de la stratégie d'internationalisation**

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

- Définir les grandes options de l'entreprise à l'internationale, c'est-à-dire, les priorités en termes de produit et d'activités, les objectifs quantitatifs et qualitatifs à atteindre, ainsi que leur horizon temporel, le rythme et les moyens à obtenir.
- sélectionner les localisations cibles, en direction à laquelle l'entreprise compte orienter la commercialisation ou la fabrication de ses produits, ou déployer ses fonctions d'appui.

## **CHAPITRE I : approche théorique et conceptuelle de l'internationalisation des entreprises**

---

- déterminer le mode d'approche le plus adapté, à la fois à chacune des localisations retenues et aux contraintes de coordination et d'harmonisation organisationnelles arrêtées par les dirigeants<sup>17</sup>.

### **2.1. Les différents types de stratégies d'internationalisation**

Dans un environnement géographique ou sectoriel, les entreprises sont conduites à faire évoluer leurs stratégies d'internationalisation, tout à la fois sur un plan local et sur un plan multi local. On distingue deux types de stratégies d'internationalisation : les stratégies de marketing international, et les stratégies de développement international multifonctionnelles.

#### **2.1.1. Les stratégies de marketing international**

Elles correspondent à la recherche de développement en dehors de son territoire national. Il existe quatre types de stratégies :

- a. les stratégies d'écroulement** : sont très souvent mises en œuvre pour tirer partie du succès rencontré par un produit à faible durée de vie, et de rechercher des profits à court terme où l'investissement est très limité.
- b. Les stratégies de pénétration** : s'attachent à des produits à cycle de vie plus long, elles nécessitent des investissements très importants pour chercher des profits à long terme.
- c. Les stratégies d'exploration** : obéissent au souci de prendre position sur des marchés encore peu accessibles, avec un potentiel prometteur dans l'attente d'une ouverture probable, mais avec un horizon temporel incertain.
- d. Les stratégies de dumping** : Elles sont caractérisées par la vente à perte des produits, destinées à alléger, à très court terme, l'entreprise d'un excès de stock, ou de prendre le meilleur sur des marchés très concurrentiel.

#### **2.1.2. Les stratégies de développement international multifonctionnelles**

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

---

<sup>17</sup>LEMAIRE J-P, « stratégies d'internationalisation », op.cit. P166.



# **CHAPITRE I : approche théorique et conceptuelle de l'internationalisation des entreprises**

---

## **2.2. Les objectifs de la formulation des stratégies d'internationalisation**

La formulation d'une stratégie internationale s'attache à déterminer les objectifs majeurs de son développement international, à savoir la fonction choisie par l'entreprise à l'étranger entre la commercialisation ou la production, ainsi que le pays dans lequel l'entreprise va s'installer en déterminant le mode de pénétration de ce pays après avoir déterminé la nature de produit à produire ou à commercialiser, et aussi de détecter les caractéristiques des zones à approcher en priorité, et de déterminer le niveau d'engagement en terme de budget, et de capital humain.

## **3. La sélection des localisations cibles**

Dans le cadre de cette étape, les décideurs vont déterminer et sélectionner le pays où l'entreprise va s'implanter.

### **3.1. Le passage de l'identification des localisations potentielles à la sélection des localisations cibles**

Il conduit à développer et à exploiter, en les approfondissant progressivement, différents critères, permettant de hiérarchiser la localisation les unes par rapport aux autres.

Deux types de critères son indispensable à cette analyse :

#### **3.1.1. Etape d'analyse de l'attrait des pays**

- Dans une perspective dominante de commercialisation où il privilégie les facteurs suivant :
  - Le potentiel du marché et sa proximité à la fois, pour les pays les plus prometteurs
  - Environnement concurrentiel peu agressif : cela veut dire qu'il semble possible de se positionner avant les autres.
- Dans une perspective dominante par la production en optant à être présent à l'échelle planétaire et de retenir les critères suivants :
  - Des critères de proximité des marchés consommateurs.
  - Proximité géographique
  - Coût de la main d'œuvre
  - Facilité d'accès et d'approvisionnement.

#### **3.1.2. Etape d'identification des avantages compétitifs de l'entreprise**

Tout d'abord, il s'agit de désigner de façon clair les avantages compétitifs à valoriser les grandes options retenues en matière d'internationalisation et de distinguer les avantages

## **CHAPITRE I : approche théorique et conceptuelle de l'internationalisation des entreprises**

---

compétitifs de l'entreprise pour chacune des localisations, et de pouvoir maîtriser les facteurs clés de succès pour chaque localisation, en suggérant à l'entreprise soit de commercialiser un produit ou un service, soit de produire sur place en fonction de sa solidarité financière, et sa capacité d'innovation, sa performance...

### **3.2. La détermination des localisations cibles à l'aide d'une grille attraits/atouts**

La sélection des localisations cibles peut s'organiser de deux manières :

#### **a. La démarche d'établissement d'une grille comparative**

Elle constitue la formule la plus simple, et susceptible de s'appliquer aux entreprises qui se sont assigné des objectifs de développement sur des marchés de proximité. Cette grille comporte des critères de comparaisons suivantes : le potentiel du marché (taille et croissance), saisonnalité de la consommation, sensibilité aux prix, accès aux canaux de distribution, qualité des intermédiaires, niveau d'effort marketing requis et contraintes logistiques/transport. Chacun de ces critères est évalué par rapporte à un coefficient.

#### **b. L'établissement d'une matrice « attraits/atouts »**

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

- La hiérarchisation des opportunités locales : qui se réfèrent à la note de synthèse accordée à chaque localisation, dans le cadre de l'établissement de la grille comparative, pour la situer sur un axe vertical mesurant l'attrait spécifique (fort, moyen ou faible) de chaque localisation envisagée.
- Le niveau de maîtrise des facteurs clés de succès par l'entreprise, ses atouts, pour chaque localisation envisagée en relation avec les caractéristiques de chaque localisation.

# **CHAPITRE I : approche théorique et conceptuelle de l'internationalisation des entreprises**

---

## **4. Le choix des modes d'approche à l'internationale**

Le choix entre les modes d'approches à l'internationale, pour l'entreprise, comporte un certain nombre d'enjeux majeurs dont il convient de tenir compte avant de s'engager :

**4.1. Le niveau d'engagement :** il ne renvoie pas seulement à l'importance de l'effort financière mais encore au niveau de mobilisation interne des ressources productives et humaines sollicitées par chaque formule d'approche.

**4.2. Le niveau de contrôle :** il est étroitement associé au niveau d'engagement, dans la mesure où ces deux dimension - le niveau d'engagement et le niveau de contrôle -, sont les plus souvent, fortement corrélées ; les dirigeants acceptent mal de consentir à des investissements importants sans bénéficier, simultanément du niveau de contrôle, d'influence ou de pouvoir correspondant.

## **4.3. La compatibilité entre les formules d'internationalisation**

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

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

## **4.4. Le développement des complémentarités**

Le développement des complémentarités, ou la réduction des antagonismes susceptibles d'être générés entre les structures délocalisées et le siège, constitue un enjeu d'ordre interne, qui peut donner lieu, dès les premières phases de l'internationalisation, à des tensions non négligeables, propres à compromettre une partie des efforts développés par les services centraux, par les structures délocalisés.

### **Conclusion**

L'internationalisation de l'entreprise est accompagnée par un choix du mode de présence à l'étranger, qui va orienter sa stratégie et le développement de son activité à l'internationale. Ce développement a été expliqué par plusieurs théories traditionnelles ou modernes, voire plusieurs modèles ayant la tendance de donner des méthodes pouvant répondre aux questions des entreprises au moment de leurs processus d'internationalisation.



# **CHAPITRE II :**

## **Les modes de présences des entreprises à l'international**

### **Chapitre II : Les modes de présences des entreprises à l'international**

#### **Introduction**

L'internationalisation reste une ambition majeure pour les entreprises afin d'atteindre ces objectifs, cette dernière doit déterminer son mode de présences pour chacune des localisations retenus, c'est-à-dire la manière dont elle envisage d'opérer sur ces marchés en fonction de ses moyens et de ses objectifs. Ainsi doit-elle décider si elle va commercialiser directement, ou faire vendre par des tiers. Si elle veut opérer seule ou s'associer à d'autres. Si elle souhaite fabriquer ou faire fabriquer sur place, si elle veut octroyer à des tiers un droit d'utilisation de la marque ou un droit de fabrication.

En effet, Dans les opérations d'internationalisation, des différents risques vont succéder, de la prospection jusqu'au dénouement complet du contrat ou de la commande. Il s'agit des risques spécifiques de l'internationalisation et plus particulièrement de l'exportation. Ces risques sont techniques et bien identifiés. Ils analysent de façon séquentielle dans la mesure où ils se présentent les uns à la suite des autres au rythme de la chronologie des opérations commerciales.

L'objectif de ce chapitre consiste à présenter les différents modes utilisés par les entreprises pour s'internationaliser et de citer leurs avantages et leurs inconvénients et cela dans la première section, ensuite en va analyser de présenter les différents risques liés au multiple mode de présences à l'étranger

### **Section 01 : les différentes modes d'accès des entreprises aux marchés étrangers**

Dans cette section nous allons présenter les différents facteurs qui déterminent le choix du mode de pénétration d'un marché à l'étranger ensuite d'expliquer les différents modes de présences des entreprise à l'international voir leur avantages et leur inconvénients.

#### **1. Les facteurs de choix du mode de pénétration d'un marché étranger**

Les modes d'accès au marché étranger étant nombreux, l'entreprise sélectionne et arbitre entre les différentes options en fonction de facteurs à la fois internes et externes afin de retenir la formule la plus appropriée.

##### **1.1. Facteurs liés à l'entreprise**

- L'expérience internationale de l'entreprise.
- Les moyens disponibles en personnel qualifié à l'export et à l'international.
- Les ressources financières disponibles pour le projet de développement international.

##### **1.2. Facteurs liés au produit**

- Niveau technique du produit.
- Image du produit.

##### **1.3. Facteurs liés au marché**

- Potentiel du marché en termes de perspectives de vente.
- Contraintes d'accessibilité juridiques et légales.
- Concurrence interne et externe.
- Situation politique (risque politique).
- Consommateurs (clients potentiels, besoin service après-vente, consommateurs, caractéristiques socioculturelles)<sup>1</sup>.

#### **2. Analyse des modes de présence d'une entreprise à l'étranger**

Dans la sélection du mode d'entrée, deux dimensions essentielles sont à considérer : le degré d'engagement et le degré de contrôle :

- ❖ **Le degré d'engagement:** c'est en fonction des ressources financières dont l'entreprise dispose ou qu'elle est prête à mobiliser pour chaque projet. Ce sont également les moyens

---

<sup>1</sup>Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P.216.

## **CHAPITRE II : Les modes de présences des entreprises à l'international**

---

techniques, de production, et humains. Le choix doit être cohérent avec la stratégie de développement internationale.

- ❖ **Le degré de contrôle** : est très étroitement corrélé avec le niveau d'engagement. La logique veut que plus l'investissement est important, plus le niveau de contrôle doit être élevé.

Une typologie des modes de présence peut être ainsi établie en mettant en relation le degré d'engagement et le degré de contrôle, et de les distinguer entre l'engagement sans capital et engagement en capital.

### **2.1. Les modes de présence sans engagement en capital**

Les modes d'approche recouvrent une grande diversité de formules, au stade initial de leur processus d'expansion internationale, les entreprises optent le plus souvent pour un mode d'entrée sans engagement en capital, car moins exigeant et moins risqué. Ce sont les stratégies d'exportation, avec plusieurs déclinaisons possibles, au certaines stratégies d'accord, avec, par exemple, la licence ou la franchise.

#### **2.1.1. Les exportations.**

Les exportations représentent la stratégie d'appréhension des marchés étrangers la plus intuitive et la plus naturelle. L'exportation correspond clairement au premier stade d'internationalisation de l'entreprise. Cette stratégie présente en effet d'avantage de limités les risques, l'engagement financier modéré, la production demeure dans le pays d'origine et l'adaptation des produits aux marchés exports est minimale (par exemple adaptation aux normes techniques ou sanitaires des pays cibles)<sup>2</sup>. L'exportation peut prendre différentes formes :

##### **2.1.1.1. L'exportation directe**

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

L'exportation directe est un moyen pour l'entreprise qui s'internationalise, pour acquérir une première expérience sur les marchés étrangers, d'entrer en relation avec les clients locaux, ceci nécessite une mobilisation importante des ressources internes en matière logistique, administrative, financière, ou commerciale et des stocks dans les pays cible. L'exportation directe peut être faite par :

---

<sup>2</sup>Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P.191.



## **CHAPITRE II : Les modes de présences des entreprises à l'international**

---

- **Exportation sous forme de vente directe.**

La vente directe à l'exportation consiste à réaliser des ventes, à assurer la livraison et la facturation sur un marché étranger depuis son pays d'origine sans avoir de structure, de représentant ou d'intermédiaire sur place. Elle peut se faire par des canaux tels qu'appels d'offres internationaux, marketing directe (par téléphone, fax, publipostage, mailing électronique), vente à distance (vente par correspondance, téléachat, Internet), participation à des expositions au salon professionnels

Cette forme d'exportation présente des avantages qui permet une meilleur perception de leur besoin et ainsi d'adopter la politique commercial a travers d'un contrat direct avec le client et de réaliser des marge bénéficières important du fait de l'absence des intermédiaires, ce dernier constitue un inconvénient pour l'entreprise il lui rend la prospection et la vent plus complexe, et les négociation commerciales sont difficile à distance

- **Exportation directe avec un représentant salarié.**

L'entreprise délègue de façon permanente sur le marché un ou plusieurs représentants commerciaux. Le représentant salarié est une personne physique liée à l'entreprise par un contrat de travail, ce qui crée un lien de subordination. Le représentant, salarié de l'entreprise, est soumis à l'autorité de la hiérarchie à laquelle il rapporte au sein de l'entreprise<sup>3</sup>.

En matière de recrutement, trois solutions sont possible :

- ✓ ***L'expatriation d'un salarié de l'entreprise:*** l'avantage est qu'il connaît l'entreprise et que celle-ci le connaît.
- ✓ ***Le recrutement d'un vendeur originaire du pays de l'entreprise*** qui sera expatrié après avoir été formé aux spécificités de l'entreprise. C'est normalement un professionnel. L'idéal est qu'il connaisse le pays cible. Le risque est celui lié à tout recrutement.
- ✓ ***Le recrutement d'un local*** du pays cible que l'entreprise se charge de former. Il présente l'avantage de connaître le pays cible ; en revanche, l'inconvénient est qu'il ne connaît ni l'entreprise ni ses équipes

Les fonctions principales du représentant sont la recherche de clients et la vente pour le compte de l'entreprise. Parfois, il aura aussi le pouvoir de conclure dans la limite du montant d'une délégation, au-delà, l'acceptation de commandes se fera par l'entreprise elle-même. Il

---

<sup>3</sup>Corinne PASCO-BERHO, « Marketing international », 7<sup>ème</sup> édition DUNOD, Paris, 2008. P.90.

## **CHAPITRE II : Les modes de présences des entreprises à l'international**

---

doit également informer l'exportateur de l'évolution du marché (concurrence, consommateurs)<sup>4</sup>.

L'exportation direct avec un représentant salarié permet à l'entreprise de contrôler sa politique commerciale et avec une possibilité de prise en charge des tâches annexes à la vente par le représentant, ce type d'exportation présente des risques commerciaux financier assumé par l'exportateur, et risque d'isolement du représentant, en plus il est coûteux car il nécessite une structure export qualifiée sur le territoire domestique pour gérer les opérations logistiques et administratives liées à la vente export.

- **Exportation directe avec un agent commissionné**

L'agent commissionné parfois aussi appelé agent commercial représentant, mandataire indépendant et permanent d'un exportateur. Il agit au nom et pour le compte et aux risques de l'entreprise qui le mandate. Cet intermédiaire qui peut être une personne physique ou personne morale, est indépendant. Il peut organiser librement son activité. Il bénéficie d'une exclusivité sur la zone qui lui est confiée.

Sa mission principale est la prospection, la recherche de clients et la vente pour son mandant. Il est aussi d'informer l'exportateur sur le marché (évolution de la demande, concurrence, produits nouveaux). Parfois, la mission pourra être élargie au suivi du recouvrement clients, à la gestion du stock, la gestion de la clientèle ou encore à l'organisation du service après vente<sup>5</sup>.

Dans ce type d'exportation les coûts d'approche sont limités, et moins de coûts fixes qu'avec un représentant salarié et aussi il permet de maîtriser la politique commerciale, par ailleurs il présente des limites telle que l'implication administrative, logistique, financière et commerciale complète, ce qui nécessite la mise en place d'une cellule compétente en interne, en plus la performance est fortement dépende de l'agent.

### **2.1.1.2. Exportation indirecte**

L'exportation indirecte ou exportation sous-traitée est un mode dans lequel l'entreprise sous-traite ses ventes exports. Dans ce but, elle recourt à un intermédiaire commerciale qui a les ressources, les compétences, les connaissances et l'expérience du marché. L'intermédiaire se place entre l'exportateur et les distributeurs locaux. En général, il achète les produits à l'exportateur et les revend ensuite sur le marché à des conditions qu'il définit. Les risques de

---

<sup>4</sup>Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P.194

<sup>5</sup>Idem P.195

## **CHAPITRE II : Les modes de présences des entreprises à l'international**

---

l'exportateur sont donc limité ; en contrepartie, il perd la maîtrise de la politique commerciale et ne contrôle pas les conditions de commercialisation des produits sur le marché.

Parmi les formules d'exportation indirecte, on retiendra : les sociétés du commerce international, les sociétés de gestion, les importateurs et concessionnaires<sup>6</sup>.

- **Les sociétés de commerce international (SCI)**

Une SCI est une société d'import-export qui achète pour son propre compte des produits auprès d'autres entreprises et qui en assure ensuite la commercialisation en son nom propre sur les marchés étrangers. Elle gère tous les aspects liés à la commercialisation à l'étranger et fixe sa propre marge commerciale.

Ces sociétés permettent de gagner du temps dans la pénétration d'un marché grâce au réseau de distribution locale, à l'infrastructure logistique, et elle permet aussi de limiter les risques commerciaux car les ventes sont réalisées à partir du territoire domestique, de l'autre côté elle risque la perte totale du contrôle de la politique commerciale export. Et les marges de l'exportateur généralement sont faibles.

- **Les sociétés de gestion export (SGE)**

La société de gestion export est une société de services indépendante qui assure l'ensemble des fonctions des services export d'une entreprise dans le cadre d'un contrat de mandat : prospection, politique commerciale, distribution, vente, gestion des opérations logistiques et administratives. Elle agit au nom de l'exportateur et son activité s'inscrit plutôt dans la durée.

La formule permet de répondre aux besoins d'entreprises qui ne disposent pas en interne de suffisamment de moyens humains pour assurer leur développement export.

- **L'importateur**

L'importateur ou distributeur est un commerçant indépendant étranger qui achète les produits de l'exportateur pour les revendre ensuite en son nom, pour son compte et à ses risques sur les marchés où il est implanté. Il organise lui-même toutes les activités nécessaires à la vente : prospection, distribution, stockage, organisation et animation du réseau de vente, publicité, participation à des manifestations commerciales, service après vente. Il fixe les conditions de vente et les prix, il se rémunère en prélevant une marge sur les ventes.

---

<sup>6</sup>Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P.196.

## **CHAPITRE II : Les modes de présences des entreprises à l'international**

---

Cette formule intéressera l'entreprise qui ne dispose pas des moyens financiers et humains suffisants pour se lancer à l'exportation, notamment sur certains marchés exports. Elle constitue aussi un moyen d'approcher des nouveaux marchés sans mobiliser de ressources importantes.

- **Les concessionnaires**

La différence entre l'importateur et le concessionnaire est l'exclusivité de distribution sur la zone que l'exportateur octroie au concessionnaire. L'exclusivité du contrat de concession est généralement réciproque. Le concessionnaire s'engageant à ne pas distribuer de produits concurrents sur la zone. L'exclusivité a parfois pour contrepartie l'achat de quantité minimale par le concessionnaire

Le contrat d'exclusivité est le moyen pour l'exportateur d'imposer un certain contrôle sur la politique commerciale du concessionnaire en imposant par exemple la politique de prix ou la publicité. Ces obligations sont cependant variables selon les contrats.

Les principaux avantages des formules d'exportation indirectes sont de limiter les risques de l'entreprise exportatrice et de ne pas mobiliser d'importantes ressources financières et humaines. Elle permet aussi une approche rapide du marché. La contrepartie de ces avantages est que l'entreprise exportatrice ne maîtrise pas ou faiblement, selon les clauses contractuelles, la politique commerciale sur ces marchés. Or, pour certains produits, la perte de maîtrise de la politique commerciale peut s'avérer préjudiciable pour l'entreprise.

Le risque est aussi la divergence des objectifs de l'exportateur et des intermédiaires. Les intermédiaires rémunérés à la commission peuvent privilégier les résultats à court terme au détriment des intérêts stratégiques et à plus long terme de l'entreprise comme par exemple en délaissant des produits moins rentables pour eux. Enfin, les intermédiaires faisant parfois écran entre le marché et l'exportateur, ne permettent pas une connaissance du marché et des clients.

### **2.1.1.3. L'exportation concertée ou associée**

L'exportation concertée consiste pour l'entreprise à exporter en coopération avec d'autres entreprises. L'association avec d'autres entreprises nationales, plus rarement étrangères, permet de constituer un groupement d'exportateurs qui mettent des moyens en commun pour mener leurs politiques d'exportation. Les modalités les plus connues d'exportation concertée sont le groupement d'exportateurs et le portage.

## **CHAPITRE II : Les modes de présences des entreprises à l'international**

---

### **• Les groupements d'exportateurs**

Un groupement d'exportateurs est la mise en commun par plusieurs entreprises, non concurrentes, de tout ou partie de leurs activités d'exportation. Plusieurs formes de groupement existent, auxquels des fonctions relativement différentes sont assignées<sup>7</sup>.

Les fonctions peuvent être par exemple les suivantes:

- ✓ Recherche et mise en commun d'informations.
- ✓ Réalisation d'études de marché et la prospection centralisée.
- ✓ Création d'un bureau d'achat.
- ✓ Ventes centralisées.
- ✓ Conseil et assistance export.
- ✓ Lobbying export.

Les groupements sont le plus souvent créés sous forme de société<sup>8</sup>.

### **• Le portage**

Le portage ou *piggy-back*, également appelé exportation kangourou, est une forme de coopération internationale entre deux entreprises dont les produits sont complémentaires. La formule consiste pour une entreprise, qui souhaite aborder un marché étranger (entreprise portée), à demander à une entreprise déjà présente sur ce marché (entreprise porteuse) de l'aider dans la commercialisation de ses produits sur les marchés où elle est implantée.

Pour ce faire, l'entreprise porteuse met à la disposition de l'entreprise sa propre structure filiale, réseau commercial, force de vente, logistique. Elle l'assiste en la conseillant dans la recherche de clients, étude de marché, et lui fait bénéficier aussi de sa connaissance du marché ainsi que sa notoriété<sup>9</sup>.

#### **2.1.2. Les stratégies d'accord**

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

---

<sup>7</sup>ELOUEDJ BOUKRALED Bloufa, « l'internationalisation des entreprises Algérienne », op cit, P.120.

<sup>8</sup>Corinne PASCO-BERHO, « Marketing international », op cit, P.93.

<sup>9</sup>Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P.199.

### **2.1.2.1. Les transferts internationaux de technologies**

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

Le transfert de technologie est une opération risquée et délicate. Les principaux risques encourus sont bien évidemment que l'acheteur ne devienne à terme un concurrent capable de produire moins cher, ainsi que la perte de maîtrise de la technologie. Les transferts de technologie peuvent englober les formules suivantes:

- **La cession de licence**, par laquelle l'exportateur concède à un tiers le droit d'utiliser ses brevets ou marques. Il s'accompagne généralement d'un transfert de savoir-faire pendant une durée limitée et sur un territoire donné.
- **La franchise industrielle**, accord par lequel le franchisé reçoit communication du savoir-faire ou licence de brevet du franchiseur, afin de fabriquer sur un certain territoire, un produit qu'il distribuera sous la marque du franchiseur en contrepartie de quoi il lui versera une redevance.
- **La cession de brevets ou de savoir-faire**, par laquelle l'exportateur vend à une entreprise la propriété de sa technique ainsi que les connaissances (technique, commerciales et managériales) et l'expérience de fabrication qui lui permettront de fabriquer elle-même le produit dans les mêmes conditions.
- **Le contrat de vente « clés en main »**, qui consiste à fournir un ensemble industrielle en respectant les spécifications technique établies par le client.
- **Le contrat de prestation de service**, par lequel l'exportateur fournit une assistance technique qui implique pour l'exportateur de dispenser une formation plus ou moins longue à l'acheteur mais aussi de réaliser un diagnostic interne et de fournir une aide technique pour la mise en route de nouveaux procédés ou de nouveaux produits.
- **La joint-venture**, qui consiste en l'exploitation commune d'une technologie, d'un produit ou d'une marque et qui implique souvent des accords de coopération technique.

