

**UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA**

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES**

**ET DES SCIENCES GESTION**

**Département des Sciences Commerciales**

**Mémoire de fin de Cycle**

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

**Option : FINANCE ET COMMERCE INTERNATIONAL**

**Thème :**

**Les contraintes des exportations algériennes vers  
les pays d'Afrique**

**Cas pratique : SPA CEVITAL**

**Réalisé par :**

**Mr. MEBARKI Ghilas**

**Mr. TERRANTI Amine**

**Encadré par :**

**Dr. ABBAD Hayet épouse MEDDOUR**

**Promotion 2020/2021**

# *Remerciements*

*Avant tout, nous tenons à remercier **Dieu** tout puissant qui nous a accordé la santé et le courage pour mener ce travail jusqu'au bout.*

*Et ainsi, nous voulons remercier exceptionnellement notre promotrice MADAME ABBAD HAYET qui a accepté de nous encadrer, nous accompagné durant tout le parcours de réalisation de ce mémoire et d'avoir consacré son temps pour nous.*

*Nous tenons aussi à remercier Mr. OMAR MARZOUK, notre encadreur pendant le stage pratique au sein du complexe agro-alimentaire CEVITAL de nous avoir permis d'exploiter ses données.*

*Nous tenons aussi à remercier notre amie Amel qui nous a beaucoup aidés au cours de la réalisation de ce mémoire.*

*Enfin, les mots les plus simples étant les plus forts, nous adressons toute notre affection à nos familles et nos amis.*

# *DEDICACES*

Je dédie ce modeste travail à :

Mes très chers parents qui ont toujours été là pour moi et qui

m'ont toujours encouragé Mes frères Mes grands-parents

Tous mes amis sans exception Et enfin à mon binôme

MEBARKI GHILAS sans lui j'aurais rien pu faire.

*Amine Terranti*

# *DEDICACES*

*Je dédie ce travail*

*À mes chers parents*

*Qui sont à la fois des protecteurs, des amis, voire même des complices, ils sont à côté de moi pendant les moments gais et difficiles ; Que Dieu les protège !*

*À mes merveilleuses sœurs*

*Qui m'apportent leur soutien, me donnent de judicieux conseils et m'encouragent moralement et financièrement ; je leur souhaite une parfaite réussite a leur vie.*

*À mes Chers amis : Ithri, Ghiles, Amel, hanan, Lydia, Idir, Razik, Amine et Lilia*

*A qui je me réfère quand je me perds. Je leur souhaite le bonheur et la réussite dans votre vie quotidienne et professionnelle.*

*Ghilas Mebarqi*

## Liste des Abréviations

<b>ALGEX</b>	<b>Agence Nationale de Promotion du Commerce Extérieur</b>
<b>ANEXAL</b>	<b>Association Nationale des Exportateurs Algériens.</b>
<b>APEX</b>	<b>Agence de Promotion des Exportations (en Brésil).</b>
<b>CAGEX</b>	<b>Compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie</b>
<b>CNIS</b>	<b>Centre National d'Informatique et des Statistiques.</b>
<b>CACQ</b>	<b>Centre Algérien de Contrôle de Qualité.</b>
<b>CCE</b>	<b>Conseillers du Commerce Extérieur.</b>
<b>CEE</b>	<b>Communauté Economique Européenne.</b>
<b>CMPE</b>	<b>Centre Marocain de Promotion des Exportations.</b>
<b>CNCE</b>	<b>Centre National du Commerce Extérieur.</b>
<b>FSPE</b>	<b>Fonds Spécial pour la Promotion des Exportations.</b>
<b>GATT</b>	<b>General Agreement on Tariffs and Trade.</b>
<b>IDE</b>	<b>Investissement Direct Etranger.</b>
<b>OMC</b>	<b>Organisation Mondiale du Commerce</b>
<b>ONS</b>	<b>Office National des Statistiques</b>
<b>ONU</b>	<b>Organisation des Nations Unies</b>
<b>ONUDI</b>	<b>Organisation des Nations Unies pour le Développement</b>
<b>PROMEX</b>	<b>Office Algérien de Promotion du Commerce</b>
<b>S.C.I</b>	<b>Sociétés de Commerce International.</b>
<b>S.G.E</b>	<b>Sociétés de Gestion à l'Exportation</b>
<b>UE</b>	<b>Union Européenne</b>
<b>UMA</b>	<b>Union du Maghreb Arabe</b>
<b>USD</b>	<b>United States Dollar</b>
<b>USA</b>	<b>United States of America</b>
<b>ZALE</b>	<b>Zone Arabe de Libre Echange</b>
<b>ZFE</b>	<b>Zone Franche d'Exportation</b>

---

---

## Liste des figures

<b>Figure N° 1.</b> L'entreprise et l'exportation : un processus en plusieurs étapes.....	32.
<b>Figure N°2.</b> Evolution des importations par groupes d'utilisation au cours du premier trimestre des années 2019-2020*.....	77
<b>Figure N° 03.</b> Organigramme général de CEVITAL Agro-alimentaire.....	103
<b>Figure N° 4.</b> Structure de la fonction export.....	104
<b>Figure N°5.</b> Les intervenants dans les opérations d'exportations. ....	105
<b>Figure N° 6.</b> Graphique de l'évolutions d'exportation de sucre vers les pays d'Afrique de 2016 -2020 en tonnes.....	109

---

---

**Liste des tableaux**

<b>Tableau n°1.</b> L'internationalisation-innovation de Bilkey et Tesar (1977).....	24
<b>Tableau N° 2.</b> Opérations à entreprendre suite à la tendance de la devise.....	62
<b>Tableau N° 3.</b> Les coûts spécifiques à l'export entrant dans la composition du coût de revient d'un produit destiné à l'export.....	68
<b>Tableau N °4.</b> Evolution de la répartition des importations par groupe d'utilisation.....	76
<b>Tableau N°5.</b> Principaux pays fournisseurs de l'Algérie par rapport à l'année 2020.....	78
<b>Tableau N°6.</b> Evolution des exportations période : premier trimestre des années 2019 2020*.....	79
<b>Tableau N°7.</b> Evolution des exportations hors hydrocarbures par Groupes d'Utilisation période : premier trimestre des années 2019-2020*.....	80
<b>Tableau N°8.</b> Principaux pays clients de l'Algérie.....	81
<b>Tableau N°9.</b> L'évolution d'exportation de sucre vers les pays d'Afrique de 2016 -2020...	108
<b>Tableau N° 10.</b> Les premiers meilleurs clients de CEVITAL dans l'exportation du sucre pendant la période de 2010-2020.....	110

# **Sommaire**

---

<b>Introduction générale.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 1 : Développement des exportations vision théorique du commerce internationale .....</b>	<b>3</b>
Section 1 : Généralités sur le commerce extérieur et le développement de l'exportation.....	4
Section 2 : Facteurs déterminant à l'exportation .....	15
Section 3 : Internationalisation et la stratégie des entreprises.....	20
Section 4 : Indentification des choix stratégique a l'exportation .....	33
<b>Conclusion.....</b>	<b>51</b>
<b>Chapitre 2 : Processus et contraintes des exportations algériennes .....</b>	<b>52</b>
Section 1 : Typologie des exportations et mode de présence.....	52
Section 2 : Identification des risques et des contraintes a l'exportation .....	61
Section 3 : Evolution du commerce extérieure algérien et état des lieux des exportations...	74
Section 4 : Accords conclus par l'Algérie dans le cadre de sa politique de soutien aux Exportations .....	88
<b>Conclusion.....</b>	<b>94</b>
<b>Chapitre 3 : Cas pratique : zoom sur une entreprise exportatrice ; SPA CEVITAL..</b>	<b>95</b>
Section 1 : Présentation générale du groupe CEVITAL et la procédure d'exportation.....	96
Section 2 : Contraintes et l'évolution des exportations de CEVITAL .....	108
<b>Conclusion.....</b>	<b>112</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>113</b>

# **Introduction générale**

## INTRODUCTION GENERALE

La dépendance de l'Algérie vis-à-vis du pétrole continue de croître ces dernières années. En effet, les exportations hydrocarbures restent les plus importantes des exportations globales. Cette dépendance vis-à-vis des ressources pétrolières constitue un handicap majeur de l'économie algérienne. C'est ce qui a été d'ailleurs montré, dès le milieu des années quatre-vingt. Période dans laquelle l'économie algérienne s'est enfoncée dans une crise, due essentiellement à sa forte vulnérabilité.