Un transfert de technologie est une opération complexe qui engage pour une période longue (5 à 10 ans). Certaines précautions sont primordiales lors de la rédaction du contrat et

## **CHAPITRE II : Les modes de présences des entreprises à l'international**

du transfert des connaissances qui nécessitent une certaine maîtrise ou l'assistance de spécialistes<sup>10</sup>.

**Tableau 02 : Les avantages et les inconvénients de transfert international de technologie**

<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Accès aux marchés fermes ou difficiles, notamment les pays en développement qui imposent des transferts de technologies.</li><li>• Rentabilisation rapide d'un effort de recherche.</li><li>• Limite les investissements et les risques commerciaux.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Risques financiers en cas de non-paiement des redevances, d'où l'intérêt de maximiser le versement initial.</li><li>• Risque fiscal en cas de « retenue à la source » dans le pays de l'acheteur.</li><li>• Risque de dépossession des droits de propriété et de contrefaçon.</li></ul>

**Source :** Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P.205.

### **2.1.2.2. La licence**

Le contrat de licence est un accord par lequel une entreprise d'un pays (donneur de licence) concède à une entreprise d'un autre pays (licencié) le droit d'utiliser ou d'exploiter, pendant une période déterminée et sur un territoire défini, un ou plusieurs droits de propriété intellectuelle dont elle est titulaire en retour d'une rémunération. La concession porte généralement sur un processus de fabrication ou une invention spécifique du donneur de licence et qui doivent être protégés dans le pays étranger<sup>11</sup>.

<sup>10</sup>Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P. 205.

<sup>11</sup>Idem P.205.

## CHAPITRE II : Les modes de présences des entreprises à l'international

Tableau 03: Les Avantages et les inconvénients de la licence

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"><li>• Moyen rapide et peu coûteux de pénétrer sur un marché étranger et développer la notoriété d'une marque.</li><li>• Capital à investir faible par rapport à d'autres modes d'implantation à l'étranger.</li><li>• Rentabilisation des investissements en R&amp;D.</li><li>• Risque commercial nul.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Le licencié étant un concurrent potentiel, risque de perte de marché.</li><li>• Risque de contrefaçon par imitation de la marque ou du brevet.</li><li>• Difficulté de contrôler la qualité des produits et de la politique commerciale, donc risque pour l'image de marque du donneur de licence.</li></ul>

Source : Jean-Louis AMELON « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P.205.

### 2.1.2.3. La franchise commerciale internationale

La franchise internationale est définie comme un contrat par lequel l'entreprise exportatrice (le franchiseur) accorde au franchisé le droit exclusif de commercialiser des produits ou des services sur une zone géographique définie. Le franchisé se voit accorder contractuellement certains droits de propriété tels que nom commercial, enseigne commerciale, marque, symboles, logos, la transmission d'un savoir-faire et un soutien opérationnel en contrepartie d'une rémunération constituée en général d'un droit d'entrée puis d'un pourcentage du chiffre d'affaires.

Le contrat organise l'échange de ressources entre deux partenaires : le franchisé apporte son expertise du marché local et ses ressources financières ; le franchiseur son savoir-faire et son assistance technique<sup>12</sup>.

L'entreprise dispose de deux formules pour organiser ses relations avec le franchisé :

- **Accord master franchise** : accord entre le franchiseur et un franchisé principal ou master franchisé qui bénéficie du droit de sous-franchiser le concept dans un périmètre géographique défini. Le master franchisé représente un relais entre le franchiseur et les franchisés, les contrats de franchise sont passés entre le master franchisé et les franchisés.
- **Franchise directe** : le franchiseur anime lui-même directement le réseau des franchisés dans les pays d'accueil. Les accords sont donc conclus directement entre le franchiseur et les franchisés.

<sup>12</sup>ELOUEDI BOUKRALED Bloufa, « l'internationalisation des entreprises Algérienne », op cit, P.122.



## **CHAPITRE II : Les modes de présences des entreprises à l'international**

**Tableau 04 : Les Avantages et les inconvénients de la franchise commerciale internationale**

<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Permet un développement de l'activité et une diffusion rapide des produits ou services au niveau international.</li><li>• L'exportateur conserve le contrôle de la politique commerciale jusqu'au point de vente.</li><li>• Risque moindre pour l'exportateur car en partie reporté sur les franchisés.</li><li>• Franchiseur demeure propriétaire de la marque et du savoir-faire commercial.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Formule réservée aux exportateurs possédant un savoir-faire reconnu, codifiable et transférable à l'étranger.</li><li>• Opération relativement complexe à organiser.</li><li>• Complexité à organiser, gérer, contrôler et animer un réseau de franchisés.</li><li>• Sélection des franchisés est difficile.</li><li>• Risque d'imitation anciens franchisés et de concurrence à terme avec les</li></ul>

**Source :** Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit. P.206

### **2.2. Les modes de présences avec engagement en capital**

Nous allons abordés à présent les stratégies qui demandent à l'entreprise un engagement financier important. Ces stratégies concernent les entreprises qui ont atteint une certaine taille ou ont une maturité avancée dans leur développement international. Il s'agit principalement des alliances stratégiques, de la création de co-entreprise ou joint-venture (JV), des stratégies d'implantation.

#### **2.2.1. Les alliances stratégiques**

Les alliances peuvent se définir comme des accords à long terme entre deux ou plusieurs entreprises indépendantes qui mettent en commun une fraction de leurs compétences et de leurs ressources afin d'obtenir des résultats mutuellement avantageux, tout en restant indépendantes hors d'alliance. Les partenaires de l'alliance partagent le contrôle, le pouvoir de décision, les responsabilités, les gains et les pertes<sup>13</sup>.

Les alliances stratégiques sont multiples et peuvent impliquer parfois lourdement l'entreprise.

<sup>13</sup>Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit. P.207.

## **CHAPITRE II : Les modes de présences des entreprises à l'international**

---

### **2.2.1.1. Les alliances complémentaires**

Les alliances complémentaires associent des entreprises dont les compétences et les contributions sont de natures différentes et complémentaires. Pour qu'une alliance de ce type s'établisse, le produit apporté par l'un des partenaires ne doit pas entrer en concurrence directe avec ceux d'autres partenaires de l'alliance.

Chaque allié prend la responsabilité des tâches liées à ses compétences. Il n'est pas nécessaire de créer de filiale commune, certaines alliances complémentaires optent néanmoins pour cette formule.

### **2.2.1.2. Les alliances d'intégration conjointe ou Co-intégration**

Les entreprises s'associent pour réaliser des économies d'échelle sur un composant ou un stade précis du processus de production isolé. Les activités concernées sont plus souvent la R&D et la production. Les éléments en commun restent spécifiques à chaque entreprise. La recherche de l'accroissement de l'efficacité liée à la taille conduit le plus souvent à la mise en place et à la gestion commune d'une entité de production en joint-venture.

### **2.2.1.3. Les alliances additives ou pseudo-concentration**

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

Les tâches sont soit mises en commun pour certaines, soit réparties entre les partenaires pour d'autres. L'arbitrage entre mise en commun et répartition est déterminé par la nature des tâches. Les alliances dans le transport aérien appartiennent à ce type d'alliance.

## CHAPITRE II : Les modes de présences des entreprises à l'international

Tableau 05 : Avantages et inconvénients des alliances

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"><li>• Permet une optimisation des synergies stratégique en circonscrivant précisément le domaine de collaboration</li><li>• Accès à des marchés et à des ressources protégés</li><li>• Partage des couts et risques</li><li>• Réalisation d'économies d'échelle</li><li>• Accroissement de la capacité de production</li><li>• Accès a de nouvelle compétence et expertises</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Négociation du projet qui privilégie les aspects juridiques et financiers plutôt que les implications stratégique</li><li>• Risque d'incompatibilité des objectifs poursuivis par les partenaires</li><li>• Perdre de compétence clés</li><li>• Importance des couts de coordination</li><li>• Risque de conflit lié à des différentes cultures, aux méthodes de gestion</li><li>• Risque su le partage des résultats</li><li>• Risque sur la stratégie de sortie.</li></ul>

Source : Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P210.

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

La joint-venture ou co-entreprise est un accord de coopération entre un ou plusieurs partenaires dans le but de constituer une filiale en commune. Normalement aucun des partenaires ne contrôle majoritairement la JV.

Les partenaires partagent la gestion, le contrôle, les risques et les profits associés à la structure commune. La création d'une joint-venture implique la mise en commun de compétences spécifiques : commerciales (réseaux de distribution), techniques (outils de production, licence), managériales ou financière, de la part de chaque partenaire.

La formule est particulièrement bien adaptée pour pénétrer un marché difficile en s'appuyant sur un partenaire local. Certains pays émergents encouragent les joint-ventures avec les entreprises locales car ils y voient un moyen de favoriser le développement économique local.

Elles constituent un moyen pour les entreprises locales de s'approprier progressivement certaines compétences technologiques et savoir-faire industriels, de s'intégrer dans l'économie

## **CHAPITRE II : Les modes de présences des entreprises à l'international**

mondiale, mais aussi d'acquérir des compétences en management, contrôle, organisation, qualité.<sup>14</sup>

**Tableau 06 : Les avantages et les inconvénients de la co-entreprise ou JV international**

<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Risques financiers et coûts normalement partagés avec le partenaire.</li><li>• Bon contrôle de la politique commerciale et financière si l'entreprise exportatrice affecte des collaborateurs à la JV et qu'elle ait un droit de regard.</li><li>• Meilleure image auprès des clients locaux, meilleures relations avec les autorités locales, du fait du partenariat avec un local.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Bénéfices potentiels doivent être partagés, mais la JV peut aussi permettre d'en faire plus.</li><li>• Coûts de création et le cas échéant de dissolution assez importants.</li><li>• Montage juridique complexe, formalisme de la structure élevé.</li><li>• Risque de vol de savoir-faire industriel.</li></ul>

**Source :** Jean-Louis AMELON « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P211.

### **2.2.3. Les implantations à l'étranger**

L'implantation internationale peut prendre plusieurs formes. La formule la plus simple est le bureau à l'étranger ou encore la succursale. La création d'une filiale à l'étranger ou l'acquisition d'une entreprise à l'étranger sont plus complexes.

#### **2.2.3.1. La succursale et le bureau de représentation**

Le bureau de représentation comme la succursale sont des formes d'implantation directe de l'entreprise exportatrice sur le marché étranger qui ne dispose pas de personnalité juridique et fiscale propre. Ce sont des extensions, des services annexes et des décentralisés de l'entreprise exportatrice à l'étranger.

##### **➤ La succursale**

La succursale permet d'assurer une présence permanente ou temporaire sur le marché. Les fonctions assumées sont généralement les mêmes que celles dévolues aux filiales. Elles sont à la fois commerciales et logistiques mais aussi destinées à assister une structure de vente existante comme la prospection, la gestion des actions opérationnelles, la prise de commandes

<sup>14</sup> Jean-Louis AMELON « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P211

## **CHAPITRE II : Les modes de présences des entreprises à l'international**

et éventuellement la vente et son suivi (facturation, livraison, recouvrement des factures), l'information sur le marché.<sup>15</sup>

### ➤ **Le bureau de représentation**

Le bureau de représentation permet aussi d'assurer une présence permanente ou temporaire à l'étranger. Les fonctions généralement assumées sont la représentation auprès des clients étrangers, la prospection, la vente et la coordination d'un réseau d'agents éventuel, la représentation auprès des pouvoirs publics. On lui confie rarement la vente de produits et exceptionnellement la gestion de fonctions administratives, logistiques ou financières<sup>16</sup>.

**Tableau 07 : Les avantages et les inconvénients du bureau de représentation**

<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Bonne connaissance du marché et de besoin de clients</li><li>• Présence direct su le matché crédible de l'entreprise, et donne une image plus «national» au produits</li><li>• Couts de constitution plus faible que pour une filiale</li><li>• Soutien à la mise en œuvre de la politique commerciale service âpres vente, stocks, transport, recouvrement créance</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Formalités administratives importantes</li><li>• Risque commerciale assumé par l'entreprise exportatrice</li><li>• Cout de constitution assez élevés</li></ul>

**Source :** Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P214.

### **2.2.3.2. Création d'une filiale à l'étranger**

La filiale à l'étranger peut être commerciale ou industrielle. La filiale commerciale ou de distribution est une société de nationalité locale, indépendante juridiquement de la maison-mère et contrôlée par celle-ci. Elle permet d'établir une présence locale permanente dans un marché étranger. La filiale agit en son nom propre et à ses propres risques. Elle est autonome du point de vue de la gestion quotidienne mais reste fortement dépendante de la maison-mère au niveau stratégique (investissements, définition de la politique commerciale)<sup>17</sup>.

<sup>15</sup>ELOUEDJ BOUKRALED Bloufa, « l'internationalisation des entreprises Algérienne », op cit,P.111.

<sup>16</sup>Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P214.

<sup>17</sup>ELOUEDJ BOUKRALED Bloufa, « l'internationalisation des entreprises Algérienne », op cit, P.112.

## CHAPITRE II : Les modes de présences des entreprises à l'international

Tableau 08 : Les avantages et les inconvénients de la création d'une filiale à l'étranger

Avantages	Inconvénients
<ul style="list-style-type: none"><li>• Très bonne connaissance du marché</li><li>• Maîtrise de la politique commerciale</li><li>• Permet de donner un caractère local au produit (nationaliser le produit).</li><li>• La présence de l'exportateur à travers la filiale contribue à rassurer les clients</li><li>• Simplification des opérations commerciale, administratives, logistique, financière.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• investissement départ élevé et coûts fixes relativement importantes</li><li>• formalité de constitution importante et parfois complexe</li><li>• risque politique et commerciale élevé en particulier dans certains pays car l'engagement et à moyen terme</li><li>• besoin d'une connaissance approfondie de la législation locale</li></ul>

Source : Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P214.

### 2.2.3.3. L'acquisition d'entreprise à l'étranger

Pour assurer sa croissance internationale, l'entreprise opte parfois pour la croissance externe avec l'acquisition d'entreprises à l'étranger. Ces opérations peuvent associer des entreprises concurrentes mais aussi des entreprises reliées verticalement dans le processus de production ou encore des entreprises appartenant à des champs concurrentiels différents<sup>18</sup>.

Le processus d'acquisition internationale comporte plusieurs étapes.

➤ Étape de préparation :

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

➤ Étape d'exécution :

- contacts et négociations : tactique de négociation, clause de confidentialité, lettre d'intention, estimation du potentiel de création de valeur.
- aspects légaux : contrat d'achat.
- aspects financiers et fiscaux : financement, due diligence.

<sup>18</sup>Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P 215.

## **CHAPITRE II : Les modes de présences des entreprises à l'international**

- planning de l'intégration : closing, organisation de la prise de contrôle.
- Étape d'intégration :
  - exécution de l'intégration.
  - stratégies de communication externe et interne.
  - réalisation des synergies.
  - gestion des litiges.

**Tableau 09 : Les avantages et les inconvénients de l'acquisition d'entreprise à l'étranger**

<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Rapidité de conquête de marché étranger, par acquisition d'une entreprise et de son marché.</li><li>• Permet de supprimer des concurrents.</li><li>• Acquisition de compétence locale</li><li>• Acquisition de notoriété</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Operations complexes à structurer</li><li>• Mobilisation des ressources financières importantes</li><li>• Taux d'échec élevé</li></ul>

**Source :** Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation», op cit, P216.

Une fois le mode de pénétration du marché étranger ciblé, une nouvelle étape du processus d'internationalisation survient : l'analyse des risques. L'étape de repérage et d'évaluation des risques de l'internationalisation est cruciale et peut conditionner la réussite de l'ensemble de la stratégie. C'est pourquoi nous y consacrons l'ensemble de la deuxième section.

### **Section 02 : Les risques liés aux modes de présence d'une entreprise à l'international**

Les opérations du commerce international exposent les entreprises à des risques à la fois plus nombreux et plus importants que ceux rencontrés dans leurs activités domestiques. Ils sont dès lors difficiles à appréhender, à maîtriser et à gérer. Car à l'international tout se complique : les distances sont plus longues, on traverse les frontières, les transports sont plus complexes et plus coûteux, les clients et partenaires moins bien connus, les délais de paiement plus long et plus risqués, l'environnement juridique et culturel est différent auquel s'ajoute le plus souvent la barrière de la langue. L'évolution de l'environnement international est en outre porteur de risques nouveaux comme le terrorisme, la piraterie maritime, la résurgence du protectionnisme liée à la crise, les problématiques géopolitiques entre États.

#### **1. Typologie des risques d'une opération internationale**

##### **1.1. Les risques spécifiques de l'internationalisation**

Avant de présenter la séquence des risques afférents à une opération internationale, il convient tout d'abord d'en spécifier les étapes.

###### **1.1.1. La chronologie d'une opération internationale**

Pour aborder les étapes d'internationalisation, rappelons que les opérations de vente internationale sont traditionnellement regroupées en deux catégories.<sup>19</sup>

- **Les opérations de commerce courant** concernent la vente de produits de consommation matières premières, petits équipements, composant industriels, services.
- **Les opérations de ventes de biens d'équipements lourds, grands projets export** sont des opérations souvent complexes portant sur des montants importants, comportant des durées d'exécution longues, assorties de crédits à moyen et long terme et concernant des opérations telles que projets clés en main, hôpitaux, barrages, usines, avions.

Dans chacun des deux cas, les étapes ne sont pas toujours identiques. Néanmoins, l'on peut schématiquement décomposer une opération de commerce international en une succession de phases, qui sont les suivantes.<sup>20</sup>

- **Période de la prospection** : phase durant laquelle l'entreprise prospecte de nouveaux marchés, de nouveaux clients, de nouveaux partenaires étrangers. L'entreprise engage

---

<sup>19</sup> Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P.225.

<sup>20</sup> Idem, P.225.



## **CHAPITRE II : Les modes de présences des entreprises à l'international**

---

des dépenses parfois importantes, qu'elle prévoit d'amortir sur le courant d'affaires qu'elle espère générer grâce à la prospection.

La prospection débauchera parfois sur la remise d'offres, de propositions commerciales, ou la réponse à un appel d'offres. L'entreprise, si elle est qualifiée, négociera avec le client en vue d'obtenir la commande ou de signer le contrat.

- **Période de réalisation ou d'exécution** : après avoir obtenu une commande ou signé un contrat, l'entreprise doit réaliser. La durée d'exécution n'est pas bien sûr pas la même selon qu'il s'agit d'une opération de commerce courant ou d'un grand contrat : de quelque jour si les produits sont déjà disponibles à plusieurs années pour la réalisation d'un grand contrat export.
- **Période de paiement ou de crédit** : la commande ou le contrat exécuté, le client étranger doit payer la prestation de l'exportateur. Le règlement pourra être au comptant (rarement d'avance) mais le plus souvent il sera assorti d'un crédit qui peut s'étendre sur plusieurs années pour les contrats importants.
- **Période de garantie** : elle débute à la fin des obligations contractuelles des fournisseurs afin de permettre au client de s'assurer pendant cette période de la bonne exécution des contrats et des performances surtout pour les contrats importants (équipements, grands contrats export).

### **1.1.2. La séquence des risques spécifiques**

Les principaux risques sont le risque de prospection, le risque d'interruption du contrat (risque de fabrication), le risque de non-paiement (risque de crédit) et le risque de change. Les projets complexes comportent également des risques liés aux sous-traitants, fournisseurs et partenaires : retrait unilatéral de l'offre par le soumissionnaire, non-respect des obligations contractuelles (retard de livraison, non-respect de performances contractuelles, garanties non respectées). Le risque de transport ou d'acheminement est lié à l'éloignement. L'exportateur qui doit généralement faire émettre des garanties durant la réalisation du contrat est soumis au risque d'appel abusif.<sup>21</sup>

#### **1.1.2.1. Le risque de prospection**

La prospection constitue l'étape préalable, généralement nécessaire, à l'obtention de commandes ou de contrats avec de nouveaux clients à l'internationale, comme du reste pour le marché domestique. Les dépenses de la prospection à l'étranger sont logiquement plus

---

<sup>21</sup>Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P.227.

## **CHAPITRE II : Les modes de présences des entreprises à l'international**

---

importantes que dans les cas du marché national : participation à des salons et à des foires à l'étranger, missions à l'étranger, invitation de prospects dans l'entreprise, traduction de documentation.

Comme la retombées de la démarche est par définition incertaine, le risque est de ne pas pouvoir amortir la totalité des dépenses engagées au titre de la prospection avec un supplément d'affaires. Le risque est encore plus élevé pour les PME. Ce risque, qualifié de risque de prospection, demeure jusqu'à l'obtention d'un volume d'affaires nouvelles suffisant pour couvrir les dépenses engagées.<sup>22</sup>

### **1.1.2.2. Le risque de change**

L'exposition de l'entreprise à ce risque commence dès la remise de l'offre dès lors que l'offre commerciale est en devises ou que la réalisation du projet prévoit des achats en devises. Compte tenu de l'importance et de la technicité de ce risque spécifique des opérations internationales.

### **1.1.2.3. Le risque économique**

L'exposition de l'entreprise à ce risque débute à la remise de l'offre commerciale. Le risque économique est le risque de hausse anormale de certains éléments du prix de revient pendant la durée d'exécution du contrat qui entraîne alors une détérioration de la marge.

### **1.1.2.4. Le risque de fabrication**

Entre la signature du contrat et la fin des obligations contractuelle, l'exportateur est exposé au risque d'interruption de marché ou risque de fabrication, c'est-à-dire à l'interruption ou à la réalisation du contrat du fait de l'acheteur ou d'événements politiques ou catastrophiques survenant dans le pays de celui-ci. L'exportateur qui a engagé des dépenses n'est alors plus au mesure de les recouvrer, risque accru d'autant que les équipements seront fabriqués spécifiquement pour le contrat et ne pourront être réutilisés pour d'autres contrats<sup>23</sup>.

### **1.1.2.5. Le risque de non-paiement ou risque de crédit**

Le non-paiement peut résulter de l'insolvabilité de l'acheteur (suite à une faillite par exemple), de la carence (impossibilité ou non-volonté de payer sans pour autant que l'insolvabilité soit régulièrement constatée), il s'agit alors du risque commercial, ou bien être la conséquence d'une décision gouvernementale ou de la situation du pays de l'acheteur, il s'agit alors de risque politique.

---

<sup>22</sup>Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P.227

<sup>23</sup>Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P 228.

## **CHAPITRE II : Les modes de présences des entreprises à l'international**

---

Le risque de transfert et le risque que le débiteur ne puisse pas convertir la monnaie locale en devises et ainsi ne pas être en mesure d'effectuer les paiements. Le risque provient typiquement des restrictions de change imposées par le gouvernement du pays du client. Le risque de non-paiement peut être assuré auprès des assureurs crédit<sup>24</sup>.

### **1.1.2.6. Le risque d'acheminement ou de transport**

Le risque d'acheminement comprend tous les risques liés à la livraison des produits sur une grande distance, dégradation, perte ou vol tant qu'ils sont la responsabilité du fournisseur, selon l'Incoterm retenu. Des conventions internationales, les Incoterms, déterminent le rôle et la répartition des responsabilités et des coûts de transport entre l'acheteur et le vendeur.

### **1.1.2.7. Le risque d'appel abusif des garanties et cautions**

Dans les contrats de vente d'équipements et les grands contrats, l'exportateur est amené à délivrer, par l'intermédiaire de sa banque, des cautions ou des garanties. L'exportateur se trouve dès lors exposé au risque que ces garanties soient mises en jeu abusivement par le client étranger.

Les assureurs crédit proposent des polices couvrant le risque d'appel abusif des garanties et des cautions.

### **1.1.2.8. Le risque sur les investissements à l'étranger**

Investir à l'étranger est l'une des étapes du processus d'internationalisation des entreprises. L'entreprise qui investit à l'étranger est exposée à divers risques, notamment de nature politique, qui peuvent remettre en cause la rentabilité de l'opération : nationalisation, expropriation, guerre, révolution<sup>25</sup>.

### **1.1.2.9. Le risque de corruption**

La corruption est un phénomène qui affecte l'ensemble des économies et qui peut avoir des effets dévastateur sur les économies des pays en développement.

## **1.2. Les macro-risques**

Les risques précédents correspondent aux différentes étapes d'une démarche d'internationalisation. Ils sont par nature spécifiques aux opérations réalisées opérant à l'étranger. Mais d'autres risques existent. Ils sont globaux et notamment attachés à la zone du monde dans laquelle s'exerce l'activité de l'entreprise

---

<sup>24</sup>Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P.229.

<sup>25</sup>Idem P 232.

## **CHAPITRE II : Les modes de présences des entreprises à l'international**

---

### **1.2.1. Le risque pays**

Le risque pays est défini par B.Marrois comme « le risque de matérialisation d'un sinistre résultant du contexte économique et politique d'un État étranger, dans lequel une entreprise effectue une partie de ses activités ». La définition de Marrois se limite cependant aux opérations internationales des entreprises, ce qui restreint le champ d'analyse en excluant d'autres activités économiques comme les banques ou les investisseurs. D'une manière plus générale, le risque pays concerne l'ensemble des opérations internationales et s'applique aux différentes formes d'endettement. Il provient souvent de l'incapacité ou du refus d'un pays à fournir les devises nécessaires pour satisfaire les engagements financier de l'État, ou des agents économiques opérant dans ce pays<sup>26</sup>.

La notion recouvre trois types de risques.

- ✓ **Le risque de rupture politique** susceptible d'affecter le droit de propriété par la confiscation, l'exportation ou la nationalisation avec ou sans indemnités.
- ✓ **Le risque de non-transfert et inconvertibilité** lorsque la banque centrale du pays n'est pas en mesure d'assurer la convertibilité de la monnaie locale.
- ✓ **Le risque de non-paiement** de l'État ou des entreprises publiques, si le débiteur public n'est plus en mesure d'honorer ses engagements en devises.

Le risque pays comporte plusieurs dimensions, les deux principales sont le risque politique et les risques économique et financier auxquels s'ajoutant le risque juridique et le risque culturel.

#### **1.2.1.1. Le risque politique**

La définition la plus globale du risque politique est donnée par Habib-Deloncle, que le risque politique est « l'ensemble des événements ou décisions d'ordre politique ou administratif nationales ou internationales, pouvant entraîner des pertes économiques, commerciales ou financières pour l'entreprise, importatrice, exportatrice ou investissant à l'étranger, titulaire de ces contrats ».

Souvent assimilé au risque pays, le risque politique n'en est qu'une dimension. Il couvre les risques de changements des régimes politiques (guerres, révolutions, coup d'État, troubles internes, émeutes), les décisions d'exportation, de nationalisation ou encore les restrictions sur les mouvements de capitaux<sup>27</sup>.

---

<sup>26</sup>Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P.233.

<sup>27</sup>Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P.234.

## **CHAPITRE II : Les modes de présences des entreprises à l'international**

---

Le risque politique prend une place de plus en plus importante dans le risque pays. Mais son appréciation est délicate. Il est principalement appréhendé par les paramètres suivants :

- ✓ Forme de gouvernement et adaptabilité des institutions.
- ✓ Degré de participation démocratique.
- ✓ Processus de succession.
- ✓ Degré de consensus sur les objectifs de la politique économique.
- ✓ Intégration dans les échanges économiques et financiers internationaux.
- ✓ Risque relatif à la sécurité intérieur et extérieur.

### **1.2.1.2. Le risque économique**

Le risque économique est souvent appelé risque économique et financier tant la dimension financière et le risque systémique sont devenus importants depuis les années 1990. Le risque a non seulement trait à la capacité financière des États à payer leur dette mais aussi leurs engagements extérieurs vis-à-vis des exportateurs, des investisseurs contractés par l'État lui-même ou par les entreprises publiques et privées du pays.

Le risque systémique constitue une forme extrême de l'instabilité financière, c'est un « macro-risque » qui implique l'ensemble de système financier. À partir d'un choc initial, une série de réactions en chaîne propage des perturbations de plus en plus graves et conduit à un désordre financier et économique généralisé<sup>28</sup>.

### **1.2.1.3. Le risque juridique et réglementaire**

Le risque juridique et réglementaire est un risque important et trop souvent sous-estimé. L'internationalisation de l'entreprise la conduit à signer des contrats avec des clients, des fournisseurs, des partenaires, des associés ou des salariés étrangers. Il lui faut donc maîtriser la législation des pays dans lesquels elle opère et, parfois même, lorsque le pays appartient à une communauté économique, la réglementation supranationale à laquelle le pays adhère.

Le risque recouvre aussi l'insuffisante précision des textes en droit interne parfois très complexe, qui entraîne un risque de mauvaise interprétation. L'entreprise supporte pleinement le risque de non-respect de la législation ou de la réglementation en vigueur pour cause de méconnaissance de celle-ci.

Le risque est aussi celui de la modification de la législation ou de la réglementation, c'est à-dire du cadre juridique qui encadre le fonctionnement des entreprises (droit commerciale, droit des sociétés, droit fiscal)<sup>29</sup>.

---

<sup>28</sup> Jean-Louis AMELON, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », op cit, P 235.

<sup>29</sup> Idem P.235.

## **CHAPITRE II : Les modes de présences des entreprises à l'international**

---

### **1.2.1.4. Le risque culturel**

Le risque culturel ne doit pas être sous-estimé. Le développement international met forcément en relation des individus de nationalités et de cultures différentes : clients, fournisseurs, sous-traitants, salarié, autorités locales. Ne pas en tenir compte peut remettre en cause la rentabilité d'un projet export ou un investissement étranger.

Ces risques ont toujours existé dans les activités internationales. L'entrée dans la décennie 2010 constitue cependant une période très particulière où les risques évoluent très sensiblement. À cela plusieurs raisons : la crise d'abord, qui renforce considérablement les risques économiques et financiers (dont les risques de change et de taux d'intérêt). Mais aussi la rupture attendue dans le modèle économique, qui s'accompagne d'un net renforcement des risques socio-économiques. Enfin, la période qui s'annonce est également marquée par la globalisation du risque liée aux interactions et interconnexions entre les économies et les risques eux-mêmes. Comprendre ces risques, c'est comprendre la complexité du monde.

### **Section 03 : état des lieux des exportations en Algérie**

Dès les premières années de l'indépendance, le commerce extérieur de l'Algérie commençait déjà à prendre une place importante dans l'économie nationale<sup>1</sup>. Le développement de cette activité a connu deux ères différentes qui sont l'économie centralisée et celle de l'ouverture économique. Pendant toutes ces deux périodes le commerce extérieur en Algérie est caractérisé par une forte domination dans les exportations des hydrocarbures, et un faible pourcentage dans les autres produits hors hydrocarbure notamment les produits agricoles et alimentaire...etc.

Durant cette section nous allons donner un aperçu sur la structure des exportations et son évolution en Algérie, ainsi les entreprises exportatrices et les principaux produits exportés.

#### **1. La structure et évolution des exportations en Algérie de 2008 à 2018**

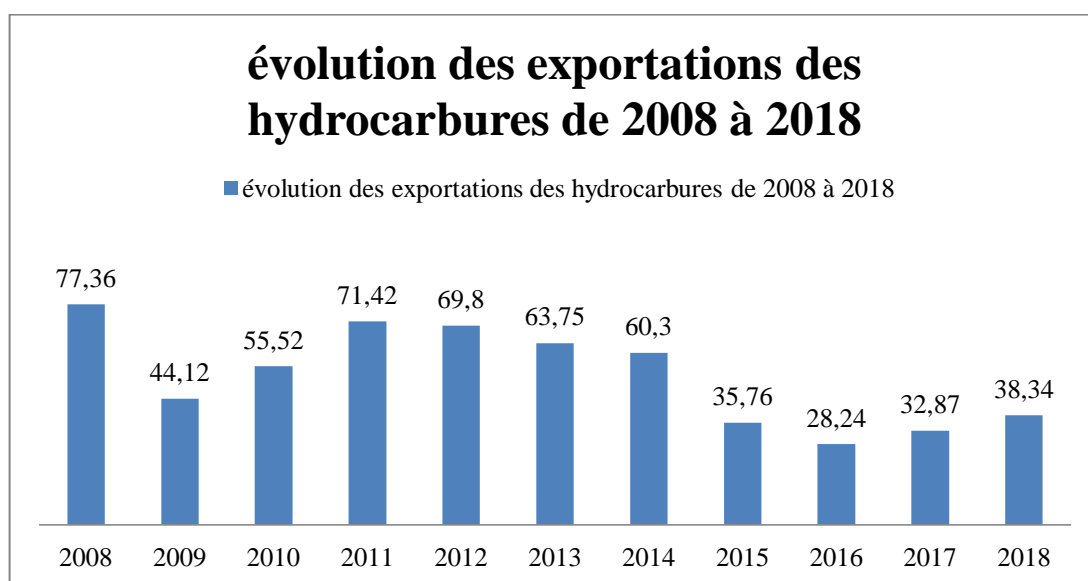
La structure des exportations en Algérie comporte deux catégories d'exportations où on trouve les exportations des hydrocarbures et les exportations hors hydrocarbures.

##### **1.1. Les exportations des hydrocarbures**

Selon le tableau numéro 10, l'exportation des hydrocarbures a accumulé des entrées importantes en devises pour l'Algérie. Avec un revenu annuel d'environ 52,49 milliards US Dollar.

Entre 2008 et 2018, l'Algérie a pu accumuler plus de 577,44 milliards US Dollar.

**Figure 07 :** évolution des exportations des hydrocarbures de 2008 à 2018



Source : établie a partir des données de l'ANDI et de la douane

La chute des prix du pétrole en 2009, a été suivie par une baisse importante de la valeur des exportations algériennes. Au cours de cette même année, l'Algérie a perdu plus de 33,23 milliards US Dollars par rapport à l'année 2008. Les revenus du pétrole sont passés donc de 77,36 en 2008 à 44,12 en 2009. Cette baisse met en exergue, une fois de plus la forte dépendance de l'économie algérienne vis-à-vis des hydrocarbures en absence d'une économie diversifiée

Le scénario de la chute des prix du pétrole, qui se reproduit en cours de 2015, est accompagné par la baisse de la valeur des exportations des hydrocarbures où l'Algérie a perdu 32,05 milliard US Dollars par rapport à l'année 2014, par contre l'année 2018 a enregistré une hausse dans la valeur des exportations qui est passé de 28,24 en 2016 à 38,34 milliards US Dollars en 2018, et cela est du à l'augmentation des prix du pétrole et de sa stabilité à 60 US Dollars le baril.

### 1.2. Les exportations hors hydrocarbures

Depuis un certain nombre d'années, la diversification des exportations hors hydrocarbures à été inscrite comme objectif stratégique par la totalité des gouvernements qui se sont succédés, et ceci par la mise a la disposition des entreprises qui souhaite exporter des organismes d'aide et d'accompagnement a l'exportation.

## **CHAPITRE II : Les modes de présences des entreprises à l'international**

Pour bien suivre l'évolution des exportations hors hydrocarbures de l'Algérie de 2008 jusqu'à 2018, le tableau numéro 11 nous fournis les informations nécessaires.

**Tableau 10:** Evolution des exportations hors hydrocarbures en US Dollars.

années	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Les exportations hors hydrocarbures en USDollar</b>	<b>1,93</b>	<b>1,06</b>	<b>1,52</b>	<b>2,06</b>	<b>2,06</b>	<b>2,16</b>	<b>2,58</b>	<b>2,06</b>	<b>1,78</b>	<b>1,89</b>	<b>2,83</b>

**Source :** établie a partir des données de l'ANDI et site des douanes algériennes

Les exportations hors hydrocarbures progressent avec un rythme très faible et n'arrivent toujours pas à dépasser en moyenne annuelle les 3% du global des exportations.

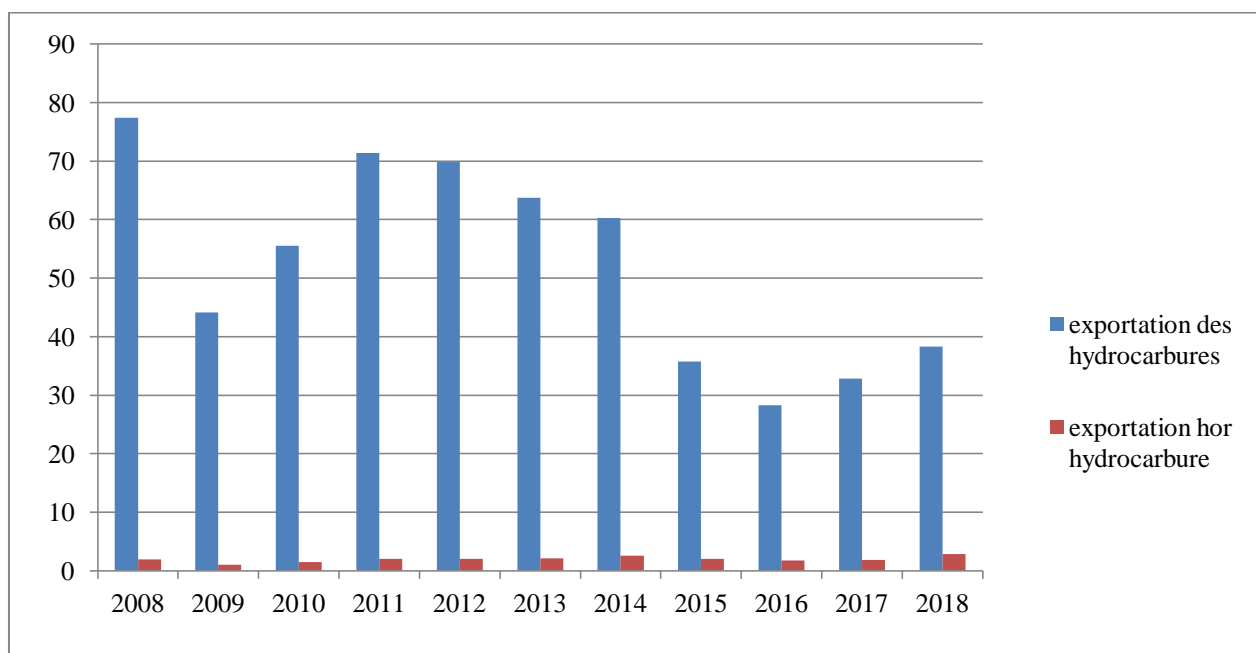
En 2009, les exportations hors hydrocarbures ont enregistré une baisse de 871 millions d'US Dollar par rapport à 2008, et cela suite à la crise financier internationale qui a un impact négatif sur les exportations en général.

A partir de 2010, les exportations hors hydrocarbures réalisent une augmentation par rapport à l'année précédente pour atteindre en 2014 la valeur de 2,58 milliards d'US Dollar avec une part de 4.46% du volume global des exportations algériennes selon le centre national d'information et de statistique des douane.

Les exportations algériennes hors hydrocarbures demeurent toujours marginales notamment pour l'année 2016 et 2017 elles ne représentent, successivement, qu'une valeur de 1,78 et 1,89 milliards d'US Dollars, et une valeur de 2.83 milliard d'US Dollar pour l'année 2018 ce qui nous montre que il y a une hausse de la valeur des exportations hors hydrocarbures par rapport a l'année 2017.



**Figure 08 :** évolution des exportations des hydrocarbures et hors hydrocarbures



**Source :** établie a partir des donnée de l'ANDI

Si on prend la moyenne des importations mensuelles de l'Algérie qui est d'environ 3308 millions US Dollars, les exportations annuelles hors hydrocarbures, dans ce cas, ne couvrent même pas un mois d'importations pour le pays,

Malgré tous les efforts qui sont faite par l'Algérie afin d'harmonisé son économie, en diversifiant ses exportations hors les hydrocarbures, par la mise à la disposition des entreprise locales des organismes d'aides à l'exportation, l'économie algérien elle n'arrive pas a avoir des entrées important en devise hors les hydrocarbures, ce qui fait de l'économie algérienne une économie reste fragile.

### 2. Les entreprises exportatrices et les produits exportés

L'Algérie ne compte qu'un nombre réduit d'entreprises exportatrices dont seulement une cinquantaine, publiques et privées, exportent de manière régulière. Bien que quelques références montrent que l'Algérie a des potentialités qui peuvent multiplier le nombre à une centaine d'exportateurs réguliers. Le tableau numéros 12 représente quelques principales entreprises exportatrices en Algérie selon les produits exportés.

## **CHAPITRE II : Les modes de présences des entreprises à l'international**

**Tableau 11** : les principales entreprises exportatrices de l'Algérie

<b>Domaines d'activités</b>	<b>Entreprises exportatrices</b>	<b>Produits exportés</b>
<b>Elevage, produits de l'élevage et produit agricoles</b>	EURL ARIPLAST	Fruits et légumes
	SARL ZIBAN GARDEN	Dattes
<b>Produits agro-industriels</b>	SPA CEVITAL	Huile alimentaire, sucre blanc
	MOULIN AMOR BENAMOR	Pâtes alimentaires
<b>Produits de la pêche</b>	SARL AGROMAR	Poissons, fruits de mer, crustacé
	SARL MUSKATEN	Poulpe, poissons d'ornement
<b>Produits miniers</b>	SPA AGENOR	Lingots d'or, apprêts or et argent
	SOMIPHOS	Phosphate
<b>Produit énergétiques et produits pétrochimiques</b>	EPE-SPA FERTIAL	Ammoniac, Sulfazot
	GROUPE SONATRACH	Gaz naturel
<b>Produits chimiques, cosmétiques, pharmaceutiques et vétérinaires</b>	EPE-SPA SAIDAL	Médicaments à usage humain
	EPE-SPA ENAP	Peintures, vernis, résines
<b>Produits plastiques, produits en caoutchouc et produits en verre</b>	GENERAL PLAST	Préforme et capsule en plastique
	SPA MFG	Verre plat, verre à couches
<b>Produits sidérurgiques et métalliques</b>	SPA ALZINC	Zinc, cuivre, acide sulfurique
	SIDER EL HADJAR	Pièce métallique
<b>Déchets ferreux et non ferreux</b>	SARL EXP UNITED	Déchets ferreux
	SARL METALUS FERS	Déchets et débris d'aluminium
<b>Equipements, matériels et produits de l'industrie mécanique</b>	SPA BRANDT ALGERIE	Lave-linge
	GARNIFLEX	Pièces de rechange automobiles
<b>Equipement et articles électriques, électroniques</b>	ALEMO	Machine-outil, et équipement
	CONDOR ELECTRONICS	Produits Electroménagers
<b>Matériaux de construction et céramique</b>	CERAMIG DIVINDUS	Article sanitaires en céramique
	SARL SOSEMAC	Carrelage, monocouche, plinthe
<b>Liège et articles en bois</b>	SARL AFRIQUE ETANCHE	Feuilles et bandes de liège
	SARL CARL BOIS	Bois
<b>Papier et carton</b>	EURL SOFILUM	Papier, carton
	SOTIP	Produits d'emballage en papier
<b>Edition et arts graphiques</b>	SARL BMPS	Livre
	OK GRAPHICS	Puzzle, tapis de souris
<b>Produits de la maroquinerie, cuir et peaux</b>	BIO BIKHETA BUSNISS	Habillement et chaussure
	SARL EXPO CUIR	Cuirs
<b>Textile et articles de confection</b>	EURL BOUIRA DRAPS	Vêtements professionnels
	SARL TAPI D'OR	Tapis, tissus d'ameublement
<b>Produit de l'artisanat</b>	SARL ALGERIE AILLEURS	Produit artisanal
	SARL CORAIL BIJOUX	Bijoux en corail
<b>Commerce multiple et import-export</b>	EURL BOUDRAMA RIAD	Marbre brut
	SARL DF KAT	Filtre particule

**Source** : réalisé à la base d'un fichier des exportateurs algériens de la chambre de commerces et de l'industrie de l'année 2019

## **CHAPITRE II : Les modes de présences des entreprises à l'international**

Les groupes de produits exportés en dehors des hydrocarbures sont constitués essentiellement par des demi-produits qui représentent une part de 5,45% du volume global des exportations soit l'équivalent de 2,24 milliards d'US Dollars, des biens alimentaires avec une part de près de 0,91% , soit 373 millions d'US Dollars, des biens d'équipements industriels avec une part de 0,22%, soit en valeur absolue de 90 millions d'US Dollars et enfin des produits bruts et des biens de consommation non alimentaires avec les parts respectives de 0,22% et 0,08%.

**Tableau 12 :** Les principaux produits exportés hors les hydrocarbures.

<b>Les principaux produits</b>	<b>La valeur en US Dollar</b>	<b>Structure %</b>
Engrais minéraux ou chimiques azotiques	917,47	32,42
Huiles et autres produits provenant de la distillation des goudrons	613,63	21,68
Ammoniacs anhydres	446,75	15,79
Sucres de canne ou de betterave	233,03	8,23
Dattes	64,19	2,27
Phosphate de calcium	50,95	1,80
Hydrogène, gaz rares	37,80	1,34
Glace en plaques ou en feuille	33,06	1,17
Machines à laver, le linge	27,12	0,96
Ciment	24,93	0,88

**Source :** établie a la base des donner de la douane algérienne

### **3. Les exportations de l'Algérie par région économique et ses clients**

Dans son commerce extérieur, l'Algérie entretient des relations avec de nombreux pays à travers le monde. Les principaux clients de l'Algérie sont qualifiés de classiques, à savoir, les pays de l'UE, les Etats Unis. Ces dernières années, même si le classement change d'une année à une autre, ces clients demeurent les mêmes

En ce qui concerne la répartition des exportations algériennes par région économique au cours de l'année 2018, l'union européenne présente le premier marché pour l'Algérie, où les exportations vers ces pays représentent 57.46% de la totalité des exportations algériennes avec une valeur de 23654 million d'US Dollars.

## CHAPITRE II : Les modes de présences des entreprises à l'international

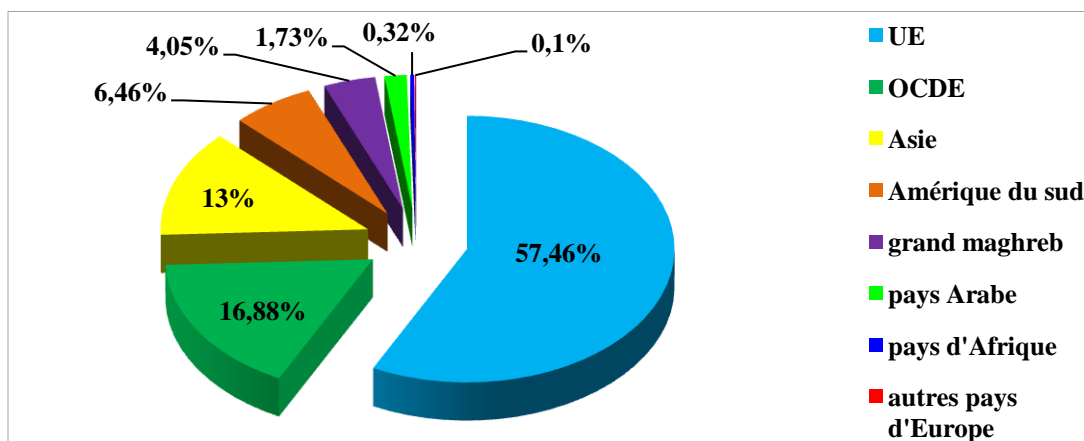
Tableau 13 : répartition des exportations algériennes par région économique.

Région économique	Valeurs en millions US Dollars	Structure %
Union Européenne	23654	57.46
O.C.D.E (hors U.E)	6950	16.88
L'Asie	5351	13.00
Amérique du sud	2660	6.46
Pays du grande Maghreb	1669	4.05
Pays arabe (hors G.M)	712	1.73
Pays d'Afrique	132	0.32
Autre pays d'Europe	40	0.10

Source : établie a la base des donner de la douane algérienne

En effet, les pays de l'OCDE hors de l'union européen et les pays d'Asie occupent respectivement la deuxième et la troisième place en termes d'exportation avec une valeur de 6950 et 5351 million US Dollars, et dans la quatrième place en trouve l'Amérique de sud avec une part de 6,46%, suivie par les pays du grand Maghreb avec une part de 4.05% en cinquième position, et les pays arabe non maghrébine dans la sixième place avec une part de 1.73% qui soit une valeur de 712 millions US Dollars, pour les pays d'Afrique qui est supposer comme un marché important pour l'Algérie en trouve que le marché africain occupe la place de l'avant dernier avec une part de 0.32% avant les autre pays d'Europe en d'hors de l'OCDE et de l'union européens avec une part de 0.1% qui soit une valeur de 40 million d'US Dollars.

Figure 09: répartition des exportations algérienne par région



Source : réaliser a la base des donner de la douane algérienne

## **CHAPITRE II : Les modes de présences des entreprises à l'international**

Dans chaque région, l'Algérie demeure à avoir des clients dans laquelle les exportations vers ces pays sont importante par rapport aux autres soit de la même région ou dans des autres régions, le tableau ci-dessous montre que l'Italie, Espagne et la France sont les principaux clients de l'Union Européen pour l'Algérie avec une part de 38,28 qui soit une valeur de 15.760 million US Dollars.

**Tableau 14 :** les principaux clients de l'Algérie

<b>Principaux clients</b>	<b>Valeurs en million US Dollars</b>	<b>Structure %</b>
<b>Italie</b>	6127	14,88
<b>Espagne</b>	5002	12,15
<b>France</b>	4631	11,25
<b>US Amérique</b>	3857	9,37
<b>Grande Bretagne</b>	2771	6,73
<b>Turquie</b>	2318	5,63
<b>Pays-Bas</b>	2250	5,47
<b>Brésil</b>	2248	5,46
<b>Inde</b>	1622	3,94
<b>Chine</b>	1311	3,18
<b>Corée du sud</b>	1264	3,07
<b>Belgique</b>	1225	2,98
<b>Portugal</b>	1111	2,70
<b>Tunisie</b>	952	2,31
<b>Maroc</b>	653	1,59

Source : établie à partir des données de la douane algérienne

#### **4. Les organismes de promotion des exportations hors hydrocarbures**

Pour renforcer et promouvoir les entreprises exportatrices, différents organismes ont été créés, chargés à offrir un meilleur accompagnement à ces entreprises. L'objet de ce titre est de présenter les organismes d'aides et de la promotion des exportations hors hydrocarbures.