L'activité d'exportation est devenue une exigence incontournable du monde d'aujourd'hui soit pour l'Etat où pour l'entreprise, qui se caractérise par une évolution rapide et multiforme du commerce mondial découlant de la réduction, voire d'élimination des barrières à l'échange.

Ainsi, développer ses activités en dehors des frontières nationales est devenue, pour plusieurs d'entre elles, une nécessité vitale. Pour l'Etat, l'activité d'exportation occupe une place prioritaire dans la dynamisation des économies et le renforcement de leur position sur le marché mondial. Et pour les entreprises, faut-il préciser qu'une politique internationale n'est plus uniquement un moyen d'augmenter leur chiffre d'affaires, mais aussi un impératif de survie pour plusieurs d'entre elles.

Face à l'accélération du processus de la mondialisation, et l'intensification de la concurrence internationale, l'Algérie est menée à repenser sa logique d'insertion dans les échanges internationaux, en instaurant une politique efficace en matière de diversification de la structure de ses exportations. Il est temps pour l'Algérie de tirer parti des opportunités qu'offrent aujourd'hui l'interdépendance des économies nationales et de l'abaissement spectaculaire des protections douanières et des coûts de transport ainsi que les innovations en matière d'information et de technologie de télécommunication.

Depuis les réformes instaurées dans le cadre de l'ajustement structurel, imposé par le fonds monétaire international (FMI), l'Algérie est entrée dans la nouvelle phase de libéralisation économique qui a touché l'ensemble des domaines, y compris le commerce extérieur. Cela se constate à travers la multiplication des accords que l'Algérie a passés, notamment dans le cadre de la création des zones de libre-échange.

Notre travail s'inscrit dans la problématique des exportations hors hydrocarbures en Algérie. Il s'agit de l'étude de l'évolution, de la structure des exportations ainsi que les contraintes

entravant le développement des exportations hors hydrocarbures en Algérie à travers le questionnaire suivant :

**Quelles sont les contraintes que rencontrent les entreprises dans leur démarche à l'exportation ?**

Le traitement de cette problématique nécessite d'apporter des éclaircissements à travers les questions secondaires suivantes :

- Les entreprises algériennes ont-elles vraiment la volonté, les moyens et le savoir-faire nécessaire afin d'exporter leurs produits ?
- Les dispositifs d'accompagnements aux exportations hors hydrocarbures mis en place par le gouvernement sont-ils suffisants ?

Notre recherche s'appuie sur les hypothèses suivantes :

**Hypothèse 01 :**

- ✓ Le marché national Algérien est plus attractif pour les entrepreneurs Algériens que le marché international.

**Hypothèse 02 :**

- ✓ L'environnement des affaires en Algérie (institutions, administrations, réglementation,...) n'est pas favorable au développement des exportations.

**Hypothèse 03 :**

- ✓ L'aide de l'Etat aux entreprises exportatrices hors hydrocarbures reste insuffisante.

Pour pouvoir répondre aux questions posées et vérifier nos hypothèses, nous avons opté pour la démarche méthodologique suivante :

D'abord, nous avons réalisé une recherche documentaire, qui est basé sur des ouvrages, des thèses et mémoires, ainsi que sur des sites internet relatifs à notre thème.

Par la suite nous avons réalisé un ensemble d'entretiens avec le personnel du service export du complexe CEVITAL situé à BEJAIA où nous avons effectué notre stage pratique, les entretiens que nous avons réalisé nous ont permis de voir de près le processus d'exportation du groupe ainsi que de lever le point sur les contraintes que rencontrent cette entreprise dans l'optique du développement de ses exportations.

Dans le but de mener à bien notre travail, et en fonction des données disponibles, nous avons réparti notre mémoire en trois chapitres :

Le premier chapitre qui est basé sur la recherche bibliographique, s'articulera sur le développement des exportations vision théorique du commerce internationale.

Le second chapitre sera dédié au processus d'exportation et les contraintes que peuvent rencontrer les entreprises à l'export, au rôle que jouent les différents organismes de soutiens, et sur l'état des lieux des exportations en Algérie.

Le troisième chapitre constitue la partie pratique de notre mémoire, ou nous allons voir la procédure d'exportation au sein de CEVITAL et les différentes contraintes rencontrés dans leur démarche à l'exportation, en plus de la présentation du groupe.

**Chapitre 1 : Développement  
des exportations vision  
théorique du commerce  
international**

## INTRODUCTION

Dans un environnement changeant et imprévisible, caractérisé par la mondialisation des marchés et de la concurrence, par l'évolution des techniques et des besoins, mais aussi par le ralentissement et les incertitudes de la croissance, une nouvelle ligne de conduite semble s'imposer aux entreprises. De nouvelles règles du jeu concurrentiel se mettent en place et la compétitivité est perçue par chaque entreprise comme un objectif à atteindre pour assurer sa survie et son expansion, tant au niveau national qu'international. Dans ce nouveau contexte, la compétitivité des entreprises qui souhaitent s'internationaliser passe également par l'efficacité de l'environnement extérieur dans lequel elles évoluent.

Ainsi, dans un tel environnement, d'innombrables difficultés se heurtent aux entreprises dans leur processus de développement international, notamment pour les petites et moyennes entreprises. Conscients des effets que cela présente aussi bien pour la pérennité des entreprises que pour la prospérité de l'économie nationale, les pouvoirs publics se sont donnés la mission de parvenir à la diffusion des meilleures pratiques d'accompagnement international, aidant ces entreprises à se tourner plus largement vers l'international, en particulier par l'expansion de leurs exportations.

A l'heure actuelle, la compétitivité internationale d'une économie est déterminée par son insertion compétitive dans les échanges internationaux. A cet égard, le rôle des pouvoirs publics n'est pas négligeable. En effet, ces derniers se trouvent dans la nécessité d'accompagner et de soutenir les entreprises nationales, source de création de la richesse nationale, dans leur démarche d'ouverture sur l'international. Aujourd'hui, attaquées sur leur marché national, les entreprises se trouvent contraintes de chercher à se tailler des places sur des marchés désormais mondialisés. C'est l'une des principales voies qui permettent à ces dernières de rester compétitives dans un contexte caractérisé par l'intensification de la concurrence.

Nous débutons ce chapitre par mettre en évidence le développement des exportations, avec une vision théorique du commerce international, dans la première section nous allons parler sur les généralité du commerce extérieur et le développement des exportation, en suite nous aborderons en seconde section les facteurs déterminant à l'exportation, dans la troisième section nous allons traiter l'internationalisation et la stratégie des entreprise, la dernière section sera alloué à l'identification des choix stratégiques à l'exportation.

## Section 1 : Généralité sur le commerce extérieur et le développement de l'exportation

### 1. Définition et naissance du commerce international

#### 1.1. Définition du commerce international

Au sens strict, le commerce international correspond à l'ensemble des flux de marchandises (biens) entre les espaces économiques de nationalités différentes. Au sens large, le commerce international correspond à l'ensemble des flux de marchandises (biens) et de services entre les espaces économiques de nationalités différentes. Les flux de services sont pris en compte dans la mesure où leurs parts progressent rapidement dans les échanges internationaux (notamment le transport, le tourisme, et les services aux entreprises)<sup>1</sup>.

Il permet à un pays de consommer plus que ce qu'il produit, il est caractérisé par deux types de transactions :

- Les importations ;
- Les exportations.