##### **4.1. L'Agence nationale de promotion de commerce extérieur (ALGEX)**

L'ALGEX est un organisme étatique sous la tutelle du ministre du commerce, il a été créé avec un principal seul objectif d'apporter le soutien nécessaire aux opérateurs algériens dans la prospection de marchés extérieurs, la promotion des produits fabriqués localement et le suivie des relations d'affaires jusqu'à concrétisation des transactions d'exportations.

L'agence est chargée de contribuer aux efforts de promotion du produit algérien et de diversification des exportations à travers ces différentes missions, qui se résument comme suit :

## **CHAPITRE II : Les modes de présences des entreprises à l'international**

---

- Promouvoir le produit algérien à travers l'accompagnement et le conseil prodigué aux opérateurs algériens.
- Analyser les marchés extérieurs en développant la veille commerciale et réglementaire ainsi que les études prospectives.
- Identifier le potentiel national d'exportation par une meilleure connaissance de la production nationale.
- Gérer des instruments de promotion des exportations hors hydrocarbures au bénéfice des entreprises exportatrices.

### **4.2. La Compagnie Algérienne de Garantie des Exportations (CAGEX)**

La CAGEX est une société par action dotée d'un capitale de 450 000 000 DA répartie entre banque et assurance, elle est régie entre autres, par l'article 4 de l'ordonnance 96/06 du 10/01/1996 qui dispose que l'assurance crédit à l'exportation est confiée à une société chargée d'assurer pour

- Son propre compte et sous le contrôle de l'état, les risques commerciaux.
- le compte de l'Etat et sous son contrôle, les risques politiques, les risques de non transfert et les risques de catastrophes naturelles

Sa mission principale est d'encourager et de promouvoir les exportations Algériennes en dehors des hydrocarbures et de garantir les ventes à crédit au profit des opérateurs économiques activant sur le marché national.

### **4.3. Le Fonds Spécial de Promotion des Exportations (FSPE)**

Le FSPE a été institué par la loi de finance pour 1996. Il est destiné à apporter un soutien financier aux exportateurs dans leurs actions de promotion et de placement de leurs produits sur les marchés extérieurs, il prend en charge

- Une partie des frais liée aux études de marchés extérieurs, et les coûts liée à la prospection supportés par les exportateurs
- Une partie des frais de participation des exportateurs aux foires, exposition et salons spécialisés à l'étranger.
- Une prise en charge partielle destinée aux petites et moyennes entreprises, pour l'élaboration du diagnostic export.

## **CHAPITRE II : Les modes de présences des entreprises à l'international**

---

- L'aide à la mise en œuvre de programme de formation aux métiers de l'exportation.
- Prise en charge une partie des frais de transport.

### **4.4. La Société Algérienne des Foires et Expositions (SAFEX)**

La SAFEX c'est une société par actions issue de la modification opérée le 24 décembre 1990, à l'ONAFEX (Office National Algérien des Foires et Expositions). Elle a pour objet de contribuer au développement et à la promotion des activités commerciales. Elle est chargée.

- De l'organisation des foires, salons spécialisés et expositions à caractère régional, national et international
- La publication de catalogues commerciaux et publicitaires.
- D'accorder une assistance aux opérateurs économiques en matière de commerce international grâce au développement des différentes relations avec des partenaires étrangers et l'organisation de rencontres professionnelles

### **4.5. La chambre algérienne de commerce et d'industrie (CACI)**

Elle est instituée par le décret exécutif n°96-94 du 03 Mars 1996. C'est un organisme de l'Etat à caractère commercial et industriel, en concertation avec les pouvoirs publics, elle s'en charge des intérêts professionnels des milieux d'affaire. Les actions confiées à cet établissement sont :

- ✓ Organiser des missions commerciales à l'étranger, de rencontres entre hommes d'affaires algériens et étrangers
- ✓ Publication des bulletins d'information et de statistiques.
- ✓ Assurer la certification des différents documents commerciaux
- ✓ Assurer la formation des personnels des entreprises
- ✓ La mise en place d'une base de données concernant l'ensemble des entreprises algériennes
- ✓ La recherche de partenaires étrangers à travers le bureau de rapprochement des entreprises créé par l'UE

## **5. Les obstacles d'exportation des entreprises algériennes**

Les entreprises algériennes sont soumises à des difficultés et des obstacles qui les empêchent de bien mener leurs opérations d'exportations. Ces obstacles sont:

## **CHAPITRE II : Les modes de présences des entreprises à l'international**

---

### **5.1. Lourdeurs administratives**

La complexification des procédures administratives est un des plus grands obstacles qu'évoquent les exportateurs algériens. Les délais très longs et des dossiers à fournir toujours lourds et complexes découragent souvent les exportateurs.<sup>30</sup>

### **5.2. Coût logistique élevé**

Les ports d'Algérie sont considérés comme des ports de première génération (absence d'équipement moderne, d'aires de stockage suffisantes et de systèmes d'informations intégrées). Le coût à l'exportation par conteneur est l'un des plus élevés au monde. Il est estimé à 1270 \$US contre 805 pour la Tunisie et 595 seulement pour le Maroc. Par ailleurs, les aéroports ne sont pas dotés d'aires adéquates pour le contrôle des marchandises à l'embarquement.<sup>31</sup>

### **5.3. Faible participation aux foires et exposition**

Nombreux sont les exportateurs abonnés aux manifestations officielles. Cependant, même s'ils établissent des premiers contacts ou mettent en œuvre de premières opérations par ce biais, ils n'en demeurent pas moins que cela reste relativement faible. Les exportateurs mettent aussi l'accent sur les limites de la SAFEX, la cherté de son service et sa position de monopole de fait, certains lui reprochent son manque de sérieux et d'organiser beaucoup plus des braderies que des foires et des expositions.<sup>32</sup>

### **5.4. Limites et complexité de l'encadrement financier et bancaire des opérations d'exportation**

L'accompagnement bancaire et financier des exportateurs est sujet de plusieurs difficultés. Ces dernières peuvent être résumées comme suit<sup>33</sup>:

- La difficulté à transférer les devises nécessaires pour couvrir les frais de prospection à l'étranger, et la réglementation actuelle prévoyant des frais de mission limités et très souvent soumis à une procédure complexe et trop lente.
- La difficulté pratique à récupérer certaines taxes (TVA notamment).

---

<sup>30</sup> ARROUCHE Nacéra « Essai d'analyse de la politique de soutien aux exportations hors hydrocarbures en Algérie : contraintes et résultats », thèse magistral en économie et finance internationale, université tizi ouzzou, 2014, p 150.

<sup>31</sup> Rapport de la Conférence des nations unies sur le commerce et le développement, le cadre politique et commercial de l'Algérie, Genève, 2017.

<sup>32</sup> ROUANE R, "le marketing direct international au service des exportations algérienne hors hydrocarbures", Edition DAHLAB, REGHAIA, Algérie, 2010, p 80.

<sup>33</sup> ARROUCHE Nacéra « Essai d'analyse de la politique de soutien aux exportations hors hydrocarbures en Algérie : contraintes et résultats », p 152.



## **CHAPITRE II : Les modes de présences des entreprises à l'international**

---

- La lenteur des procédures d'autorisation de crédit à l'exportation au-delà de fixé au rapatriement (150 jours) de la valeur des produits exportés.

### **Conclusion**

L'internationalisation reste une finalité pour les entreprises, et pour se lancer à l'international, il est nécessaire d'adopter une démarche stratégique où l'entreprise devrait déterminer la manière de pénétrer un marché, et cela après avoir choisi le mode de présence qui lui convient dans un pays cible. Ce choix est fait entre un engagement sans capital et un engagement en capital, et cela est en fonction de ses moyens et de ses objectifs.

Avant qu'une entreprise entame sa procédure d'internationalisation elle doit faire le choix entre fabriquer dans le pays cible en implantant des filiales, bureau de représentation et de succursale ou bien s'associer avec un partenaire local sous forme d'une joint-venture, et dans le cas où l'entreprise décide d'exporter elle doit choisir entre l'exportation direct ou avec des intermédiaires ou encore s'associer avec un groupement d'exportateurs.

Les exportations en Algérie restent toujours dominées par les hydrocarbures, malgré les efforts fournis par l'Etat pour diversifier les exportations hors les hydrocarbures, les entreprises algériennes n'arrivent pas à être compétitives sur les marchés internationaux, et cela est dû à des obstacles tels que la bureaucratie, la corruption, et la non-conformité des produits algériennes aux normes internationales.

# **CHAPITRE III :**

**L'analyse du choix du mode de  
présence de CEVITAL**

## **CHAPITRE III : l'analyse du choix du mode de présence à l'international de CEVITAL**

---

### **Chapitre III : l'analyse de choix de mode de présence de CEVITAL**

#### **Introduction**

A la fin des années 80, l'Algérie a connu un changement radical dans son environnement économique, par le passage d'une économie administrée à une économie de marché. Ce changement est marqué par une ouverture internationale offrant des opportunités aux entreprises algériennes pour s'internationaliser, mais aussi pour le commerce extérieur en général.

Actuellement, le groupe CEVITAL est l'un des groupes le plus importants en Algérie, voire même en Afrique. Il est considéré comme étant le premier groupe exportateur hors hydrocarbure, et premier groupe privé qui contribue au budget de l'Etat en Algérie. L'entreprise a connu une évolution remarquable à l'échelle nationale et internationale. Son activité est aujourd'hui largement diversifiée, on la trouve dans : l'agroalimentaire, la distribution, le transport-logistique, et dans la commercialisation de grandes marques internationales.

L'objectif de ce troisième chapitre consiste à présenter dans la première section l'organisme d'accueil, le groupe CEVITAL, et son historique. Puis, dans la deuxième section, nous allons répondre à la problématique ainsi que les déterminants du choix du mode de présence à l'internationale pour CEVITAL. Enfin, dans la troisième section, nous présentons le mode d'exportation adopté par CEVITAL.

## **CHAPITRE III : l'analyse du choix du mode de présence à l'international de CEVITAL**

---

### **Section 01 : Présentation du groupe CEVITAL et sa stratégie de développement.**

Afin de présenter l'organisme d'accueil, le group CEVITAL en l'occurrence, nous avons opté à donner des éléments synthétiques sur son historique et sa présentation, sa situation géographique, ses domaines d'activités et l'organigramme du complexe, ainsi que sa stratégie de développement.

#### **1. Historique et présentation du groupe CEVITAL.**

CEVITAL est un groupe familial qui s'est bâtis sur une histoire, un parcours et des valeurs qui ont fait sa réussite et sa renommée. Ce groupe est fondé par Issad REBRAB, né en 1944. Il a commencé par la création de son cabinet d'expert comptable en 1968, puis se lance dès 1971 dans l'entrepreneuriat, en créant ça première entreprise dans la construction métallique PROFILOR en 1975 et dans la sidérurgie en 1991. À la tête du Groupe CEVITAL, il n'a cessé de le faire grandir en diversifiant ses activités, pour compter aujourd'hui 26 filiales dans : l'industrie agro-alimentaire, l'électronique, l'électro-ménager, la sidérurgie, l'industrie de verre plat, la grande distribution, l'automobile. Et dans les Services médiatiques.

Le Groupe CEVITAL s'est construit, au fil des investissements, autour de l'idée forte de constituer un ensemble économique. Il représente le fleuron de l'économie algérienne, et œuvre continuellement dans la création d'emplois et de richesses avec 18000 employés répartis sur 3 continents

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

## **CHAPITRE III : l'analyse du choix du mode de présence à l'international de CEVITAL**

---

Il a été élu CEO de l'année à l'Africa (CEO forum 2015), et élu comme une personnalité de l'année en 2016 par la région de la toscane (Italie), et ce suite à la reprise des activités sidérurgiques de Piombino.

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

### **1.1. Chronologie d'évolution du groupe CEVITAL**

**1971** : lancement de la construction métallique

- 1971 SOCOMOG (participation)
- 1975 PROFILOR (création)
- 1979 SOTECOM (acquisition)
- 1984 SACM (acquisition)
- 1985 ENALUX (création)
- 1986 NORD METAL (création)
- 1986 METALOR (création)

**1988** : création de métal SIDER (sidérurgie)

**1991** : reprise des activités I.B.M en Algérie / création du quotidien LIBERTE.

**1997** : création de HYUNDAI MOTORS ALGERIE

**1998** : création de CEVITAL SPA industries agroalimentaire

**2006** : création de NUMIDIS et IMMOBIS ; acquisition de COJEK

**2007** : SAMHA – production et distribution SAMSUNG / création MFG (verre plat)

**2008** : NOLIS – transport maritime / commercialisation du verre plat en Europe/ création de NUMILOG

**2009** : Augmentation de la production de sucre 1M T /AN

**2013** : OXXO (France / ALAS ESPAGNE)

---

<sup>1</sup> Extrait d'un entretien, site officiel de (WWW.CEVITAL.COM).

## **CHAPITRE III : l'analyse du choix du mode de présence à l'international de CEVITAL**

---

**2014:** BRANDT (France) / AFFERPI (Italie) EX LUCCHINI PIOMBINO

### **1.2. Le groupe CEVITAL « une multinationale émergente »**

CEVITAL est le conglomérat le plus important en Algérie par son poids économique, son effectif, sa diversification, mais surtout son développement international aux 4 coins de la planète ; il s'est construit autour de l'ambition et de la vision de son fondateur de bâtir un groupe industriel d'envergure mondiale, très compétitif, tourné vers l'exportation et l'internationalisation, le groupe possède des unités de production de taille mondiale, équipées des technologies les plus évoluées. La stratégie du Groupe s'appuie sur une forte compétitivité en termes de prix, de qualité, de volumes, de logistique, de robotisation, de Co-localisation.

Le groupe CEVITAL se compose de plusieurs métiers. Disposant d'un portefeuille de projets importants dans la pétrochimie, la sidérurgie, l'énergie renouvelable et la trituration des graines oléagineuses, le groupe CEVITAL est la troisième entreprise algérienne en termes de chiffres d'affaire après SONATRACH et NAFTAL.

#### **a. Caractéristiques de groupe CEVITAL**

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

#### **b. Les secteurs d'activité de groupe CEVITAL**

- Industrie agroalimentaire.
- Distribution.

## **CHAPITRE III : l'analyse du choix du mode de présence à l'international de CEVITAL**

---

- Électroménagers.
- Immobilier.
- Industrie du verre plat.
- Construction industrielle.
- Automobile.
- Services et médias.
- Sidérurgie.

### **c. La situation géographique**

CEVITAL mise sur plusieurs grands projets, aux synergies fortes avec ses activités en Algérie, il a inauguré un principe gagnant/gagnant d'investissement, celui-ci permet de conserver les activités rentables d'une entreprise dans les économies développées tout en créant d'autres activités en Algérie. Ce principe permet de valoriser les sociétés en difficulté, de les relancer et leur redonner une nouvelle vie. CEVITAL est présent dans les quatre coins du monde.

#### **A Bejaia :**

CEVITAL est implantée à l'arrière-port de Bejaia à 200 ML du quai, ce terrain à l'origine marécageux et inconstructible a été récupéré en partie d'une décharge publique, viabilisé avec la dernière technologie de consolidation des sols pas le système de colonnes ballastées (337 KM de colonnes ballastées de 18 ML chacune ont été réalisées) ainsi qu'une partie à gagner sur la mer

Elle a entrepris la construction des installations suivantes :

- Raffinerie Huile.
- Margarinerie.
- Silos portuaires.
- Raffinerie de sucre.

#### **A EL-KSEUR :**

Une unité de production de jus de fruits COJEK a été rachetée par le groupe CEVITAL dans le cadre de la privatisation des entreprises publiques algériennes en novembre 2006. Un immense plan d'investissement a été consenti visant à moderniser l'outil de production de jus de fruits COJEK

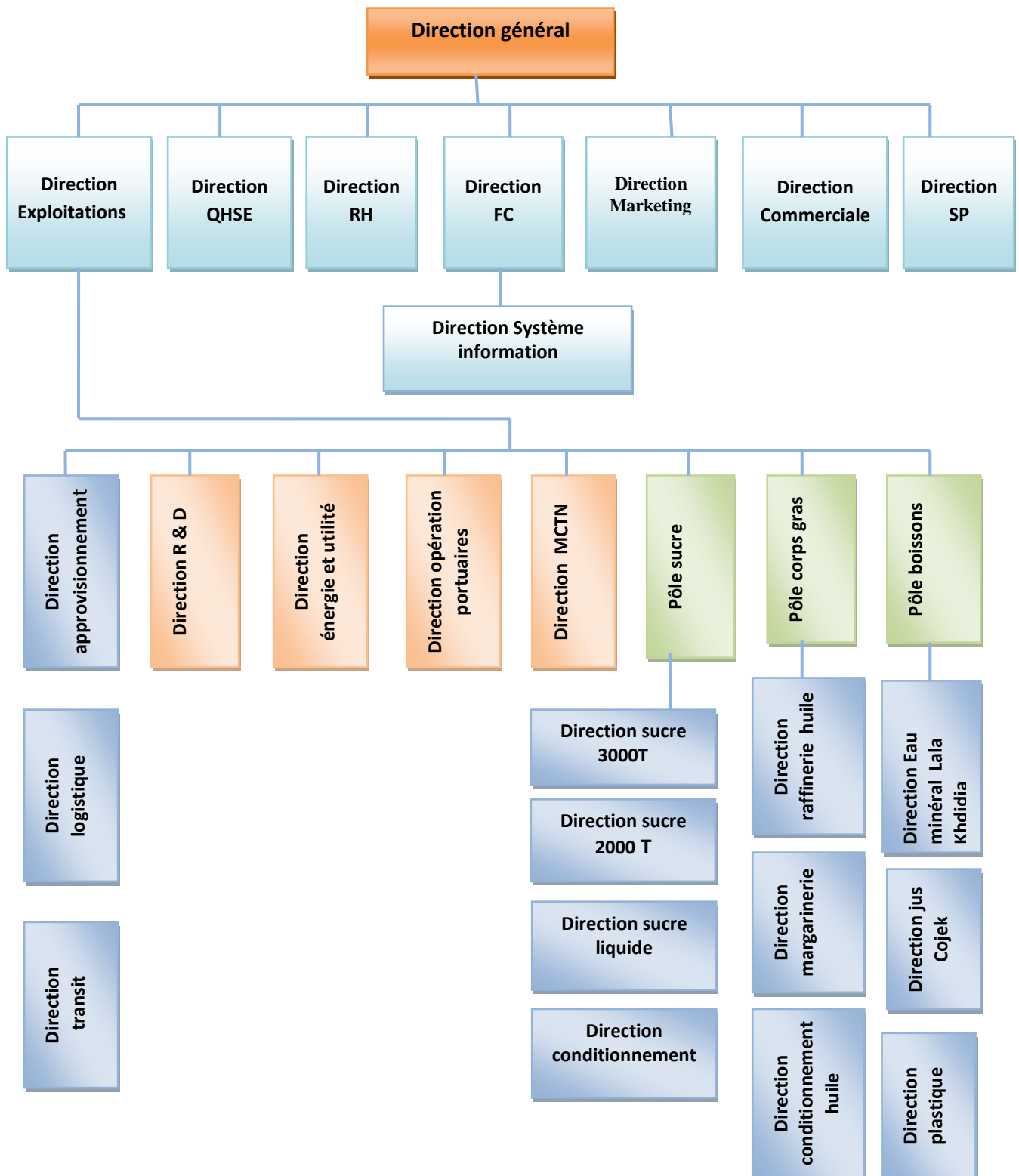
#### **A TIZI OUZOU :**

A Agouni Gueghrane : une unité d'eau minérale Lalla Khedidja a été inaugurée en juin 2007

# CHAPITRE III : l'analyse du choix du mode de présence à l'international de CEVITAL

## 2. L'organigramme du groupe CEVITAL

Figure 10 : l'organigramme du groupe CEVITAL.



Source : document interne de l'entreprise CEVITAL



## **CHAPITRE III : l'analyse du choix du mode de présence à l'international de CEVITAL**

---

### **2.1. Présentation des différentes directions du groupe CEVITAL**

- **La direction marketing :** Le Marketing CEVITAL pilote les marques et les gammes de produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence.
- **La direction des Ventes & Commerciale :** Elle a en charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement du Fichier clients de l'entreprise.
- **La direction Système d'informations :** Elle assure la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise.
- **La direction des Finances et Comptabilité :** elle est chargée de Préparer et mettre à jour les budgets et de Tenir la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes ainsi les contrôles de gestion.
- **La direction Industrielle :** Chargé d'analyser l'évolution industrielle des sites de production, et définir avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site, comme elle est chargée aussi d'analyser les dysfonctionnements sur chaque site et rechercher les solution.
- **La direction des ressources humaines :** définit et propose à la direction générale les principes de Gestion des ressources humaines en support avec les objectifs du business et elle assure le recrutement et la formation du personnel, comme elle pilote aussi les activités du social.
- **La direction approvisionnement :** Elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins en matière et services dans les meilleurs délais, avec la meilleur qualité et au moindre coût afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.
- **La direction logistique :** Elle assure et gère le transport et l'alimentation des différentes unités de production en quelques matières premières ou affrétés les produits finis, avec ces propres moyens de transport ou avec les moyens des clients
- **La direction Silo :** Elle décharge les matières premières vrac arrivées par navire ou camions vers les points de stockage et elle Expédie et transfère vers les différents utilisateurs de ces produits.
- **La direction des boissons :** elle gère trois unités industrielles situées en dehors de Béjaïa, l'unité de production de l'eau minérale de la célèbre source de LLK, et l'unité plastique qui assure la production des besoins en emballages pour ces produits, et aussi elle gère l'unité de production des jus COJEK.

## **CHAPITRE III : l'analyse du choix du mode de présence à l'international de CEVITAL**

---

- **La direction du corps gras** : sa mission est de gérer le pôle du corps gras, qui est constitué de différentes unités de production, et de raffiner et de conditionner les différentes huiles végétales ainsi que la production de différent type de margarines et beurre.
- **La direction pôle sucre** : sa vocation est de produire du sucre solide et liquide dans le respect des normes de qualité, de la préservation du milieu naturel et de la sécurité des personnes.
- **La direction QHSE** : met en place, maintient et améliore les différents systèmes de management et elle veille au respect des exigences réglementaires produits, environnement et sécurité, elle garantit également la sécurité du personnel et la pérennité des installations.
- **La direction énergie et utilités** : c'est la production et la distribution pour les différentes unités, avec en prime une qualité propre a chaque process de toutes sorte d'énergie et de l'eau.
- **La direction maintenance et travaux neufs** : met en place et intègre de nouveaux équipement industriels et procédés et elle planifie et assure la maintenance pour l'ensemble des installations.

### **2.2. La stratégie de développement.**

Le groupe CEVITAL développe depuis de nombreuses années une ambitieuse stratégie d'acquisition à l'international, à la recherche de relais de croissance à l'horizon 2025. En lui permettant d'atteindre une taille critique, cette stratégie le fait changer d'échelle et jouer dans la cour des plus grandes entreprises mondiales

CEVITAL cherche toujours à diversifier ses activités et à s'implanter sur plusieurs pays, il a misé sur plusieurs grands projets dont les synergies fortes avec ses activités en Algérie et dans le continent Européen et au Brésil. Sa méthode : acquérir le savoir-faire technologique, de la Recherche et le développement aux brevets, ainsi que les circuits de distribution internationaux pour lui permettre d'exporter.

Une priorité est donnée aussi à la Recherche et Développement, à l'innovation et au talent des collaborateurs. Ces atouts compétitifs forment le socle d'une industrie dynamique, exportatrice, créatrice d'emplois, et attractive pour la jeunesse algérienne. Le succès du groupe repose sur 7 points clés.

- Le réinvestissement systématique des gains dans des secteurs porteurs à forte valeur ajoutée.
- La recherche et la mise en œuvre des savoir-faire technologiques les plus évolués.

## **CHAPITRE III : l'analyse du choix du mode de présence à l'international de CEVITAL**

---

- L'attention accordée au choix des hommes et des femmes, à leur formation et au transfert des compétences.
- L'esprit d'entreprise.
- Le sens de l'innovation.
- La recherche de l'excellence.
- La fierté et la passion de survie de l'économie nationale.

### **a. Le pôle agro-industrie et distribution mis en place en 2015, regroupant les activités suivantes :**

- La distribution alimentaire et non alimentaire(Numidis) avec la chaîne de magasins UNO.
- La distribution spécialisée dans les secteurs de l'équipement de la personne et de la maison et des services.
- La production agricole avec Ceviagro.
- La gestion de centres commerciaux avec Sierra CEVITAL.
- La production agro-alimentaire (qui représente 80% des activités de ce pôle).