On entend par importation, tout achat de marchandises de l'étranger ou d'une zone franche sur le territoire national. L'exportation, quant à elle, est toute expédition de marchandises à destination de l'étranger ou d'une zone franche sur le territoire national<sup>2</sup>.

#### 1.2. Naissance du commerce international

Les premiers échanges commerciaux remontent à l'antiquité; favorisés par la sédentarisation des populations.

Le commerce international s'est développé à partir du XVIème siècle sous l'influence combinée de l'essor du commerce maritime, de la découverte du nouveau monde et de l'organisation des nouvelles méthodes de production, en reconnaissant l'implantation du marchand et la légitimité de l'activité économique. Les marchandises ont favorisé le développement des échanges commerciaux par l'importance qu'ils accordent dans l'économie à la balance commerciale. Selon la doctrine mercantiliste, qui fait de l'échange un élément de la prospérité des nations, l'intervention de l'Etat dans le domaine économique est souhaitable dans la mesure où elle peut permettre un accroissement de la richesse, en particulier des possessions d'or et de métaux précieux.

Le commerce extérieur, commence à prendre sa forme actuelle à partir du XIXème siècle

---

<sup>1</sup><http://ses.webclass.fr/notion/commerce-international>, consulté le 15/05/2021, à 22 :30.

<sup>2</sup>Berthélemy Jean-Claude, « Commerce international et diversification économique », *Revue d'économie politique*, 2005/5 (Vol. 115), p. 591-611. DOI : 10.3917/redp.155.0591. URL : <https://www.cairn.info/revue-d-economie-politique-2005-5-page-591.htm>

avec l'émergence des Etats-Nations et la prise de conscience que le commerce extérieur contribue à accroître la puissance et l'aura des Etats sur la scène internationale.

Actuellement, les Firmes s'engagent à l'international selon:

- **L'Avantage spécifique de la firme elle-même** : Cela est lié à un avantage technologique, un savoir-faire ou une compétence managériale lui permettant ainsi la réalisation d'économies d'échelle.

- **Les Avantages du pays d'accueil** : Prix et qualité des inputs, Coût du transport et des communications, Qualité des infrastructures, Barrières douanières....

- **Les Avantages liée à la mondialisation** : Diminution des coûts de l'échange, Accords internationaux (bilatéraux ou multilatéraux)...

Tous ces points sont des facteurs incitant à l'investissement à l'international Les investisseurs sont donc plus volontaires aux investissements externes dus à des coûts externes poussés par le bas par le libre-échange<sup>3</sup>.

### 13. Développement du commerce international

Le développement du commerce international a connu une première phase d'expansion après la fin de la seconde Guerre mondiale durant la période appelée « Les trente glorieuses ». Il se traduisait en particulier par le développement des ventes internationales de marchandises, que ce soit les matières premières, les produits manufacturés ou les produits agricoles. Il s'est traduit aussi par des ventes d'usines, des contrats de construction d'infrastructures et des opérations immobilières internationales, la mondialisation et l'ouverture des marchés étrangers notamment par le développement des investissements directs.

A partir des années soixante-dix, au fur et à mesure de l'importance des services dans les économies, le commerce international s'est étendu de façon marquée aux échanges de services. La mondialisation de la production s'interprète, par ailleurs, par un développement marqué des transports internationaux, et particulièrement des transports maritime et aérien.

Les accords bilatéraux/multilatéraux puis les négociations à l'échelle régionale et mondiale ont conduit à une globalisation de l'économie mondiale.

---

<sup>3</sup>LAZARY : « le commerce international », A la portée de tous, Alger, 2005, P12

Le développement du commerce international a été à la fois une conséquence du développement du libre-échange et une incitation à l'ablation des barrières protectionnistes et des obstacles réglementaires<sup>4</sup>.

L'avènement des grands groupes internationaux et multinationaux s'est accompagné de la réglementation de la concurrence à une échelle transnationale. L'adhésion quasi-globale à l'économie de marché peut être considérée à la fois comme une conséquence du développement du commerce international et un facteur contribuant à ce développement.

Les innovations techniques des technologies de l'information et de la communication sont un facteur important dans cette internationalisation des échanges de biens et services.

Des efforts d'uniformisation des lois ont été fait, des conventions internationales visant la standardisation et l'harmonisation des règles à une échelle régionale et mondiale ont été conclues, donnant lieu à l'apparition de règles communes et diverses à l'échelle régionale (Ex : règles de l'Union Européenne), ou à l'échelle globale (règles du GATT, règles de l'OMC).

La diversité juridique se maintient cependant, et le commerce international continue à reposer sur les règles d'origine nationale exigeant ainsi de résoudre des questions de conflits de lois et de conflits de juridictions. Les règles nationales fixent généralement des règles spécifiques pour le contrat international qui est cœur de la régulation du commerce international<sup>5</sup>. Dans le règlement des litiges résultant du commerce international s'est développé l'arbitrage international mais le recours au juge étatique dans le règlement des litiges reste souvent nécessaire, si non désiré<sup>6</sup>.

## 2. La nécessité d'une diversification des exportations

Les faibles résultats en matière de développement et la marginalisation de la plupart des pays africains dans le commerce international, trouvent une partie de leur explication dans la faible diversification de leurs exportations. Dès lors, le renouvellement du débat et de la réflexion sur la problématique de la diversification est conçu comme un moyen d'améliorer la compétitivité des pays africains et leur insertion dans la division internationale<sup>7</sup>.

En plus, les études empiriques récentes ont souligné que la concentration des exportations

---

<sup>4</sup> Rainelli, Michel. « Introduction », *Le commerce international*. La Découverte, 2009, pp. 3-6

<sup>5</sup> BATIFFOL Henri et LAGARDE Paul, <https://www.universalis.fr/encyclopedie/droit-international-prive/2-les-conflits-de-juridictions/> consulté le 16/05/2021

<sup>6</sup> HAMEDY Hayat : « **le financement du commerce international au niveau d'un banque** » ; mémoire fin d'étude ; UMMTO ; 2011, P5

<sup>7</sup> BEN HAMMOUDA Hakim et al, « La diversification, vers un nouveau paradigme pour le développement de l'Afrique », Centre Africain de Politique Commerciale; projet de la Commission économique pour l'Afrique, juin 2006, p. 16.

serait en partie à l'origine des taux de croissance décevants dans les pays africains<sup>8</sup>.

Bien que la question de la diversification ne soit pas récente dans la littérature économique. Les travaux récents se sont attelés sur l'identification des éléments permettant d'appréhender les sources de blocage du processus de diversification. Ils proposent de ce point de vue là, de nouveaux outils d'analyse.

## **2.1. Diversifier pour sortir de la vulnérabilité due à la concentration sectorielle des exportations**

La première dimension de la diversification est liée au poids de chaque secteur dans les exportations totales. Un pays est donc considéré comme d'autant plus diversifié si ses exportations ne dépendent pas d'un nombre restreint de biens. Inversement, lorsqu'une part élevée des exportations d'un pays est représentée par seulement quelques biens, celles-ci sont considérées comme concentrées et elles constituent de ce point de vue une source de vulnérabilité.

En outre, à de faibles niveaux de développement, les pays se spécialisent généralement dans la production et l'exportation des biens correspondant à leurs dotations en ressources naturelles. Ce type de spécialisation renforce la vulnérabilité de ces pays dans la mesure où le prix, les conditions de production et de la demande de ces biens sont exposés aux fluctuations. Suite aux éléments précédents, le lien théorique entre la diminution de la vulnérabilité et la diversification des exportations est similaire à celui qui explique la réduction attendue du risque d'un portefeuille financier lorsque celui-ci est diversifié.

Ainsi, comme le souligne Imbs et Wacziarg (2003)<sup>9</sup>, la diversification des exportations devrait permettre de limiter l'effet macroéconomique d'un choc sur un secteur spécifique.