A partir de 2016, le pôle s'est élargi avec l'intégration des activistes « Food », soit la production de sucre, d'huile, de graisse végétal, de céréales, de boisson fruitées, d'eaux minéral, de chaux, via CEVITAL Agro-industrie, implantée au sein du port de Bejaia (Algérie).

Le leader du secteur agro-alimentaire en Algérie, la filiale qui propose des produits de qualité supérieure à des prix compétitifs, est composée de plusieurs unités de production qui disposent toutes d'entités de développement chargées d'expérimenter et de lancer de nouveaux produits .

#### **❖ Parmi les unités de production les plus notables :**

- La plus grande raffinerie de sucre au monde avec une capacité de production de 2 millions de tonne par an et la plus grande raffinerie d'huile d'Afrique avec 570 000 tonnes par an.
- Le complexe de Bejaia et également le plus important terminal de déchargement portuaire du bassin méditerranéen avec une capacité de 2 000 tonnes/ heure.

#### **❖ Chiffres clés :**

- Plus de 1 500 000 tonnes de sucre produit par la filiale CEVITAL Agro-industrie ont été exportées dans plus de 40 pays depuis 2010

## **CHAPITRE III : l'analyse du choix du mode de présence à l'international de CEVITAL**

---

- Plus de 50 000 références des produits en vente dans les 23 magasins UNO (filiale NUMIDIS).

### **b. Automotive, Immobilier et Services**

Le pôle Automotive Immobilier et Services a été créé en 2012 et compte 6 filiales en activité et de 2 autres en projets. Il intervient dans les secteurs de l'automobile, l'immobilier, la location de voiture, et dans l'affichage publicitaire.

Parmi ses filiales dans l'automobile, il y a :

- HMA (Hyundai Motor Algérie SPA), le représentant officiel de Hyundai Motor Company.
- SODI Automotive SPA qui assure la distribution en Algérie des marques Fiat, Alfa Romeo, Lancia et Fiat Professional.
- COGETP le distributeur d'engins de travaux publics des marques KOBELCO, SAKAI, MSB, ASTEC industries, TADANO et BOBCAT.

La partie Service regroupe les filiales :

- Immobis, spécialisée dans la promotion immobilière et la construction de centres commerciaux et de plates-formes logistiques, Hôtels et bureaux.
- MTP qui intervient dans la logistique, transport et location d'engins et de véhicules.
- Futur Media qui produit des médias d'affichages grand format.

### **c. Industrie**

Créé en 2014 suite à une réorganisation du groupe CEVITAL, le pôle Industrie gère un portefeuille d'activités de 12 filiales regroupées en plusieurs BU, à savoir :

- L'électroménager, représenté par le groupe Brandt, actif à travers ses cinq filiales dans les régions Europe, Moyen-Orient et Afrique de Nord et Asie Pacifique.
- Les fenêtres et fermetures, à travers ses deux sites industriels, basés en France et en Algérie. CEVITAL fournit des solutions de fermeture innovantes et à forte efficacité énergétique, commercialisées sous la marque OXXO. Sur son site industriel ALAS en Espagne, elle produit également des articles à base d'aluminium destinés au bâtiment comme à l'industrie.

## **CHAPITRE III : l'analyse du choix du mode de présence à l'international de CEVITAL**

---

- Le verre et ses dérivés avec la filiale MFG, dotée de deux float et d'une unité de transformation, qui est spécialisée dans la fabrication et la commercialisation du verre, à destination de l'Algérie, la Tunisie, le Maroc et Europe du Sud.
- La construction, représentée par les filiales Baticompos, Cevital Entreprise, PCA et Métal Structure. Le groupe est spécialisé dans les panneaux SDW, la charpente métallique et la construction en dur en préfabriqué.
- La logistique et les services, à travers sa filiale NUMILOG, spécialisée dans le transport et la logistique, opérant déjà dans 3 pays : l'Algérie, le Maroc, et bientôt la France. CEVITAL est également active dans la vente de pneus sous la marque Michelin (Atlas Pneu) et aussi dans le transport maritime (Nolis).

### **Section 02 : le mode d'exportation de CEVITAL (démarche exportatrice).**

Dans le mode d'exportation, nous allons présenter la démarche exportatrice d'un produit que nous avons choisi, pour mieux expliquer la démarche exportatrice car c'est une opération récente. Notre choix s'est porté sur le sucre blanc raffiné, effectuée au sein de CEVITAL agro-alimentaire à Bejaia, destiné par voie maritime au Togo. Nous allons aborder le mode de transport et l'incoterm utilisé par l'entreprise ainsi que les techniques de paiement appropriées à ses transactions à internationales, et les étapes de la procédure d'exportation.

#### **1. Les différents intervenants dans la procédure d'exportation**

Dans cette procédure d'exportation nous avons constaté qu'il y a au moins quatre intervenants qui interviennent dans cette opération

##### **1.1. Les compagnies de transport et les incoterms utilisés**

Le transport international s'est beaucoup développé notamment avec l'évolution des échanges internationaux, le choix du mode de transport est généralement déterminé dans les contrats de vente conclus entre l'acheteur et le vendeur, comme il dépend aussi sur le pays où le produit est destiné à être transporté, quant à CEVITAL, il exporte vers des différents pays Européens, Africain, Moyen-Orient.

## **CHAPITRE III : l'analyse du choix du mode de présence à l'international de CEVITAL**

---

Les pays où CEVITAL export sont :

**Europe** : France, Espagne Italie, Belgique, Grèce, Croatie, Albanie, Turquie.....

**Afrique** : Togo, Tunisie, Cote d'ivoire, Sénégal, Burkina-Faso.....

**Moyen-Orient** : Jordanie, Arabie-Saudia, Lebanon, U.A.Emirat, Qatar.....

Pour assurer l'arrivée de la marchandise à destination dans le respect de délai et en toute sécurité, le groupe CEVITAL sollicite les compagnies de transport qui ont des moyens nécessaire pour assurer le transport comme :

- **Mediterranean Shipping Company (MSC)**
- **Compagnie Maritime d'Affrètement-Compagnie Générale Maritime (CMA-CGM)**
- **MEARSEK**

A partir des différents dossiers d'exportation que nous avons suspecté, et le positionnement au niveau du port de Bejaia, nous avons trouvé que le mode de transport le plus utilisé par CEVITAL est bien le transport maritime car il lui permet de transporter des quantités énormes de la marchandise, et d'atteindre ces différents destination en toutes sécurité, en respectons les délais de livraison.

On ne peut pas parler du transport seulement sans évoquer les incoterms choisis pour déterminer les responsabilités de chaque acteur qui intervienne durant l'opération d'expédition de la marchandise, et ces incoterms sont choisis à la base de la maîtrise logistique.

L'entreprise CEVITAL utilise beaucoup plus l'incoterm CFR, et rarement ou en trouve le CIF et le FOB, ses responsabilités dans ces incoterms (CFR et FOB) est d'assumer les frais du fret jusqu'au port de destination, c'est-à-dire l'exportateur paye les frais de transport de la marchandise du port de départ (Bejaia) jusqu'au port d'arriver (Togo).

### **1.2. Les banques et les modes de paiement**

Pour le paiement dans les transactions internationales les acheteurs utilisent les banques pour payer ces achats on transférant des sommes d'argent au vendeur, et le vendeur utilise la banque pour la domiciliation, ou il reçoit des sommes d'argent.

Les principaux banques dont CEVITAL il fait recoure est :

- **Banques d'Extérieur d'Algérie.**
- **The Housing bank.**
- **Cité bank**

## **CHAPITRE III : l'analyse du choix du mode de présence à l'international de CEVITAL**

---

Le développement technologique a permis aux opérateurs économiques d'avoir des modalités de paiement multiples, l'utilisation de ces différents modes de paiement de leurs transactions commerciales internationales dépend du niveau de développement du pays de l'acheteur ou du vendeur, dans le cas de l'entreprise CEVITAL on trouve qu'elle utilise trois modes de paiement différents :

- **Le crédit documentaire.**
- **Le transfert libre.**
- **Le cash (en liquide).**

Le crédit documentaire est le mode de paiement le plus utilisé par CEVITAL car il sécurise les transactions de commerce international et évite le risque de non paiement et aussi assure le paiement rapide par la banque émettrice, mais à condition que les documents présentés soient conformes aux exigences de la lettre de crédit.

### **1.3. La douane et l'entreprise portuaire**

Tout produit exporté doit faire l'objet d'une déclaration auprès de la douane pour une éventuelle vérification et de dédouanement et aussi de l'entreprise portuaire pour la mise à disposition des différents moyens logistiques.

### **1.4. L'intermédiaire du groupe CEVITAL**

L'intermédiation de l'entreprise CEVITAL se fait par l'intervention des traders, basé en Suisse appelé Antei International SA, ils font un travail de veille, en suivant les cours de bourse quotidiennement, et ils font la prospection et les études de marchés, et le groupe CEVITAL procède à un cabinet de négociation auprès de ces traders.

Antei International SA commande des grandes quantités à CEVITAL puis, en fonction de la demande de leur client, ils donnent instruction à l'entreprise d'envoyer des quantités déterminées qui seront reçues directement par le client final, par un document officiel appelé notice d'expédition.

## **2. Les étapes de la procédure d'exportation**

### **2.1. La prise de commande**

C'est la première étape de la procédure d'exportation, elle commence par la prise de contact entre le représentant de CEVITAL au niveau de « Antei International SA » et le client final afin de négocier le contrat de vente et de définir les clauses du contrat.

## CHAPITRE III : l'analyse du choix du mode de présence à l'international de CEVITAL

Après avoir conclu le contrat, cette dernière sera transmise à la commodité à Alger afin de communiquer les instructions à l'unité de production au niveau des différentes directions situées à Bejaia, afin de délivrer les produits et la facture commerciale et de préparer l'expédition, et chaque étape de la procédure d'exportation est justifiée par un document qui lui convient, et c'est pour cela nous allons présenter les documents qui définissent chaque étape du processus de l'exportation de l'entreprise CEVITAL.

### 2.2. La facture commerciale (commercial invoice)

Cette facture est faite pour confirmer une demande d'exportation, elle contient la quantité du sucre et son prix unitaire et le total de la facture en chiffre et en lettre et de mentionné la devise utilisé, ainsi la domiciliation de la facture, également la destination du produit le tableau ci-dessous résume les éléments de la facture pro forma.

**Tableau 15 :** les éléments de la facture pro forma.

Les éléments	Les détails
Expéditeur (nom, adresse, pays)	- Le complexe agroalimentaire CEVITAL. - Nouveau quai port de Bejaia. - Algérie.
Destination (nom, adresse, pays)	- Antei International SA. - Rue Prévost Martin. - Togo.
Moyen de transport	- Transport maritime (expédition par navire).
Incoterm requis	- CFR
Quantité (poids/tonne métrique)	- 500 tonne.
Numéro de la facture	- SCWS19016/24
La date	- 27/03/2019
Le paiement	- 100% Cash transfert dans 150 jours à compter de la date du connaissance
Les coordonnées de la banque de l'expéditeur	- Housing Bank, agence 101, 16, Rue Ahmed Ouaked, Dély Brahim.

**Source :** élaboré par nos même à partir de documents interne de CEVITAL.



## **CHAPITRE III : l'analyse du choix du mode de présence à l'international de CEVITAL**

---

Avec cette facture, l'exportateur fait une déclaration au niveau des douanes algériennes afin d'avoir l'autorisation d'expédition. (Annexe 02).

### **2.3. La notice d'expédition**

Cette étape se fait entre l'exportateur (CEVITAL) et le client (Antei International SA), le service planification export envoie une notice d'expédition à toutes les parties qui ont en relation avec l'exportation, notamment le back office qui est chargé de préparer les documents exigés par le client, ces documents seront transmis au service planification export afin de les transmettre lui aussi à (Antei International SA). Le client est satisfait par CEVITAL, alors il passe une commande de 500 tonne du sucre blanc raffiné conditionnées dans des sacs de 50 Kg pour le mois de Mars 2019. Empotée dans des conteneurs de 20 pieds, sur une ligne maritime régulière MSC, avec l'incoterm CFR.

CEVITAL produit plusieurs qualités et couleurs du sucre raffiné, dans cette commande elle a vendu le sucre blanc avec des caractéristique suivant : minimum 99.8 degrés polarisation, 45 Icumsa, maximum 0.04% ashes, maximum 0.06% moisture.

Parmi les exigences de cette opération, est la présence de la Société Générale de Surveillance (SGS) reconnu au niveau mondial, qui est obligatoire afin de contrôler la normalisation des produits exportés. (Annexe 01)

### **2.4. L'étape logistique d'une exportation**

#### **2.4.1. Réservation des conteneurs vides**

Dans cette étape l'exportateur il va consulter le site BOOKING pour la réservation des conteneurs vides auprès de la compagnie maritime MCS pour une durée déterminée et une destination bien définie.

Le choix de la compagnie de transport est fait a la base de quatre critère

- **Le coût et la disponibilité des conteneurs** CEVITAL cherche si cette compagnie a un nombre suffisant de conteneur pour ces marchandise a un coût moine chère.
- **La disponibilité des moyens de transport** la disponibilité des navires qui peuvent transporter une grande quantité de marchandise.
- **Le transit times** c'est la durée de voyage maritime du port de départ jusqu'au port du destination, CEVITAL cherche la durée la moins longue.

## **CHAPITRE III : l'analyse du choix du mode de présence à l'international de CEVITAL**

---

- **La franchise à destination** : c'est la durée de location d'un conteneur, certaines compagnies maritimes ont des durées limitées. Et aussi la durée qui reste le conteneur chez le client.

### **2.4.2. La mise à disposition des conteneurs vides**

Après avoir réservé le nombre de conteneurs nécessaire auprès de la compagnie maritime MSC, une demande sera établie auprès des services des douanes algériennes afin d'autoriser la réservation des conteneurs pour CEVITAL, cette réservation se fait en indiquant la date d'embarquement et le pays de destination, accompagnée d'une liste de différents conteneur avec leur numérotation. (Annexe 03)

### **2.4.3. La préparation des conteneurs**

Après avoir l'autorisation de mise en disposition des conteneurs, le service de manutention vont vérifier que les conteneurs sont en bon état et bien nettoyé pour que la marchandise (le sucre) ne soit pas endommager ou salie.

### **2.4.4. L'empotage et le scellement**

Cette étape d'empotage consiste à charger la marchandise dans des conteneurs avec la présence d'un inspecteur en douane pour vérifier que la marchandise que la marchandise chargé est bien le sucre qui est indiquer dans la notice d'expédition et pas autre produit avec la présence d'un agent de contrôle de qualité.

Après une liste de tous les conteneurs sera établie par un responsable, cette liste comporte le numéro, nombre et référence des conteneurs, elle se fait pour vérifier que le nombre de conteneur correspond à celui inscrit dans la notice d'expédition et la vérification du numéro et de la référence du conteneur.

Ensuit il vienne l'étape du scellement qui consiste à fermer les conteneurs définitivement, une fois le conteneur est sellé, personne n'aura le droit de l'ouvrir sauf en cas d'un problème, et pour l'ouvrir dans le cas d'un problème il faut adresser une demande au service des douanes. On distingue trois types de scellement :

- Scellé de douanes.
- Scellé de la compagnie maritime.
- Scellé de la société de surveillance.

Une fois les conteneurs sont scellés sauront pesés un par un pour avoir le poids de chaque conteneur, ces différent poids vont être utilisés pour élaborer un VGM qui sera

## **CHAPITRE III : l'analyse du choix du mode de présence à l'international de CEVITAL**

---

destiner commandant du bord, qui lui permette de placer les conteneurs dans le navire en préservant son équilibre. (Annexe 04)

### **2.4.5. La mise à quai**

Une fois l'opération de scellement achevée, la mise à quai des conteneurs est immédiatement déclenchée par le responsable des exportations, en utilisant sa propre flotte de transport réservée uniquement aux opérations d'exportations. Pour cela, l'entreprise CEVITAL doit procéder à l'établissement d'une demande d'autorisation de la mise à quai des conteneurs pleins à l'export, au niveau de la douane(Annexe 05-01), et à la Police des Aires et des Frontières PAF (Annexe 05-02), pour vérifier si les informations correspondent à celles mentionnées sur l'autorisation de mise à quai.

### **2.4.6. L'embarquement des conteneurs**

Cette opération nécessite aussi une autorisation des douanes qui se confirmera par un document appelé : Bon d'embarquement, qui autorisera l'exportateur à charger ses conteneurs dans le navire. (Annexe 06)

## **2.5. L'étape de dédouanement**

A la fin de toutes les opérations préalablement citées, CEVITAL procède au dédouanement de la marchandise pour qu'elle puisse quitter le pays. Pour cela :

- Il procède à la déclaration en douane grâce à une facture commerciale à l'internationale.
- CEVITAL à travers de son déclarant en douane, rapporte toutes les informations incluses dans la facture commerciale sur le système SIGAD
- Liquidation de l'expédition en douane : cette formalité consiste à payé les frais de douane, qui permet d'avoir les documents officiel a savoir le bon à enlevé (Annexe 12) autorisant l'embarquement de la marchandise sur le navire, et la quittance de liquidation des frais de douane. (Annexe 13)
- Etablissement d'une déclaration d'export définitive 1100 dite D11 par un déclarant en douane sur le système SIGAD, et elle comporte quatre exemplaires de couleurs différentes, à savoir : (annexe 07)
  - Blanche : exemplaire pour la douane.
  - Rouge : exemplaire pour le retour.
  - Bleu : exemplaire pour le déclarant.
  - Jaune : exemplaire pour la banque.

## CHAPITRE III : l'analyse du choix du mode de présence à l'international de CEVITAL

---

L'importateur peut exiger certains documents lors d'une opération à l'internationale, à savoir :

- **La facture commerciale** : C'est un document commercial qui comporte la description de la marchandise et les parties de contrat ainsi que le pays de destination, le prix et la date.
- **Le connaissement ou B/L** : c'est un contrat de transport mis en relation la compagnie maritime et l'exportateur (annexe 08)
- **La liste de colisage** : c'est une liste qui résume la description de la cargaison, quantité et le poids maximal et minimal de la marchandise, le point de départ et le point d'arrivée, ainsi que l'adresse de l'exportateur et du vendeur, élaborée par le service de transit de CEVITAL, il lui fournit une copie d'origine et trois exemplaires. (Annexe 09)
- **Les documents de certification** : ce sont des documents qui consistent à certifier l'originalité du produit et aussi sa conformité aux normes de sécurité alimentaire et de santé, en l'occurrence :
  - **Le certificat d'origine** : délivré par la chambre de commerce de Bejaia pour confirmer que le produit est purement algérien. Le client exige une copie d'origine et trois photocopies. (Annexe 10)
  - **Le certificat phytosanitaire et le certificat de non radioactif** : le client exige une copie originale et trois photocopies pour chaque certificat. Ces deux certificats sont fournis par le producteur.
  - **Le certificat WQP, certificat d'analyse et le certificat de poids** : délivrés par la société générale de surveillance (SGS). Le client exige une copie originale et trois photocopies pour chaque certificat.

Une fois la marchandise remise à l'armateur, le Responsable Export prend possession du connaissement qu'il joindra aux autres documents cités ci-dessus pour transmettre les originaux à son client en plus des copies demandées ; il remettra aussi des copies pour les services douaniers et archivera d'autres copies au sein de CEVITAL.

### 2.6. Le paiement

Une fois la marchandise est réceptionnée par le client, la banque de l'importateur crédite le compte de CEVITAL (sur ordre de son client), et la banque de l'exportateur émet une attestation de retour en faveur de CEVITAL, elle démontre le paiement des factures correspondantes à la marchandise livrée. Dans cette expédition, le paiement se fait par un

## **CHAPITRE III : l'analyse du choix du mode de présence à l'international de CEVITAL**

---

transfert en cash. La condition de paiement est de 150 jours de la date de connaissance maritime.

Après 150 jours, le compte de CEVITAL est crédité par la somme de la facture auprès de sa banque (the housing bank), cette dernière va délivrer une attestation de rapatriement pour informer CEVITAL que son compte a bien reçu la somme. (Annexe 11)

### **Section 03 : Les déterminants du choix du mode de présence à l'international pour CEVITAL**

Dans sa stratégie d'internationalisation, le groupe CEVITAL a opté pour plusieurs formes dont l'objectif est de s'introduire dans les marchés étrangers, où plusieurs facteurs interviennent dans le choix d'un mode de présence qui convient à la politique de développement de l'entreprise.

A la base d'un guide d'entretien que nous avons adressé à la direction du service commercial et du service marketing et à celui du transit-export, nous allons présenter dans cette section le mode de présence à l'international choisi par CEVITAL et les différents facteurs qui déterminent ce choix.

#### **1. Le mode utilisé par CEVITAL pour être présent sur les marchés internationaux**

Le choix d'un mode de présence à l'international est un choix stratégique, qui nécessite la mobilisation des moyens d'information et de communication, voire même des ressources financières pour faire des études aidant les dirigeants de groupes CEVITAL à prendre un tel choix.

Le groupe CEVITAL a opté pour un mode d'engagement sans capital qui est l'exportation indirect, c'est-à-dire, il commercialise ses produits à partir de son pays d'origine à travers des intermédiaires. Ce choix du mode d'exportation est fait à la base des facteurs qui le déterminent.

#### **2. Les déterminants d'internationalisation du groupe CEVITAL**

Plusieurs facteurs poussent le groupe CEVITAL à s'internationaliser et à chercher de nouveaux marchés pour l'installation de leurs activités ou l'exportation de leurs produits.

## CHAPITRE III : l'analyse du choix du mode de présence à l'international de CEVITAL

---

Durant notre stage et nos recherches au sein de l'entreprise, nous avons retenu les facteurs suivants :

### 2.1. Les facteurs techniques

Parmi les facteurs techniques de l'internationalisation du groupe CEVITAL, on trouve :

- **La baisse des coûts de transports internationaux** : le développement des ports conteneurs pouvant transporter des quantités énormes de la marchandise à des coûts faibles, et aussi le positionnement du groupe CEVITAL au niveau du port de Bejaia, et sa dotation d'une base logistique NUMILOG lui permettant d'éviter certains coûts<sup>2</sup> et de réduire les coûts liés au transport.
- **L'accroissement des capacités de production** : il est considéré comme l'un des facteurs qui ont poussé le groupe CEVITAL à s'internationaliser, et cela après avoir augmenté sa capacité de production à 2 millions de tonnes de sucre par ans. Avec cette puissance de production, CEVITAL répond à la demande nationale de sucre, et tire un surplus de production, ce qui la pousse à la recherche de nouveaux marchés étrangers.

### 2.2. Les facteurs d'opportunité

- **la mission et la stratégie globale du groupe** : l'idée du premier responsable et le fondateur de groupe Issad Rebrab est de faire entrer l'Algérie dans l'économie de l'après-pétrole, du stade importateur au stade exportateur, en faire le dragon de l'Afrique une puissance économique. La mission du groupe est de servir le groupe CEVITAL et l'Algérie avec des bons choix stratégiques.
- **La demande des clients** : grâce à son image sur la scène internationale, le groupe CEVITAL reste toujours intéressé par plusieurs gouvernements, les chefs d'état et les premiers ministres de plusieurs pays tels que la France, le Brésil, le Sri Lanka, le Paraguay, l'Italie, l'Espagne, le Sénégal. En effet, ces pays cherchent des solutions pour le développement à travers l'emploi et la création des richesses à travers la demande du produit du CEVITAL qui leur permet de créer eux aussi des filiales pour créer chez eux la richesse.
- **Disponibilité d'une direction à l'export** : à Alger, se trouve le COMMODITIES, une Direction qui appartient au groupe spécialisé dans l'exportation ; elle effectue des contrats avec des TRADER (boîtes de négociation internationale), et cette direction a un contrat

---

<sup>2</sup> Certains couts de transport sont éliminés grâce à sa localisation sur le port

## CHAPITRE III : l'analyse du choix du mode de présence à l'international de CEVITAL

---

avec SKOR un trader spécialisé dans la commercialisation des produits à l'échelle mondiale, ce moyen que ne dispose pas par la plus part des entreprises exportatrices en Algérie, donc le groupe profite de cette opportunité pour exporté plus.

- **Disponibilité de la matière première:** la plus part des filiales de groupe CEVITAL sont situées en Algérie, ce pays qui dispose de la matière première comme les hydrocarbures, le bois, l'eau..., tous ces produits sont utilisés par le groupe pour construire leur filiales et augmente leur production avec des moindres coûts. (Comme le cas de création de LALA KHDIDJA)

### 2.3. Les facteurs économiques et commerciaux

CEVITAL cherche toujours à s'internationaliser et s'implanter sur plusieurs pays, et cela est fait à la base de certains factures économiques tels que :

- **La qualification de la main d'œuvre :** CEVITAL s'internationalise dans le but de la recherche de la main d'œuvre qualifiée avec le moindre coût, pour augmenter la production et développer la qualité des produits, comme il cherche aussi l'effet d'expérience pour un savoir faire.
- **La saturation de la demande dans le pays :** La saturation du marché algérien anticipe le groupe CEVITAL à chercher des nouveaux marchés afin de vendre le surplus pour les produits agroalimentaires, et de renouveler le cycle de vie des produits quand ils arrivent à la phase de déclin sur les marchés locaux pour les produits électroménagers.
- **Recherche des nouveaux débouchés :** pour utiliser les produits d'une filiale de groupe, CEVITAL compte sur l'acquisition des filiales et de leurs clients (comme le cas d'acquisition dans la fabrication des portes et des fenêtres de la marque OXXO).
- **La régulation des ventes :** le groupe produit des produits à forte demande saisonnière, comme l'eau de la marque LALA KHDIDJA, et le jus de fruit de KOJEK ces produits sont consommés beaucoup plus en été, donc le groupe cherche à exporter ou à s'implanter sur des marchés de différents climats, pour assurer la compensation (comme le cas du jus de fruit COJEK exporté vers l'Afrique).
- **Avoir une marque et une image internationale :** pour que le groupe arrive à avoir une marque et une image internationale pour ses activités et leurs produits, il doit produire et commercialiser leurs produits dans des pays différents, afin de se protéger de ses concurrents.

## **CHAPITRE III : l'analyse du choix du mode de présence à l'international de CEVITAL**

---

- ***L'uniformisation partielle des modes des consommateurs*** : Elle correspond à une standardisation des modes de consommation, c'est-à-dire c'est tout le monde qui consomme les mêmes produits. C'est sur cette base que CEVITAL s'est internationalisé. En effet, certains de ses produits sont consommés quotidiennement et par presque tout le monde tels que l'huile végétale et les sucres

### **2.4. Facteurs politiques et juridiques**

- ***la réduction des barrières douanières*** : le groupe CEVITAL profite des différents accords de coopérations économiques signés par l'Algérie et la création des zones de libre-échanges pour s'internationaliser facilement, car ils éliminent plusieurs obstacles dans le cadre des échanges commerciaux internationaux.
- ***La politique économique du pays*** : dans le cadre des exportations, l'Algérie encourage les entreprises à l'export, par la mise en œuvre de plusieurs dispositifs d'aide à l'exportation et des avantages fiscaux accordés aux entreprises exportatrices. Donc le groupe doit profiter de ces avantages pour commercialiser leurs produits à l'étranger.

### **2.5. Autres facteurs qui déterminent l'internationalisation du groupe CEVITAL**

- ***La spécialisation*** : une entreprise se concentre sur un segment de marché restreint ce qui limite son marché potentiel, la spécialisation du groupe CEVITAL dans l'agroalimentaire lui a permis de produire des grandes quantités, en profitant de l'avantage des économies d'échelles. Ses produits sont pu couvrir le marché local facilement. Pour éviter le risque de saturation du marché locale, CEVITAL a mis à sa disposition une stratégie d'extension des marchés pour commercialiser ces produits sur les marchés étrangers.

Pour vendre ces produits a l'international le groupe CEVITAL a opté pour une politique commerciale de prix et cela grâce à l'économie d'échelle qui a permis de réduire les coûts de production rendant ainsi le produit compétitif sur les marchés internationaux en matière de prix et d'accroître le nombre de marchés qu'il exploite.

- ***La diminution des coûts logistiques*** : la logistique regroupe l'ensemble des activités mises en œuvre pour planifier, coordonner et optimiser les flux d'approvisionnement, de production, de distribution, de service après-vente et de retour , en préservant d'atteindre un niveau de service déterminé et dans les meilleures conditions économiques. Pour



## **CHAPITRE III : l'analyse du choix du mode de présence à l'international de CEVITAL**

---

CEVITAL son positionnement géographique et à proximité de différents pays méditerranéens lui a permis de réduire les coûts liés à la logistique.

### **3. Les avantages tirés par CEVITAL à travers son internationalisation.**

Malgré la complexité et les risque du marché international, il offre des avantages à saisir pour se développer et garantir sa continuité sur les marchés étrangers, parmi les avantages tirés par CEVITAL on cite :

#### **3.1. Un marché potentiel plus vaste**

L'internationalisation du groupe CEVITAL lui a fourni un marché potentiel plus vaste comme un avantage qui lui permet d'augmenter le nombre de la clientèle et de la production, est cela c'est après avoir transformé ce marché potentiel à un marché permanent.

#### **3.2. Les avantages fiscaux et douaniers**

La législation algérienne accorde de nombreux avantages fiscaux et douaniers pour les opérations d'exportations, dont CEVITAL a profité de ces avantages pour s'internationaliser, tel que :

- Exonération permanente de l'impôt sur les bénéfices des sociétés et suppression de la condition de réinvestissement de leurs bénéfices ou leurs revenus, pour les opérations de vente et les services destinés à l'exportation.<sup>3</sup>
- Exemption de la TVA pour les affaires de vente et de façon portant sur les marchandises exportées.<sup>4</sup>
- Les régimes économiques douaniers permettent aux entreprises qui transforment des produits de bénéficier de suspension de droits et taxes, à même de promouvoir les exportations.<sup>5</sup>
- Un statut d'opérateur économique lui a été accordé grâce à ses opérations d'import export, dont il a bénéficié du circuit vert<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup>Exonération en matière d'impôts directs « article 138 du code des impôts directes et taxes assimilées modifié par l'Article 06 de Loi de Finances pour 2006 »

<sup>4</sup>Exonération en matière de taxes sur le chiffre d'affaires « Article 13 du code des taxes sur le chiffre d'affaires »

<sup>5</sup>Régime douaniers suspensifs à l'exportation « La loi n°79-07 du 21 juillet 1979 modifiée et complétée par la loi n°98-10 du 22 août 1998 portant code des douanes chapitre 07 ».

<sup>6</sup>Décret exécutif n° 12-93 du 8 Rabie Ethani 1433 correspondant au 1er mars 2012 fixant les conditions et les modalités du bénéfice du statut d'opérateur économique agréé en douane.

## **CHAPITRE III : l'analyse du choix du mode de présence à l'international de CEVITAL**

---

### **3.3. Élargissement du marché et des débouchés**

L'internationalisation a permis au groupe CEVITAL d'élargir et de s'ouvrir sur des nouveaux marchés à travers le monde à savoir l'Union européenne, l'Afrique, l'Amérique latine ainsi que les pays du golf. Cet élargissement lui a permis de décrocher de nouveaux débouchés.

### **3.4. Meilleure connaissance des marchés étrangers**

La dotation de CEVITAL d'un service marketing et des moyens de communication et d'information sophistiqués qui s'occupe des études de marchés par lui-même et sa participation dans les expositions et les foires internationales lui ont permis de mieux connaître les marchés étrangers et les attentes des clients.

## **4. Les obstacles rencontrés par CEVITAL à l'international**

D'après le chargé de l'export du groupe CEVITAL, l'entreprise a rencontré des risques et des obstacles multiples durant son internationalisation. Il s'agit de :

### **4.1. L'instabilité du taux de change**

L'instabilité du taux de change engendre des frais supplémentaires et des pertes de gain dans les transactions internationales, cela est dû à la dépréciation de la monnaie nationale vis-à-vis la monnaie étrangère ou l'appréciation du devis vis-à-vis de la monnaie nationale. Ce risque de change est dû à l'exigence des clients facturés par la devise et non pas par la monnaie nationale.

### **4.2. Le risque économique**

Le risque économique dont l'entreprise CEVITAL est exposée est la concurrence et celui de la perte de compétitivité, contrairement aux concurrents étrangers, qui proposent des produits compétitifs. Cette perte de compétitivité est causée par le manque d'infrastructures logistiques modernes et les aires de stockages insuffisantes dans les ports. Ce qui rend le coût d'exportation chère, mais aussi les coûts des matières premières.

### **4.3. Le risque d'un contingentement des importations**

La politique commerciale de l'Etat algérien vis-à-vis des importations constitue un risque majeur pour l'entreprise CEVITAL qui peut réduire la capacité de production, et cela par une limitation légale des importations par les autorités.

## **CHAPITRE III : l'analyse du choix du mode de présence à l'international de CEVITAL**

---

### **4.4.Risque juridique**

Suspension du statu d'opérateur économique et de l'avantage du circuit vert après avoir traduit en justice le premier responsable du groupe CEVITAL.

### **4.5.Les obstacles liés à la logistique**

Manque de moyens de manutention modernes et adéquats et l'étroitesse des aires de stockage et des entrepôts ralentissent les opérations d'exportation.

### **4.6.Les obstacles administratifs**

Les douanes algériennes prennent largement le temps afin d'effectuer les opérations d'emportages et de scelllements des conteneurs que l'entreprise CEVITAL veut expédier. En outre, CEVITAL fait face aux problèmes de bureaucratie, de corruption ....etc.

### **Conclusion**

L'étude que nous avons effectuée au sein de l'entreprise CEVITAL unité de Bejaia, met en évidence à la stratégie d'internationalisation et le choix du mode de présence à l'étranger à savoir l'exportation afin d'élargir son marché et de trouver de nouveaux débouchés.

Le travail de guide d'entretien que nous avons réalisé au niveau du groupe CEVITAL nous a permis d'examiner les activités exercées dans les services transit, afin d'identifier la démarche concernant le processus d'exportation.

À travers l'analyse du guide d'entretien, nous avons constaté que plusieurs facteurs interviennent dans le choix du mode de présence du groupe CEVITAL à savoir : les facteurs économique et commerciaux ainsi les facteurs techniques et d'opportunités, politique et juridique.

Malgré les avantages du groupe CEVITAL tirés par son internationalisation tel que la diminution des coûts avec l'économie d'échelle et d'avoir une meilleure connaissance de marché ainsi que les avantages fiscaux et douaniers attribués par l'Etat. Toutefois, l'entreprise reste toujours exposée à des risques et des obstacles qui freinent sa démarche d'internationalisation à titre d'exemple les risques de change, risque économique, risque administrative.



# **Conclusion générale**

### Conclusion générale

L'ouverture des économies à l'échelle mondiale a offert des opportunités pour les entreprises de se développer à l'international. Ce développement est justifié par des facteurs internes et externes liés à la stratégie de développement de l'entreprise, et ce dans le but de conquérir de nouvelles parts de marchés, de diversifier ses approvisionnements et ses débouchés, d'accroître son chiffre d'affaire, et d'avoir une bonne image.

Pour rappel, l'objectif de notre travail est de présenter des modes de présences des entreprises à l'international, et d'identifier les facteurs qui déterminent le choix du mode de présence du groupe CEVITAL à l'étranger. Nul n'ignore le rôle important que joue CEVITAL dans l'économie algérienne et mondiale, et cela par sa dotation d'une plus grande raffinerie du sucre au monde, et par sa première place en tant que premier exportateur en dehors des hydrocarbures en Algérie.

Le premier chapitre nous a permis de comprendre le concept d'internationalisation et ses raisons d'être appliquée, et de comprendre aussi les stratégies de développement des entreprises. Nous avons donné un aperçu général sur les théories explicatives de ce phénomène d'internationalisation, à savoir les théories traditionnelles qui expliquent que les entreprises ont intérêt à s'internationaliser en se spécialisant dans les produits où elles détiennent des avantages, tels que l'avantage absolu, l'avantage comparatif ou par dotation factoriel. Nous avons aussi dressé un aperçu sur les nouvelles théories, à savoir : la théorie de cycle de vie du produit de Vernon et la théorie de paradigme OLI qui explique le passage de la production nationale à l'exportation du produit, puis à sa fabrication à l'étranger. En outre, nous avons essayé de présenter la démarche d'internationalisation des entreprises.

Dans le deuxième chapitre, nous avons présenté les différents modes d'accès qui peuvent être adoptés par une entreprise pour être présente sur le marché étranger, où l'entreprise peut faire un choix entre un engagement sans capital tels que les exportations et les accords de licence, et avec un engagement en capital, à titre d'exemple : la création des filiales et acquisition des entreprises à l'étranger. Ensuite on a abordé les différents risques liés à l'internationalisation des entreprises. Puis, on a procédé à la présentation de l'état des lieux des exportations en Algérie.

## Conclusion générale

---

Dans le troisième et dernier chapitre, nous avons essayé d'étudier le mode de présence du groupe CEVITAL utilisé pour marquer sa présence à l'international ainsi que les facteurs qui déterminent son internationalisation.

A travers le long de notre étude, nous avons conclu que le groupe CEVITAL s'appuie fondamentalement sur le mode d'exportation pour assurer sa présence sur les marchés extérieurs dans les pays étrangers. Cela se justifie par son volume de production qui est important, par ses capacités en matière de logistique, et par sa position stratégique dans le bassin méditerranéen, ce qui confirme ainsi la première hypothèse qui s'intitule *l'exportation est la forme d'internationalisation la plus adoptée par CEVITAL pour ce positionner à l'international*.

Le test de la deuxième hypothèse qui stipule que *les conditions et les avantages offerts par les marchés cibles définissent les orientations stratégiques à l'international* est vérifiée. En effet, les avantages offerts par les marchés cibles pour l'entreprise CEVITAL, définissent ses orientations stratégiques à l'international vers l'exportation, notamment les avantages fiscaux et douaniers.

En effet, CEVITAL exporte vers plusieurs pays appartenant à des zones géographiques diverses, notamment vers l'Europe, l'Afrique du nord, le Moyen-Orient et l'Amérique latine. Le choix de ces marchés est fait par rapport à la proximité géographique, socioculturelle et par rapport aux niveaux de développement des marchés ciblés.

A travers les résultats de notre étude, nous avons constaté que l'entreprise CEVITAL est une multinationale émergente. Cela s'explique par sa présence dans les quatre coins de la planète, notamment le marché Européen qui est très exigeant en matière de qualité.

La réussite du CEVITAL, sa renommée à l'échelle internationale, ne signifie pas que toutes les conditions lui sont réunies. Elle traverse quotidiennement des embuches, en subissant des pratiques bureaucratiques comme la lourdeur de l'Administration algérienne dans le traitement des dossiers pour l'octroi des autorisations d'investissement, surtout celles liées à la circulation des fonds d'un pays à l'autre, et la non dotation des entreprises algériennes par des moyens d'information intégrée et les moyens logistiques.

L'entreprise CEVITAL est un exemple à suivre par d'autres entreprises algériennes pour s'internationaliser et conquérir les marchés étrangers. L'entrée des entreprises de

## **Conclusion générale**

---

diverses productions autres que celles du CEVITAL fera de l'Algérie un pays exportateur réel. Mais pour cela, ces entreprises doivent redoubler d'efforts pour surmonter les divers obstacles. De son côté, l'Etat doit leur apporter un réel soutien, non seulement dans le domaine financier, mais aussi de les accompagner dans la démarche d'internationalisation, notamment sur le plan logistique, et dans la circulation des capitaux.





# **Bibliographie**

## Bibliographie

### Ouvrage :

1. ALAIN Vas, « les fondements de la stratégie », édition DUNOD. Paris, 2017.
2. AMELON Jean-Louis, al « les nouveaux défis de l'internationalisation », 1<sup>ère</sup> édition, De Boeck, Bruxelles, 2010.
3. BUIGUES Pierre-andré, LACOSTE Denis, « stratégies d'internationalisation des entreprises », 1<sup>er</sup> édition, De Boeck, Bruxelles, 2011.
4. EMMANUEL Nyahoho, PIERRE-PAUL proulx, « le commerce international, théories, politique et perspectives industrielles », 2<sup>ème</sup> édition, presse de l'université du Québec, Québec, 2000
5. JOHAN BOUGLET, « la stratégie d'entreprise », 3<sup>ème</sup> édition, GUALINO, paris, 2013.
6. KRUGMAN Paul, al « économie internationale », 4<sup>ème</sup> édition, De Boeck, Bruxelles, 2003.
7. LEHMANIN-ORTEGA, al, « STRATEGOR » 6<sup>e</sup> édition, édition DUNOD, Saint-Etienne, 2013.
8. LEMAIRE Jean-Paul, « stratégies d'internationalisation », 2ème édition Dunod, Paris, 2003.
9. LEMAIRE Jean-Paul, « stratégies d'internationalisation », 3ème édition Dunod, Paris, 2013.
10. MICHEL Rainelli, « la nouvelle théorie du commerce international, 3<sup>ème</sup> édition, la découvert, paris, 2003.
11. MERCIER-SUISSA Catherine, BOUVERET-RIVAT Céline, « l'essentiel des stratégies d'internationalisation de l'entreprise », édition Gualino, Paris, 2007.
12. PASCO-BERHO Corinne, « Marketing international », 7ème édition DUNOD, Paris, 2008.
13. ROUANE R, “le marketing direct international au service des exportations algérienne hors hydrocarbures “, Edition DAHLAB, REGHAIA, Algérie, 2010.
14. STEPHANE Bécuwe, « commerce international et politiques commerciales », armand colin, paris 2006.

## **Thèses :**

1. ARROUCHE Nacéra, «Essai d'analyse de la politique de soutien aux exportations hors hydrocarbures en Algérie : contraintes et résultats », thèse magistral en économie et finance international, université tizi ouzzou, 2014.
2. BENZIANE-TAIBI Iman, « les déterminants de l'internationalisation des entreprises », thèse doctorale, université de la science technologique de Lille, 2002.
3. ELOUEDJ BOUKRALED Bloufa, «l'internationalisation des entreprises algériennes», thèse de magistral en management, Université d'Oran 2, 2014.
4. GRAICHE L, «les formes d'implantation des firmes en Algérie: objectifs et stratégies», thèse en vue de l'obtention du doctorat en science de gestion, université de Tizi Ouzou, 2012.
5. OUAZZI Azdine, «la contribution du secteur privé à la diversification des exportations hors hydrocarbures », thèse de magistral, en économie et finance internationale, Université de tizi ouzzou, 2016.

## **Article et document**

1. Article 138 du code des impôts directs et taxes assimilées modifié par l'Article 06 de Loi de Finances pour 2006
2. Article 13 du code des taxes sur le chiffre d'affaires
3. La loi n°79-07 du 21 juillet 1979 modifiée et complétée par la loi n°98-10 du 22 août 1998 portant code des douanes chapitre 07 ».
4. Décret exécutif n° 12-93 du 8 Rabie Ethani 1433 correspondant au 1er mars 2012 fixant les conditions et les modalités du bénéfice du statut d'opérateur économique agréé en douane.
5. l'article 4 de l'ordonnance 96/06 du 10/01/1996
6. décret exécutif n°96-94 du 03 Mars 1996
7. Rapport de la conférence des nations unies sur le commerce et le développement, le cadre politique et commercial de l'Algérie, Genève, 2017.

## **Site web**

1. [www.algex.dz](http://www.algex.dz)
2. [www.andi.dz](http://www.andi.dz)
3. [www.caci.dz](http://www.caci.dz)
4. [www.cagex.dz](http://www.cagex.dz)

5. [www.cevital.com](http://www.cevital.com)
6. [www.douane.gove.dz](http://www.douane.gove.dz)
7. [www.minister de commerce.gove.dz](http://www.minister de commerce.gove.dz)
8. [www.safex.dz](http://www.safex.dz)



# Annexes

## *Questionnaire*

Dans le cadre de la préparation du mémoire de master en Commerce International et Logistique sur le thème suivant : «les modes de présence des entreprises à l'international ». Nous avons l'honneur de vous demander de bien vouloir répondre à ce questionnaire.

Par ailleurs, ce questionnaire est anonyme, nous assurons que toute information transmise sera confidentielle et que son usage est strictement d'ordre scientifique et pédagogique.

### **Q. 1 Comment CEVITAL a pu être présent sur les marchés étrangers ?**

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

### **Q. 2 Quelles sont les raisons d'internationalisation de l'entreprise CEVITAL ?**

#### **A. Facteurs techniques**

1. la baisse des coûts des transports internationaux.
2. la réduction des temps de transport.
3. l'accroissement des capacités de production.
4. les gains de productivité dans les transports.
5. l'importance croissante du savoir-faire technologique très inégalement réparti.
6. Autres.....  
.....

#### **B. Facteurs économiques et commerciaux**

1. La qualification de la main d'œuvre
2. Le niveau des salaires.
3. La saturation de la demande dans le pays
4. L'apparition d'un cycle de vie international des produits.
5. L'uniformisation partielle des modes de consommateur
6. Recherche des nouveaux débouchés
7. Autre.....  
.....

**C. Facteurs politiques et juridiques**

- 1. La réduction des barrières douanières
- 2. La diminution des obstacles non tarifaires.
- 3. La création de zones de libre-échange et de communautés économiques.
- 4. L'idéologie de libre-échange.
- 5. Les incitations des pouvoirs publics.
- 6. Le rôle des institutions de commerce international(OMC)
- 7. Autre.....  
.....

**Q. 4 Quelles sont les critères pris par l'entreprise CEVITAL pour s'internationaliser?**

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

**Q. 5 Quels est le mode utilisé par CEVITAL pour être présent sur le marché international ?**

- 1- Exportation
- 2- Licence
- 3- Joint venture
- 4- Autres

**Q.6 La détermination des objectifs internationaux de CEVITAL est dictée par :**

- 1. Le volume d'affaires à réaliser ; parts de marché visées dans le champ international
- 2. Rythme de développement recherché
- 3. Rentabilité des capitaux investis
- 4. Autres.....  
.....

**Q. 7 Quelle sont les paramètres qui interviennent dans le choix d'un mode de présence à l'international ?**

- 1- Le marché
- 2- Le client
- 3- Le produit
- 4- L'entreprise

**Q. 8 Sur quels base vous avez choisi ce/ces paramètre.**

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

**Q.9 Dans le cas d'une exportation, quels types d'exportation utilisée par CEVITAL ?**

- 1- Exportation directes
- 2- Exportation indirectes
- 3- Exportation associées & concertées

**Q. 10 Pourquoi a choisie se types d'exportation.**

- 1- Est-ce que par rapport au moyen financier
- 2- Est-ce que par rapport aux compétences humaines
- 3- Est-ce que par rapport aux moyens logistiques

**Q. 11 Quelle sont les difficultés rencontrées par CEVITAL dans ses opérations à l'étranger ?**

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

**Q.12 Quels sont les avantages tirés par CEVITAL à travers son internationalisation ?**

- 1. Un marché potentiel plus vaste
- 2. Diminution des coûts avec l'économie d'échelle
- 3. et les coûts de main d'œuvre plus faible
- 4. Gains fiscaux et de change
- 5. Répartition des risques
- 6. élargissement du marché et des débouchés
- 7. -meilleure connaissance des marchés étrangers
- 8. -contrôle de certaines sources d'approvisionnement
- 9. Autres.....



**Q.13 Quels sont les inconvénients de l'internationalisation de CEVITAL ?**

- 1. Instabilité de taux de change
- 2. Risque politique, économique et financier
- 3. risque d'un contingentement des importations
- 4. autres.....  
.....

**Q.14 Quel est le risque que vous avez déjà rencontré dans l'opération d'international**

- 1. Risque de change
  - 2. Risque économique
  - 3. Risque de fabrication
  - 4. Risque de non paiement ou risque de crédit
  - 5. Autre (précisé)
- .....  
.....

**Q.15 Quelle est la stratégie de développement adopté par CEVITAL ?**

- 1. La spécialisation
- 2. La diversification
- 3. La focalisation
- 4. La différenciation
- 5. La domination par les coûts

**Q.16 comment CEVITAL a pu faire face à la concurrence dans les marchés étrangère ?**

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

**Q.17 Quelle est la politique commerciale suivie CEVITAL pour pénétrer les marchés internationaux.**

- 1. Politique de prix
- 2. Politique de qualité
- 3. Politique de produit
- 4. Politique distribution

**Q.18 Quels sont les critères de choix d'un marché?**

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

**Q.19 Quels sont les objectifs de CEVITAL pour l'avenir ?**

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

Anne x. ①

<b>SCWS19016/24</b>		<b>27/03/2019</b>
<b>Client:</b>	<b>ANTEI International SA</b>	
<b>Address :</b>	Rue Prévost-Martin 5, 1205 Geneve , Switzerland	
<b>Client Ref#:</b>		301723
<b>Executed by:</b>	Chahrazed Khoumri	<b>Phone ext:</b>
<b>Commodities:</b>	White Refined Sugar	
<b>Specifications:</b>	Minimum 99.8 degrees polarization, maximum 45 Icumsa, maximum 0.04% ashes, maximum 0.06% moisture.	
<b>Tonnage:</b>	<b>500</b>	<b>Bag type:</b> 50 KG
<b>Total unit:</b>	10000	<b>Unit/ 20 FTx</b> 500
<b>20 FT #:</b>	20	<b>Tonnage/ 20 FT:</b> 25
<b>Markings:</b>	Export - Trilingual	<b>Pallets:</b>
<b>Surveyors:</b>	SGS	<b>Delivery:</b> Containers
<b>Nomination date:</b>	22/03/2019	<b>Shipment period:</b> April 2019
<b>Sailing week:</b>	WEEK 16	<b>Selling incoterm:</b> CFR
<b>POD:</b>	LONE	<b>Destination:</b> TOGO
<b>Shipping line:</b>	MSC	<b>Vessel/Voyage #:</b> TBR

**Documentary instructions:**

Type of Document	Entities	Original	Copies #
B/L	MSC	3	4
COO	CCI Bejaia	1	4
Packing List	Transit & SGS	1	3
Sanitary Certificate	Manufacturer	1	3
Non Radioactivity certificate	Manufacturer	1	3
WOP Certificate	SGS	1	3
Weight Certificate	SGS	1	3
Certificate Of analysis	SGS	1	3

**Goods description:** WHITE REFINED SUGAR

**B/L Marked:** Freight prepaid  
Shipped on board  
Agent at destination  
Number of Free Days at Destination

**Shipper:** Cevital Spa  
**Consignee:** TO ORDER  
**Notify:** SOEXIMEX  
31-33 RUE PLEYEL  
93 200 SAINT-DENIS  
France

**REMARK :** To show in the Bill of Lading's body « GOODS IN TRANSIT »

**Consultation & modification :** Nabila Henane

B/L etab?