### **2.1.1 . Cas internationaux d'une diversification exportatrice réussie**

Il faut noter que beaucoup de pays pétroliers notamment asiatiques ont bien compris la nécessité de réduire leur dépendance envers les ressources naturelles en s'efforçant ainsi de diversifier leurs exportations. L'Indonésie et la Malaisie en sont des exemples éloquentes<sup>10</sup>.

#### **✓ Une diversification exportatrice réussie : cas de l'Indonésie**

L'Indonésie figure parmi les pays pétroliers qui ont réussi à diversifier leurs exportations. En

---

<sup>8</sup>Fonds Monétaire International, « La quête d'une croissance plus soutenue dans l'UEMOA et ses conséquences pour la politique budgétaire », in FMI (2010), Perspectives économiques régionales : Afrique subsaharienne, résilience et risques, FMI, Washington DC,

<sup>9</sup> BEN HAMMOUDA Hakim et al, Op.cit., p. 22.

<sup>10</sup> AOUN Marie-Claire, « La rente pétrolière et le développement économique des pays exportateurs » Thèse de doctorat, Université Paris DAUPHINE, Paris, 2008, p. 206.

effet, le gouvernement indonésien a consenti d'importants efforts dans le secteur agricole, ces derniers ont été orientés vers la fabrication à bas salaires et la promotion des exportations dès le début des années 80.

Il faut cependant noter que cette diversification a été aussi favorisée par la politique commerciale qui a été progressivement libéralisée après 1985, ainsi que la libéralisation des IDE (investissements directs étrangers) notamment dans les secteurs exportateurs.

### ✓ Une diversification exportatrice réussie : cas de la Malaisie

Riche en ressources naturelles diversifiées, entre autres le pétrole, la Malaisie a amorcé dès 1973 et d'une manière intensive la promotion des exportations basées sur des fabrications bon marché. Ainsi, dès les années 80, le pays a infléchi sa stratégie vers des produits plus intensifs en technologie et vers l'amélioration des compétences.

La Malaisie a progressivement adopté un régime commercial plus ouvert. Cependant le pays a beaucoup investi pour mettre en place et maintenir les incitatifs et les mesures tels que la mise en place des zones franches d'exportation, des mécanismes de financement des exportations mais aussi la mise au point de produits permettant ainsi de réduire les coûts et d'améliorer la compétitivité internationale des entreprises.

## 2.2. La diversification des exportations : les résultats récents de la littérature empirique

Lorsqu'un pays est faiblement diversifié, un processus de diversification des exportations suppose en effet<sup>11</sup> :

- De créer de nouvelles lignes d'exportations c'est-à-dire de nouveaux produits et de les promouvoir, cette stratégie est connue sous l'appellation de "marge extensive"
- L'accroître ou de maintenir les montants exportés des produits existants dans la base exportatrice, on parle dans ce cas de "marge intensive"

### 2.2.1 . La sophistication des exportations : un déterminant de la diversification

Concernant la nature de la diversification considérée comme une question d'importance dans la littérature, Prebisch (1959)<sup>12</sup> a formulé l'hypothèse selon laquelle, sur une longue période, le prix des biens non transformés pris dans leur ensemble déclinerait relativement à celui des biens non manufacturés, appauvrissant les pays qui les exportent. Du coup, l'industrialisation

<sup>11</sup> COTTET Christophe, MADARIAGA Nicole, JEGOU Nicolas, « La diversification des exportations en zone franc: degré, sophistication et dynamique », sous la direction de l'Agence Française de Développement, avril, 2012, p. 9.

<sup>12</sup> COTTET Christophe, MADARIAGA Nicole, JEGOU Nicolas, Op.cit., p. 9.

de l'économie devient alors essentielle à l'élargissement de la base exportatrice.

Ainsi, Hausman et al (2007)<sup>13</sup> attribuent l'effet dynamique du mode de spécialisation, en précisant que la croissance future d'un pays s'accélère dès lors que les entrepreneurs ont facilement accès à des modes de production qui incorporent un savoir-faire technologique.