COO etab?

①

Annex (2)

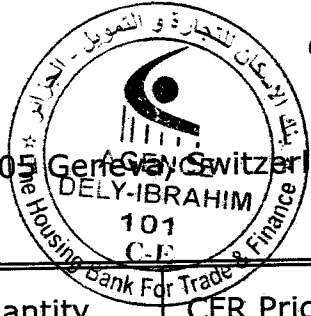
# Cevital Spa

Address: Nouveau Quai - Port de Bejaia - Bejaia - Algeria  
Phone: + 213 (0) 34 20 20 00 / Fax +213 (0) 34 21 27 73  
RC: 06/00 - 0003802 B98 - NIF: 099806000380297

## COMMERCIAL INVOICE

AHCENE Ahmed Ouamer  
Directeur d'Agence

Invoice n°: **SCWS19016/24**  
Date: **10/04/2019**  
Client: **Antei International SA**  
Address: **Rue Prévost Martin 5- 1205 Geneva Switzerland**  
CHAOU Mohamed  
Chef de Service  
Commerce Extérieure



Description of goods	Unit	Quantity	CFR Price/Unit (USD)
White Refined Sugar Min 99.8 polarization Max 45 Icumsa Max 0.04 ashes Max 0.06 Moisture In 20 x 20FT Containers	Metric Ton	500,00	<del>408,00</del>
<b>TOTAL CFR LOME</b>		<b>USD</b>	<b>204 360,00</b>

The present invoice is issued for the amount of:  
**Two Hundred Four Thousand Three Hundred Sixty US Dollars**

Loading port: Bejaia  
Country of origin: Algeria  
Port of Discharge: **LOME**  
Country of Destination: **TOGO**  
Shipment period: **April, 2019**

The Housing Bank For Trade & Finance - Algeria  
**AGENCE DELY IBRAHIM "101"**  
**Domiciliation Export \***  
Alger Le : ..... 10/04/2019 .....

162201	2019	2	CT	00085	USD
--------	------	---	----	-------	-----

Method of Payment: **100% Cash Transfer**  
Condition of Payment: **Within 150 days from the date of the bill of lading**

Beneficiary: CEVITAL SPA, Nouveau Quai, Port de Bejaia, 06000 Bejaia, Algeria  
Bank details: **HOUSING BANK**  
Address: **16, rue Ahmed Ouaked, Dély Ibrahim - Alger**  
Account: **031 00101 1400000856 38**  
SWIFT code: **HBHODZAL**



**BON DE MISE A DISPOSITIN DES CONTENEURS VIDES**

N° Ref: F-TRT-001  
 Date de Révision: 10/10/2015  
 Version: 2

Date : 20/03/2019

Armateur : M.S.C

N° du bon : 367/15

**I- Critères obligatoires de tri et selection:**

Lors de la pré-sélection, tout TC faisant objet d'un des critères ci-dessous doit être Systématiquement éliminé :

N°	Critere*	Standard*
1	Etanchéité	Présence de joint conforme sur les portes, non déchiré, Absence d'entaille, de déchirure, d'gratinure profonde
2	Aspect	Pas de zone tordue ou enfoncé
3	Accecesoire	Présence de bras et de montant, présence de boite d'aeration
4	Odeur	Toutes odeurs désagreable, nuisible provoquant des nausées
5	Propreté	Absence totale de chaux , graisses, corps étrangers sevères (verre) et clou > nombre de 10
6	Sources humides	Absence totale de toutes sources humide : eau ou autre liquide
7	Rouille	Absence totale de rouille sur le toit, et absence de trace de rouille sur une serpillière

\*: Au moment du tri et le contrôle des critères déjà énoncés, l'agent responsable de contrôle doit veiller au respect du mode opératoire de contrôle.

**II- Evaluation des critères nécessitant un nettoyage a sec**

N°	Critère à contrôler avant nettoyage à sec	Conforme		Non conforme		Commentaire*
		TC1	TC2	TC1	TC2	
1	Présence d'étiquettes et/ou pictogramme					Neant
2	Odeur, mais qui n'est pas désagreable					Neant
3	Propreté : Poussière, débris et déchets de papier, bois et pierre et lugumineuses					Neant
4	Aération bloquée ou obstruite par un scotch					Neant

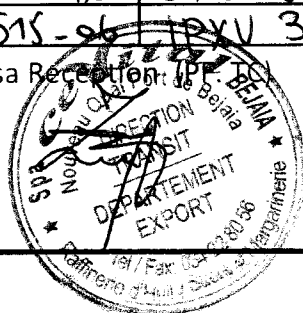
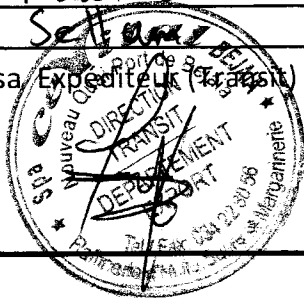
**III- Traçabilité :**

Nom du Chauffeur	Immatriculation	N° du TC	Observation
Mawuani	04576-113-16	CAIU 205 730/4	
Sethana	03367-515-96	IPXU 383 572/3	

Visa Expéditeur (Transit)

Visa Recepteur (PT, BE, MA)

Visa sécurité

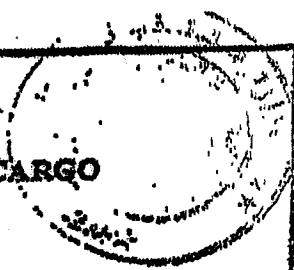


Annex 03.

3

PEOPLE'S DEMOCRATIC REPUBLIC OF ALGERIA

THE VERIFIED GROSS MASS OF A CONTAINER CARRYING CARGO  
STATEMENT OF COMPLIANCE



Annex 4 (4)

This statement supplement the Bill Of Lading

Issued under the provisions of the

INTERNATIONAL CONVENTION FOR THE SAFETY OF LIFE  
AT SEA, 1974, as modified by the Protocol of 1988 relating thereto

Under the authority of the People's Democratic Republic of Algeria

By.....  
(Person or port/terminal facility or weighing facility duly designated)

Bill of Lading Number [BM]..... Sous 1906/51

Shipper [SH]..... SPA REVITA

Carrier [CA]..... MSA Voyage number.....

Vessel Name..... BE HAMBOURG Call sign..... IMO Number.....

Port of loading..... BEJIA ALGERIE

Port of discharge..... EDME TUNIS

Place of transhipment..... VALONIE

Approval Verification Method Number by Competent National Authority .....[SM 1].....

N°	Container ID	SEAL NUMBER	Verified Gross Mass [VGM]	Verification Date and Time [VDT]
01				

The party that has verified the weight (e.g. the operator of the weighing facility)  
Contact details (Name, Address, Tel, Email)

Method of weighing<sup>1</sup> (Crane, scale, weighbridge or lifting equipment)

Signature  
*[Signature]*  
(Person duly authorized by the shipper)

Place and Date  
16.04.2019

Signature  
Person duly authorized by:  
- Port / Terminal facility   
- Dry port / (weighing station)

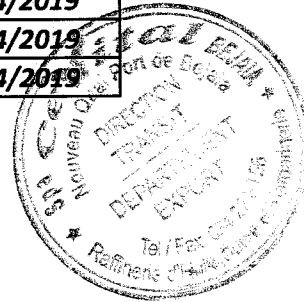
\*Name in capitals  
MR MADOUHE DYAMEL

<sup>1</sup> If the VGM of packed container is obtained by weighing the container while it is on a road vehicle, the tare mass of the road vehicle & the tractor (as indicated on their registration documents) should be subtracted. The mass of any fuel on the tank of the tractor should also be subtracted. (Adso/circ 473 paragraph 1.1)

(5)

SCWS19016/24

1	CAIU2057809	EU15445481	27180,00	05/04/2019
2	CAIU3182955	EU15445498	27260,00	05/04/2019
3	CAIU6727318	EU15445496	27160,00	05/04/2019
4	FBIU0296230	EU15445499	27140,00	05/04/2019
5	FBIU0400155	EU15445497	27140,00	05/04/2019
6	FCIU3155222	EU15445489	27280,00	05/04/2019
7	FCIU4713118	EU15445493	27200,00	05/04/2019
8	FCIU5516896	EU15445491	27100,00	05/04/2019
9	FCIU6461231	EU15445487	27200,00	05/04/2019
10	GLDU5652276	EU15445494	27200,00	05/04/2019
11	IPXU3835723	EU15445484	27300,00	05/04/2019
12	MEDU1831172	EU15445488	27260,00	05/04/2019
13	MEDU2801892	EU15445490	27240,00	05/04/2019
14	MEDU3013128	EU15445482	27240,00	05/04/2019
15	MEDU6102281	EU15445492	27260,00	05/04/2019
16	MEDU6802135	EU15445486	27260,00	05/04/2019
17	MEDU6986156	EU15445485	27180,00	05/04/2019
18	MSCU6809283	EU15445495	27260,00	05/04/2019
19	TEMU4402092	EU15445483	27180,00	05/04/2019
20	TRHU1586003	EU15445500	27200,00	05/04/2019





Réf : Scws19016/24

*Annex 5-1*

Bejaia, le : 06/04/2019

A

L'aimable attention de Monsieur l'Inspecteur Principal  
Des Brigades des Douanes de Bejaia.

**Objet :** Autorisation de mise à quai de 20 **conteneurs** contenant du sucre alimentaire  
Empotés sur site de Cevital Nv Quai Port de Bejaia

Monsieur;

Nous avons l'honneur de vous demander de bien vouloir nous autoriser la mise à quai  
de 20 TC 20' Dry empotés sur site de Cevital Nv Quai Port de Bejaia.

*3-*

TC N° en pièce jointe :

Scellé N° en pièce jointe :

Comptant sur votre habituelle collaboration,  
Veuillez, agréer, Monsieur l'Inspecteur Principal, l'expression de nos salutations.

DOUANE

*Je accordee le controle de la file  
numerierte et surveillance gl.  
le 07.04.19*

*[Handwritten signature]*

Le Département Export



*[Faint handwritten text]*

Siège Alger :

Boite N°6 - ZHUN GARIDI II Kouba/ Alger - Code Postal : 16000 - Alger

Tel : 00 213(0) 21.56.38.02 / 80/90.56.37.10/56.37.80 / Fax : 00 213(0)21.56.39.24/56.37.55/56.38.20/56.38.14



Contrat Scws19016/24

1	CAIU2057809	EU15445481
2	CAIU3182955	EU15445482
3	CAIU6727318	EU15445483
4	FBIU0296230	EU15445484
5	FBIU0400155	EU15445485
6	FCIU3155222	EU15445486
7	FCIU4713118	EU15445487
8	FCIU5516896	EU15445488
9	FCIU6461231	EU15445489
10	GLDU5652276	EU15445490
11	IPXU3835723	EU15445491
12	MEDU1831172	EU15445492
13	MEDU2801892	EU15445493
14	MEDU3013128	EU15445494
15	MEDU6102281	EU15445495
16	MEDU6802135	EU15445496
17	MEDU6986156	EU15445497
18	MSCU6809283	EU15445498
19	TEMU4402092	EU15445499
20	TRHU1586003	EU15445500

الهيئة العامة للغذاء والدواء  
- الرياض -





DIRECTION TRANSIT, COMPLEXE AGROALIMENTAIRE DE BEJAIA  
Nouveau Quai Port de Béjaia, Béjaia, Algérie. Tél : +213 (0) 34.29.20 00 Fax : +213(0)34.22.07.52  
E-mail : nadir.amir@cevital.com - www.cevital.com - info@cevital.com

Réf : Scws19016/24

Am 4121 5-2

مكتب رئيس سرور  
مستاءة

Bejaia, le : 06/04/2019

A

MONSIEUR LE COMMISSAIRE DE LA  
BPFM DU PORT DE BEJAIA

Objet : Autorisation de mise à quai de 20 conteneurs CNT Empotés sur site de Cevital Nv Quai Port de Bejaia  
*Syria Blomc*  
~~de l'industrie agroalimentaire~~

Monsieur;

Nous avons l'honneur de vous demander de bien vouloir nous autoriser la mise à quai de 20 TC 20' Dry empotés sur site de Cevital Nv Quai Port de Bejaia.

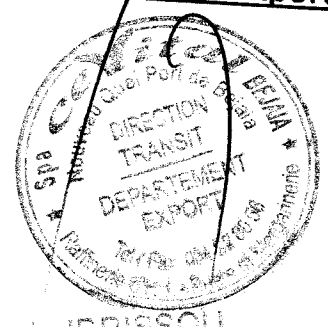
TC N° en pièce jointe :

Comptant sur votre habituelle collaboration,

Veuillez agréer, Monsieur le commissaire, l'expression de nos salutations.

**AVIS de la BPFM**

**Le Département Export**



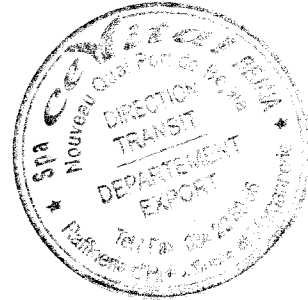
Samir IDRISOU  
Approvisionnement

Siège Alger :

Plot N°6 - ZHUN GARIDI II Kouba/ ALGER - Code Postal : 16000 - ALGERIE  
Tél : 00 213(0) 21.56.38.02 / 80/90 56.37.10/56.37.80 / Fax : 00 213(0)21.56.38.24/56.37.55/56.38.20/56.38.14

Contrat Scws19016/24

1	CAIU2057809
2	CAIU3182955
3	CAIU6727318
4	FBIU0296230
5	FBIU0400155
6	FCIU3155222
7	FCIU4713118
8	FCIU5516896
9	FCIU6461231
10	GLDU5652276
11	IPXU3835723
12	MEDU1831172
13	MEDU2801892
14	MEDU3013128
15	MEDU6102281
16	MEDU6802135
17	MEDU6986156
18	MSCU6809283
19	TEMU4402092
20	TRHU1586003



مكتب فحص البضائع  
مكتب فحص البضائع

Contrat Scws19016/24

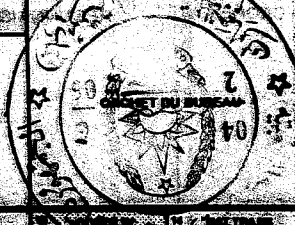
1	CAIU2057809	★	EU15445481	01
2	CAIU3182955	★	EU15445482	14
3	CAIU6727318	★	EU15445483	12
4	FBIU0296230	★	EU15445484	11
5	FBIU0400155	★	EU15445485	11
6	FCIU3155222	★	EU15445486	16
7	FCIU4713118	★	EU15445487	09
8	FCIU5516896	★	EU15445488	12
9	FCIU6461231	★	EU15445489	06
10	GLDU5652276	★	EU15445490	13
11	IPXU3835723	★	EU15445491	08
12	MEDU1831172	★	EU15445492	15
13	MEDU2801892	★	EU15445493	07
14	MEDU3013128	★	EU15445494	10
15	MEDU6102281	★	EU15445511	18
16	MEDU6802135	★	EU15445496	03
17	MEDU6986156	★	EU15445497	05
18	MSCU6809283	✗	EU15445498	12
19	TEMU4402092	★	EU15445499	04
20	TRHU1586003	★	EU15445500	20



	CONTRAT	SCWS19016/24
	LISTETCS	DATEMAD
PORTOFDECHARGE		
	CONDITIONEMENT	siège
1	CAIU2057809	16/03/2019
2	CAIU3182955	03/04/2019
3	CAIU6727318	04/04/2019
4	FBIU0296230	04/04/2019
5	FBIU0400155	03/04/2019
6	FCIU3155222	17/03/2019
7	FCIU4713118	28/03/2019
8	FCIU5516896	02/04/2019
9	FCIU6461231	18/03/2019
10	GLDU5652276	02/04/2019
11	IPXU3835723	04/04/2019
12	MEDU1831172	03/04/2019
13	MEDU2801892	02/04/2019
14	MEDU3013128	02/04/2019
15	MEDU6102281	02/04/2019
16	MEDU6802135	03/04/2019
17	MEDU6986156	16/03/2019
18	MSCU6809283	03/04/2019
19	TEMU4402092	04/04/2019
20	TRHU1586003	03/04/2019



DECLARATION		LIBELLE		FEUILLET		total / articles		EXEMPLAIRE DECLARANT			
CODE "1100		EXPORTATION DEFI		0001		0001		ENREGISTREMENT			
IMPORTATEUR / EXPORTATEUR REEL								N°			
SPA CEVITAL								2019-006623 (VALIDEE)			
Nouveau Port De Bejaia Che								DATE-HEURE			
								2019-04-17 10:26			
								CODE - BUREAU			
								79 BETATA-PORT			
SAISIE DU NUMERO		TYPE OPERATION		OPERATION		SURTAXES		EXPORTATION O.F.A.I			
0998060000380297-0000		16000		USD		204360.00					
FOURNISSEUR / DESTINATAIRE REEL								MONnaie			
ANTEI INTERNATIONAL SA								119,11520			
RUE PREVOST MARTIN 5-1205-BENEATIGO											
DECLARANT		Régime		Régime		Régime		Régime			
CEVITAL SPA BEJAIA		19997771017		20190417102306521							
NOUVEAU QUAI PORT DE BEJAIA 06000											
ARTICLE		DESIGNATION DES MARCHANDISES		Taux		Taux		Taux			
0001		Autres sucres blancs		028		701251900		500000.00			
		20 TCS CNT SUCRE BLANC EN SACS DE 50KGS		24342382.27		104		500000			
				902-910							
PIECES JOINTES		610-620-655									
LIQUIDATION		LIQUIDATION		LIQUIDATION		LIQUIDATION		LIQUIDATION			
S.I.G.A.D		S.I.G.A.D		S.I.G.A.D		S.I.G.A.D		S.I.G.A.D			
LIQUIDATION RECAPITULATIVE		LIQUIDATION RECAPITULATIVE		LIQUIDATION RECAPITULATIVE		LIQUIDATION RECAPITULATIVE		LIQUIDATION RECAPITULATIVE			
TOTAL		TOTAL		TOTAL		TOTAL		TOTAL			
Annexes		Annexes		Annexes		Annexes		Annexes			
CIRCUIT VERT EXPORTATION GLOBAL		CIRCUIT VERT EXPORTATION GLOBAL		CIRCUIT VERT EXPORTATION GLOBAL		CIRCUIT VERT EXPORTATION GLOBAL		CIRCUIT VERT EXPORTATION GLOBAL			
DIRECTION TRANSIT		DIRECTION TRANSIT		DIRECTION TRANSIT		DIRECTION TRANSIT		DIRECTION TRANSIT			
DEPARTEMENT EXPORT		DEPARTEMENT EXPORT		DEPARTEMENT EXPORT		DEPARTEMENT EXPORT		DEPARTEMENT EXPORT			
BUDJ		BUDJ		BUDJ		BUDJ		BUDJ			
DECLARANT EN DOUANES		DECLARANT EN DOUANES		DECLARANT EN DOUANES		DECLARANT EN DOUANES		DECLARANT EN DOUANES			



S.I.G.A.D

DOUANES ALGERIENNES

ENGAGEMENTS



**MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY S.A.**  
 12-14, Chemin Rieu, 1206 GENEVA, Switzerland  
 Website: www.msc.com

SCAC Code: MSCU

**BILL OF LADING No. MSCU B089842**  
**ORIGINAL**

"Port-to-Port" or "Combined Transport" (see Clause 1)

NO. & SEQUENCE OF ORIGINAL B/L'S  
 THREE

NO. OF RIDER PAGES

SHIPPER:  
**CEVITAL SPA**  
**NOUVEAU QUAI PORT DE BEJAIA**  
**BEJAIA ALGERIA**

CARRIER'S AGENTS ENDORSEMENTS: (include Agent(s) at POD)  
**FCL/FCL Special contract: R37615010000001**  
**Lloyds/imo number = 9324954**  
**DESTINATION AGENT ADDRESS: MSC LOME**  
**Mediterranean Shipping Company Togo S.A.**  
**Zone Portuaire**  
**Route A3 d'Akodessewa**  
**01 BP 3457**  
**LOME 01**  
**Phone: +228 22 23 76 76, Fax: +228 22 23 76 79**  
**SHIPPER'S LOAD, STOW AND COUNT**  
**FREIGHT PREPAID**  
**30 DAYS FREE DEMURRAGE**

CONSIGNEE: This B/L is not negotiable unless marked "To Order" or "To Order of..." here.  
**TO ORDER**

NOTIFY PARTIES: (No responsibility shall attach to the Carrier or to his Agent for failure to notify - see Clause 20)  
**SOEXIMEX**  
**31-33 RUE PLEYEL**  
**93 200 SAINT-DENIS**  
**FRANCE**

VESSEL & VOYAGE NO. (see Clauses 8 & 9)  
**BC HAMBURG YB913R**

PORT OF LOADING  
**BEJAIA**

PLACE OF RECEIPT: (Combined Transport ONLY - see Clauses 1 & 5.2)  
 XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

BOOKING REF. (or) SHIPPER'S REF.  
**376MXA3164**

PORT OF DISCHARGE  
**LOME**

PLACE OF DELIVERY: (Combined Transport ONLY - see Clauses 1 & 5.2)  
 XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX

**PARTICULARS FURNISHED BY THE SHIPPER - NOT CHECKED BY CARRIER - CARRIER NOT RESPONSIBLE (see Clause 14)**

Container Numbers, Seal Numbers and Marks	Description of Packages and Goods (Continued on attached Bill of Lading Rider page(s), if applicable)	Gross Cargo Weight	Measurement
	<b>20 x 20' CNTR(S) S.T.C.</b> <b>CONTAINER DETAILS AS PER ATTACHED LIST</b> <b>500.00 MT OF WHITE REFINED SUGAR.</b> <b>STUFFED IN 20 X 20FT CONTAINERS</b> <b>NUMBER OF BAGS : 10000</b> <b>NUMBER OF CONTAINERS: 20</b> <b>GROSS WEIGHT : 501.600 MT</b> <b>NET WEIGHT : 500.000 MT</b> <b>GOODS IN TRANSIT</b>		
<b>TOTAL TARE: 43870,00 KG</b>	<b>TOTALS:</b>	<b>501200,000 KG</b>	

**FREIGHT & CHARGES** Cargo shall not be delivered unless Freight & Charges are paid (see Clause 16)

RECEIVED by the Carrier in apparent good order and condition (unless otherwise stated herein) the total number or quantity of Containers or other packages or units indicated in the box entitled Carrier's Receipt for carriage subject to all the terms and conditions hereof from the Place of Receipt or Port of Loading to the Port of Discharge or Place of Delivery, whichever is applicable. IN ACCEPTING THIS BILL OF LADING THE MERCHANT EXPRESSLY ACCEPTS AND AGREES TO ALL THE TERMS AND CONDITIONS, WHETHER PRINTED, STAMPED OR OTHERWISE INCORPORATED ON THIS SIDE AND ON THE REVERSE SIDE OF THIS BILL OF LADING AND THE TERMS AND CONDITIONS OF THE CARRIER'S APPLICABLE TARIFF AS IF THEY WERE ALL SIGNED BY THE MERCHANT.

If this is a negotiable (To Order / of) Bill of Lading, one original Bill of Lading duly endorsed must be surrendered by the Merchant to the Carrier (together with outstanding Freight and charges) in exchange for the Goods or a Delivery Order. If this is a non-negotiable (straight) Bill of Lading, the Carrier shall deliver the Goods or issue a Delivery Order (after payment of outstanding Freight and charges) against the surrender of one original Bill of Lading or in accordance with the national law at the Port of Discharge or Place of Delivery whichever is applicable.

IN WITNESS WHEREOF the Carrier or their Agent has signed the number of Bills of Lading stated at the top, all of this tenor and the Carrier shall deliver one original Bill of Lading has been surrendered to the Carrier, the Bill of Lading shall be void.

*Amex 08*

DECLARED VALUE (only applicable if Ad Valorem)  
 Charges paid - see Clause 7.3)

CARRIER'S RECEIPT (No. of Cntrs or Pkgs recd by Carrier - see Clause 14.1)  
 20

PLACE AND DATE OF ISSUE  
**ALGER, 23/04/2019**

SHIPPED ON BOARD DATE  
**21/04/2019**

**MEDITERRANEAN SHIPPING CO**  
**ALGERIA - S.A. AS AGENT FOR**  
**MEDITERRANEAN SHIPPING CO.**  
**GENEVA CARRIER P**  
**MSCA-BEJAIA**



**MEDITERRANEAN SHIPPING COMPANY S.A.**12-14 Chemin Rieu 1208 GENEVA, Switzerland  
Website : www.msc.com**BILL OF LADING No.  
RIDER PAGE**

SCAC Code: MSCU Page \_\_\_ of \_\_\_

**MSCUBJ089842****CONTINUATION OF PARTICULARS FURNISHED BY THE SHIPPER - NOT CHECKED BY CARRIER - CARRIER NOT RESPONSIBLE (see Clause 14)**

Container Numbers, Seal Numbers and Marks	Description of Packages and Goods (Continued on further Bill of Lading Rider page(s), if applicable)	Gross Cargo Weight	Measurement
CAIU2057809/20'DV/2185 Seal:EU15445481	500 BAGS	25060,000	
CAIU3182955/20'DV/2160 Seal:EU15445498	500 BAGS	25060,000	
CAIU6727318/20'DV/2100 Seal:EU15445496	500 BAGS	25060,000	
FBIU0296230/20'DV/2100 Seal:EU15445499	500 BAGS	25060,000	
FBIU0400155/20'DV/2100 Seal:EU15445497	500 BAGS	25060,000	
FCIU3155222/20'DV/2220 Seal:EU15445489	500 BAGS	25060,000	
FCIU4713118/20'DV/2180 Seal:EU15445493	500 BAGS	25060,000	
FCIU5516896/20'DV/2180 Seal:EU15445491	500 BAGS	25060,000	
FCIU6461231/20'DV/2100 Seal:EU15445487	500 BAGS	25060,000	
GLDU5652276/20'DV/2230 Seal:EU15445494	500 BAGS	25060,000	
IPXU3835723/20'DV/2100 Seal:EU15445484	500 BAGS	25060,000	
MEDU1831172/20'DV/2280 Seal:EU15445488	500 BAGS	25060,000	
MEDU2801892/20'DV/2280 Seal:EU15445490	500 BAGS	25060,000	
MEDU3013128/20'DV/2280 Seal:EU15445482	500 BAGS	25060,000	
MEDU6102281/20'DV/2280 Seal:EU15445492	500 BAGS	25060,000	
MEDU6802135/20'DV/2215 Seal:EU15445486	500 BAGS	25060,000	
MEDU6986156/20'DV/2220 Seal:EU15445485	500 BAGS	25060,000	
MSCU6809283/20'DV/2280 Seal:EU15445495	500 BAGS	25060,000	
TEMU4402092/20'DV/2200 Seal:EU15445483	500 BAGS	25060,000	
TRHU1586003/20'DV/2180 Seal:EU15445500	500 BAGS	25060,000	
<b>Total Cntrs: 20</b>			
<b>Total Gross: 501200,000 KG</b>			
<b>Total Tare: 43870,00 KG</b>			
<b>Total Measurement:</b>			

PLACE AND DATE OF ISSUE

ALGER, 23/04/2016

SHIPPED ON BOARD DATE

21/04/2016

SIGNED on behalf of

**MEDITERRANEAN SHIPPING CO.**  
**ALGERIA - AS AGENT FOR**  
**MEDITERRANEAN SHIPPING CO.**  
**GENEVA CARRIER P.P.**

Annex 09

## PACKING LIST

10<sup>h</sup> APRIL 2019

- Invoice Number: SCWS 19016/24
- Load Port: BEJAIA-ALGERIA.
- Discharging Port : LOME/TOGO
- Customer: ANTEI INTERNATIONAL SA
- Address: RUE PREVOST-MARTIN 5 1205 GENEVE SUISSE

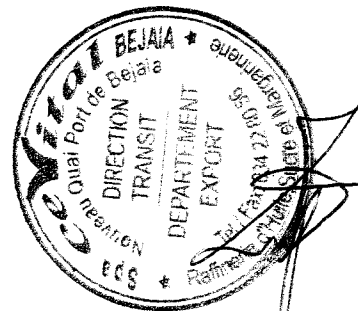
- Cargo description:

- 10 000 Bags of white refined sugar
- Gross weight 50.16 KGS
- Net weight 50.00 KGS
- loaded in 20 x 20' containers as attached list.

- Quantity of the cargo shipped / loaded is:

- Net weight: 500 000.00 KGS.
- Gross weight: 501 600.00 KGS.

Direction TRANSIT

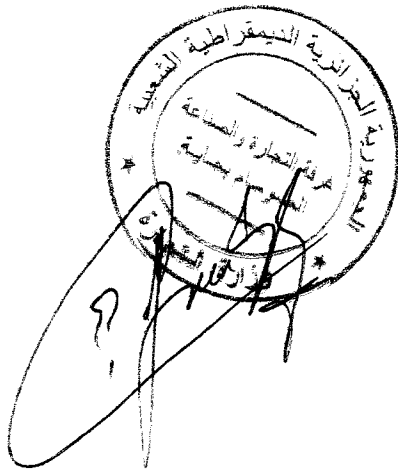


Siège Alger :



<p>1. Expéditeur (nom, adresse, pays) /Consignor / المرسل <b>CEVITAL SPA</b> <b>NOUVEAU QUAI PORT DE BEJAIA</b></p>	<p>2. Producteur (nom, adresse, pays) / Producer/ المنتج <b>CEVITAL SPA</b> <b>NOUVEAU QUAI PORT DE BEJAIA</b></p>
<p>3. Destinataire (nom, adresse, pays)/ consignee إليه/ المرسل إليه <b>SOEXIMEX</b> <b>31-33 RUE PLEYEL</b> <b>93 200 SAINT-DENIS</b> <b>FRANCE</b></p>	<p>4. Pays d'origine/ Country of origin / بلد المنشأ <b>BEJAIA / ALGERIA</b></p>
<p>5. Détails de transport / Transport details/ تفاصيل الشحن <b>EXPEDITION BY SEA</b></p>	<p>6. Remarques/ Remarks / ملاحظات</p>
<p>7. وصف السلع ; العلامة التجارية، عدد ونوع وأرقام الطرود. N° d'ordre ; marques, numéros, nombre et nature des colis ; désignation des marchandises Item number; marks, numbers, numbers and kinds of packages; description of goods <b>500 MT OF WHITE REFINED SUGAR</b> <b>NUMBER OF CONTAINERS: 20</b> <b>25 M/T Per Container</b> <b>Gross weight : 501.600 M/T</b> <b>Net weight 500.000 M/T</b> <b>Number of bags : 10 000</b></p>	<p>8. الوزن أو الكمية Poids brut ou quantité weight or quantity <b>501 600.00 Kg</b></p> <p>9. رقم و تاريخ الفاتورة N° et date de la facture/ Invoice's number and date <b>SCWS19016/24</b></p>

10. تصديق الغرفة الجزائرية للتجارة و الصناعة.  
Certificat de la Chambre Algérienne de Commerce et  
d'Industrie / Certificate of the Algerian Chamber of  
Commerce & Industry



27 AVR 2019

11. Déclaration de l'exportateur / Exporter declaration / تصريح المصدر  
/ Le soussigné déclare que/ The undersigned declare that يصرح الموقع أننا ما أن

التفاصيل والمعلومات الواردة أعلاه صحيحة، أن كل السلع أنتجت في:  
les mentions et indications ci-dessus sont exactes, que toutes ces marchandises  
ont été produites en/ the particulars and information above is accurate, that all  
these goods were produced in:

ALGERIA

(Pays/country / البلد)

موجهة للتصدير نحو

Et destinées à être exportées vers/ And intended to be exported to

TOGO

(Pays/country / البلد)

المكان والتاريخ، توقيع المصحب  
Lieu et date, signature du signataire habilité/ Place and date, signature of  
authorized signatory

BEJAIA LE : 05/04/2019

Rep 17 - DII: 1013

Alger le, 01/08/2018

Ref: 1999 /018

Annex AA

F

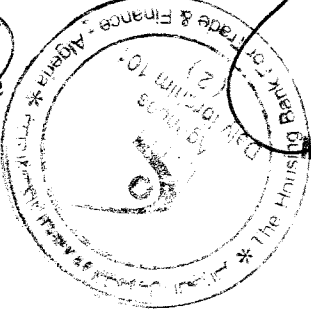
## ATTESTATION DE RAPATRIEMENT

Nous soussignés, THE HOUSING BANK FOR TRADE AND FINANCE sise au 16 rue Ahmed Ouaked Dély Brahim Alger, certifions par la présente que la facture N° SCWS18002/1 du 17/01/2018 établie par SPA CEVITAL domiciliée auprès de nos guichets sous le numéro 162201.2018.1.CT.00056.USD d'un montant de USD 1 003 725.00 a fait l'objet d'un rapatriement de USD 1 003 725.00 en date du 18/07/2018.

Cette attestation est délivrée pour servir et faire valoir ce que de droit.

CHAOU Mohamed  
Chef de Service  
Commerce Extérieure

MERRICHE Med El Amine  
Eise te... ..



Société par actions au Capital de 10 000 000 000 DA

Siege Social: 16 Ahmed OUAKEDEDELY IBRAHIM - ALGER  
BP 108 Code Postal: 16520 Dély Ibrahim, Alger  
Tél: +213 (0) 21 91 67 67 (الطالفا)

الطالفا الإقتصادي: 16 شارع أحمد واكدي ديلي إبراهيم الجزائر  
ص ب 108 الجزائر البريدي 16520 - دلي إبراهيم  
فاكس: + 213 (0) 21 91 68 78 (فاكس)

DOUANE ALGERIENNE

AUTORISÉ PAR :

BON A ENLEVER

ADMIS EN CIRCUIT VERT

6379

LES MARCHANDISES DESIGNÉES CI-DESSOUS

BUREAU	LIBELLE	REGIME	DATE DE DEPART	DATE D'ARRIVEE
6201	BEJAIA-PORT	1100	2019 /006623	2019-04-17

IMPORTATEUR / EXPORTATEUR REEL

SPA CEVITAL  
Nouveau Port De Bejaia Che

DECLARANT

1999/771014 CEVITAL SPA BEJAIA  
NOUVEAU QUAL PORT DE BEJAIA

MANIFESTE

ANNEE	TYPE	REGIME
		000000

QUANTITE	NUMERO DE COLIS	NATURE MARCHANDISES
00/00	10000 COLIS	

OBSERVATIONS

LIEU D'EMMAGASINAGE :

PAIEMENT EN IMMEDIAT



LES MARCHANDISES DEVRONT ETRE ENLEVEES DANS LES DELAIS FIXES PAR LA REGLEMENTATION EN VIGUEUR.

Annexe 12

Bureau : .....

DOUANE ALGERIENNE

Références

Numéro	BEJAIA-13467
005940	17/04/2019

# QUITTANCE

Nature	D-type	Numéro	Date
D & T	IMMEDIAT	1100 006623	17-04-2019

Partie Versante / Bénéficiaire

Mode de Paiement

P.C CEVITAL SPA BEJAIA  
SPA CEVITAL

ESPECE

2040,00

VISA CAISSIER

CACHET

الجمارك الجزائرية  
نيوريجان محمد  
\*890388\*

Droits et Taxes

Code	Montant
<b>Total</b>	,00

Autres recouvrements  
et opérations diverses

Code	Montant
227	10,00
600	30,00
408	2.000,00
<b>Total</b>	2.040,00

Montant Total en Lettres :

DEUX MILLES  
QUARANTE DINARS

\*\*\*\*\*2.040,00

Imp. e.e.p.a - El-Achour

Annexe 13



# **Table des matières**

<b>Sommaire.</b>	
<b>Remerciements</b>	
<b>Dédicaces</b>	
<b>Liste des abréviations</b>	
<b>Liste des figures</b>	
<b>Liste des tableaux</b>	
<b>Introduction générale. ....</b>	<b>01</b>
<b>Chapitre 1 : approche théorique et conceptuelle sur l'internationalisation des entreprises.....</b>	<b>04</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>04</b>
<b>Section 01 : Eléments de base des stratégies d'internationalisation et ses stratégies.....</b>	<b>05</b>
<b>1. Le concept d'internationalisation des entreprises.....</b>	<b>05</b>
1.1. Définition de l'internationalisation.....	05
1.2. L'origine de l'internationalisation.....	05
1.3. L'évolution de l'internationalisation.....	06
1.4. Les raisons d'internationalisation des entreprises.....	07
1.4.1. L'ouverture d'un large champ d'opportunités.....	07
1.4.2. Les raisons stratégiques.....	07
1.4.2.1. Mieux répartir les risques entre plusieurs pays.....	07
1.4.2.2. Développer des avantages concurrentiels.....	07
1.4.3. Raisons liées aux marchés.....	08
1.4.4. Les facteurs commerciaux.....	08
1.4.5. Les facteurs industriels.....	09
1.4.6. Les facteurs d'opportunités.....	09
<b>2. Les stratégies de développement des entreprises.....</b>	<b>09</b>
2.1. Le concept de la stratégie d'entrepris.....	09
2.1.1. Définition.....	09
2.1.2. Les objectifs de la stratégie.....	10
2.2. Les différentes stratégies de développement des entreprises.....	11
2.2.1. La spécialisation.....	11
2.2.2. La diversification.....	11
2.2.3. La focalisation.....	12
2.2.4. La différenciation.....	12



2.2.5. La domination par les coûts.....	12
<b>3. Typologies des stratégies d'internationalisation des entreprises.....</b>	<b>13</b>
3.1. La stratégie internationale.....	13
3.2. La stratégie multidomestique.....	13
3.3. La stratégie globale.....	14
3.4. La stratégie transnationale.....	14
<b>Section 02 : Approches théoriques d'internationalisation.....</b>	<b>16</b>
<b>1. Les théories anciennes.....</b>	<b>16</b>
1.1. La théorie de l'avantage absolu d'Adam Smith.....	16
1.2. La théorie de l'avantage comparatif de David Ricardo.....	16
1.3. La théorie de dotation factorielle HOS.....	17
<b>2. Les théories modernes.....</b>	<b>17</b>
2.1. La théorie de cycle de vie de produit.....	17
2.2. La théorie de paradigme OLI.....	18
2.3. La théorie d'oligopole de KNICKERBOCKER.....	19
2.4. La théorie des avantages monopolistiques de HYMER.....	20
<b>3. Les modèles explicatifs d'internationalisation des entreprises.....</b>	<b>20</b>
3.1. Le modèle de l'analyse PESTEL.....	20
3.2. Le modèle de l'analyse SWOT.....	21
3.3. La matrice de BCG.....	22
3.4. Le modèle des cinq forces de PORTER.....	24
<b>Section 03 : La démarche d'internationalisation des entreprises.....</b>	<b>25</b>
<b>1. Les étapes préliminaires à la formulation de la stratégie</b>	
<b>d'internationalisation.....</b>	<b>25</b>
1.1. Identification des opportunités et menaces.....	26
1.2. Le diagnostic des forces et faiblesses internationale.....	26
1.2.1. Le diagnostic d'internationalisation initiale.....	27
1.2.2. Le diagnostic d'implantation.....	27
1.2.3. Le diagnostic de multinationalisation.....	28
<b>2. La formulation de la stratégie d'internationalisation.....</b>	<b>28</b>
2.1. Les différents types de stratégies d'internationalisation.....	29
2.1.1. Les stratégies de marketing international.....	29
2.1.2. Les stratégies de développement international multifonctionnelles.....	29

2.2. Les objectifs de la formulation des stratégies d'internationalisation.....	30
<b>3. La sélection des localisations cible.....</b>	<b>30</b>
3.1. Le passage de l'identification des localisations potentielles à la sélection des localisations cible.....	30
3.1.1. Etape d'analyse de l'attrait des pays.....	30
3.1.2. Etape d'identification des avantages compétitifs de l'entreprise.....	30
3.2. La détermination des localisations cibles à l'aide d'une grille attrait/atouts.....	31
<b>4. Le choix des modes d'approche à l'internationale.....</b>	<b>32</b>
4.1. Le niveau d'engagement.....	32
4.2. Le niveau de contrôle.....	32
4.3. La compatibilité entre les formules d'internationalisation.....	32
4.4. Le développement des complémentarités.....	32
<b>Conclusion.....</b>	<b>33</b>
<b>Chapitre II : Les modes de présence des entreprises à l'étranger .....</b>	<b>34</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>34</b>
<b>Section 01 : Les différentes modes d'accès des entreprises aux marchés étrangers.....</b>	<b>35</b>
<b>1. Les facteurs de choix du mode de pénétration d'un marché étranger.....</b>	<b>35</b>
1.1. Les facteurs liés à l'entreprise.....	35
1.2. Les facteurs liés au produit.....	35
1.3. Les facteurs liés au marché.....	35
<b>2. Analyse des modes de présence d'une entreprise à l'étranger.....</b>	<b>35</b>
2.1. Les modes de présences sans engagement en capital.....	36
2.1.1. Les exportations.....	36
2.1.1.1.L'exportation directe.....	36
2.1.1.2.L'exportation indirecte.....	38
2.1.1.3.L'exportation concertée ou associée.....	40
2.1.2. Les stratégies d'accord.....	41
2.1.2.1.Les transferts internationaux de technologies.....	42
2.1.2.2.La licence.....	43
2.1.2.3.La franchise commerciale internationale.....	44
2.2. Les modes de présence avec engagement en capital.....	45

2.2.1. Les alliances stratégiques.....	45
2.2.1.1. Les alliances complémentaires.....	46
2.2.1.2. Les alliances d'intégration conjointe ou Co-intégration.....	46
2.2.1.3. Les alliances additives ou pseudo-concentration.....	46
2.2.2. La co-entreprise ou joint-venture international.....	47
2.2.3. L'implantation à l'étranger.....	48
2.2.3.1. La succursale et le bureau de représentation.....	48
2.2.3.2. Création d'une filiale à l'étranger.....	49
2.2.3.3. L'acquisition d'entreprise à l'étranger.....	50

## **Section 02 : Les risques liés aux modes de présence d'une entreprise à**

### **l'international.....51**

#### **1. Typologie des risques d'une opération internationale.....51**

1.1. Les risques spécifiques de l'internationalisation.....	51
1.1.1. La chronologie d'une opération internationale.....	51
1.1.2. La séquence des risques spécifiques.....	53
1.1.2.1. Le risque de prospection.....	53
1.1.2.2. Le risque de change.....	54
1.1.2.3. Le risque économique.....	54
1.1.2.4. Le risque de fabrication.....	54
1.1.2.5. Le risque de non-paiement ou risque de crédit.....	54
1.1.2.6. Le risque d'acheminement ou de transport.....	55
1.1.2.7. Le risque d'appel abusif des garanties et cautions.....	55
1.1.2.8. Le risque sur l'investissement à l'étranger.....	55
1.1.2.9. Le risque de corruption.....	55
1.2. Les macro-risques.....	55
1.2.1. Le risque pays.....	56
1.2.1.1. Le risque politique.....	56
1.2.1.2. Le risque économique.....	57
1.2.1.3. Le risque juridique et réglementaire.....	57
1.2.1.4. Le risque culturel.....	58

## **Section 03 : état des lieux des exportations en Algérie.....58**

### **1. La structure et évolution des exportations en Algérie de 2008 à 2018.....58**

1.1. Les exportations des hydrocarbures.....	58
--	----

1.2.Les exportations hors hydrocarbures.....	59
<b>2. Les entreprises exportatrices et les produits exportés .....</b>	<b>61</b>
<b>3. Les exportations de l'Algérie par région économique et ses clients.....</b>	<b>63</b>
<b>4. les organismes de promotion des exportations hors hydrocarbures.....</b>	<b>65</b>
4.1.L'Agence nationale de promotion de commerce extérieur (ALGEX).....	65
4.2.La Compagnie Algérienne de Garantie des Exportations (CAGEX) .....	66
4.3.Le Fonds Spécial de Promotion des Exportations (FSPE).....	66
4.4. La Société Algérienne des Foires et Expositions (SAFEX).....	67
4.5. La chambre algérienne de commerce et d'industrie (CACI).....	67
<b>5. Les obstacles d'exportation des entreprises algériennes.....</b>	<b>67</b>
5.1.Lourdeurs administratives.....	68
5.2.Coût logistique élevé.....	68
5.3.Faible participation aux foires et exposition.....	68
5.4.Limites et complexité de l'encadrement financier et bancaire des opérations d'exportation.....	68
<b>Conclusion.....</b>	<b>69</b>
<b>Chapitre 3 : Analyse de choix stratégiques du mode de présence à l'international de CEVITAL.....</b>	<b>70</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>70</b>
<b>Section 01 : Présentation du groupe CEVITAL.....</b>	<b>71</b>
<b>1. Historique et présentation du group CEVITAL.....</b>	<b>71</b>
1.1.Chronologie d'évolution du group CEVITAL.....	72
1.2.Le group CEVITALE une multinationale émergente.....	73
<b>2. L'organigramme du group CEVITAL. ....</b>	<b>75</b>
2.1.Présentation des différentes directions du group CEVITAL.....	76
2.2.La stratégie de développement.....	77
<b>Section 02 : le mode d'exportation de CEVITAL (démarche exportatrice).....</b>	<b>80</b>
<b>1. Les différents intervenants dans la procédure d'exportation.....</b>	<b>80</b>
1.1.Les compagnies de transport et les incoterms utilisé.....	80
1.2.Les banques et les modes de paiement.....	81
1.3.La douane et l'entreprise portuaire. ....	82
1.4.L'intermédiaire du groupe CEVITAL.....	82
<b>2. Les étapes de la procédure d'exportation.....</b>	<b>82</b>
2.1.La prise de commande.....	82

2.2.La facture commerciale (commercial invoice).....	83
2.3.La notice d'expédition.....	84
2.4.L'étape logistique d'une exportation.....	84
2.4.1.Réservation des conteneurs vides.....	84
2.4.2.La mise à disposition des conteneurs vides.....	85
2.4.3.La préparation des conteneurs.....	85
2.4.4.L'empotage et le scellement.....	85
2.4.5.La mis en quai.....	86
2.4.6.L'embarquement des conteneurs.....	86
2.5.L'étape de dédouanement.....	86
2.6.Le paiement.....	87

**Section 03 : Les déterminants du choix du mode de présence à l'international pour CEVITAL.....88**

<b>1. Le mode utilisé par CEVITAL pour être présent sur les marchés internationaux.....</b>	<b>88</b>
<b>2. Les déterminants d'internationalisation du groupe CEVITAL.....</b>	<b>88</b>
2.1.Les facteurs techniques.....	89
2.2.Les facteurs d'opportunités.....	89
2.3.Les facteurs économiques et commerciaux.....	90
2.4.Facteurs politique est juridique.....	91
2.5.Autres facteurs qui déterminent l'internationalisation du groupe CEVITAL.....	91
<b>3. Les avantages tirés par CEVITAL à travers son internationalisation.....</b>	<b>92</b>
3.1.Un marché potentiel plus vaste.....	92
3.2.Les avantages fiscaux et douaniers.....	92
3.3.Elargissement des marchés et des débouchés.....	93
3.4.Meilleure connaissance des marchés étrangers.....	93
<b>4. Les obstacles et les rencontrés par CEVITAL à l'international.....</b>	<b>93</b>
4.1.L'instabilité de taux de change.....	93
4.2.Le risque économique.....	93
4.3.Le risque de contingentement des importations.....	93
4.4.Risque juridique.....	94

4.5.Les obstacles liés à la logistique.....	94
4.6.Les obstacles administratifs.....	94
<b>Conclusion .....</b>	<b>95</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>96</b>
<b>Bibliographie</b>	
<b>Annexe</b>	
<b>Tables des matières</b>	

## **Résumé**

*L'internationalisation est devenue une nécessité pour les entreprises afin de s'inscrire dans le processus de la mondialisation. Partant de l'explication des éléments de base concernant l'internationalisation et ses stratégies et les théories qui justifient et développent ce phénomène d'internationalisation. Dans le contexte de l'Algérie, le mode d'internationalisation le plus utilisé par les entreprises est l'exportation. Cependant celle-ci est jugée moins développée.*

*Notre ambition à travers cette étude est la compréhension du mode de présence du groupe CEVITAL à l'international, premier groupe exportateur hors hydrocarbure en Algérie, ainsi que de déterminer et d'expliquer les différents facteurs qui interviennent dans le choix effectué par CEVITAL. Mais aussi de citer les avantages et les obstacles rencontrés par ce dernier à l'international.*

### **Mots clés**

**Internationalisation, présence, exportation, CEVITAL, démarche, obstacles.**