Ce renouveau de la littérature met en exergue le rôle d'accumulation des investissements dans le processus de découverte, permettant à un pays de s'écarter d'une spécialisation commerciale prédite par ses dotations factorielles.

En outre, un tel renouveau ressort une implication importante; le fait qu'un pays produit et exporte des produits industriels peut être important à long terme, même si ses exportations sont à court terme limitées.

### **2.2.2 . Nécessité d'une intervention publique dans le processus de diversification**

Toujours, en se référant aux études récentes sur le sujet de la diversification, ces dernières indiquent qu'une diversification porteuse de croissance des exportations passe essentiellement par une consolidation de la base exportatrice traditionnelle conjuguée à l'émergence de nouveaux produits d'exportations qui soient évidemment susceptibles de se maintenir dans la base exportatrice du pays.

Toutefois, beaucoup de pays, en particulier les pays africains rencontrent des difficultés à porter la croissance de leurs exportations. Ces difficultés sont principalement liées :

- À l'absence d'un appareil productif en de véritablement dynamiser les exportations, d'où la nécessité d'une mise en place d'une politique publique efficace de l'appareil productif comme préalable à la croissance des produits naissants à moyen et long termes;
- Aux faibles répercussions d'une spécialisation dans une production capitaliste, en particulier dans un pays peu doté d'une main d'œuvre qualifiée. En effet, ce type de spécialisation, pour qu'elle puisse générer plus d'emplois, elle nécessite d'importants investissements pour développer des activités intensives en capital. Ces investissements proviennent de l'étranger. Il est donc important de mettre en place des politiques publiques d'attractivité de ces investissements.

Les éléments précédemment développés mettent en exergue, la nécessité d'une intervention publique efficace permettant :

- De réussir l'insertion de l'économie nationale dans les échanges internationaux, en améliorant bien entendu sa compétitivité internationale;
- Le développement de nouveaux produits destinés à être vendus sur les marchés

---

<sup>13</sup>Ibid

internationaux. Cela passe essentiellement par des politiques de soutien aux exportations, et le développement des infrastructures (infrastructure physique et administrative).

Il faut noter au passage, qu'une diversification des exportations pour qu'elle se traduise en réel développement économique, doit être accompagné par la mise en place des politiques publiques et sociales en particulier dans les domaines; de l'éducation, de la santé, et de la redistribution de la richesse. Ces politiques doivent avoir comme objectif prioritaire ; tout le monde peut et doit bénéficier des effets la diversification exportatrice.

Nous allons dans la section suivante de ce présent chapitre nous intéresser aux arguments théoriques de la promotion des exportations en faisant référence à la littérature portant sur le commerce international.

### **3. Le développement des exportations: revue de la littérature sur le commerce international**

Les exportations et les importations constituent ce que l'on a coutume d'appeler les échanges extérieurs. Leur influence sur la croissance économique dépend de degré d'ouverture du pays. Les théories du commerce internationales cherchent à expliquer les flux d'échanges entre nations ainsi que leur avantage à la spécialisation. Ainsi, pour ces théories, les exportations d'un pays sont liées aux avantages comparatifs détenus par ce dernier.

Nous allons rappeler dans ce qui suit, les principales théories du commerce international, tout en identifiant le rôle des avantages comparatifs et de la spécialisation Internationale dans la transformation de la structure des exportations nationales et les gains qui en découlent.

#### **3.1. Les théories traditionnelles du commerce international**

Traditionnellement, la théorie économique renvoie aux travaux d'Adam Smith, David Ricardo et au théorème de Heckscher – Ohlin – Samuelson (HOS) pour expliquer les avantages de la spécialisation.

##### **3.1.1 . La théorie des avantages d'Adam Smith :**

Smith (1776)<sup>14</sup> souligne que chaque pays a intérêt à se spécialiser dans les productions où il possède un avantage absolu en matière de productivité et à acquérir à l'étranger les produits où il est en infériorité absolue (toujours en matière de productivité). En d'autres termes, chaque pays a intérêt à se spécialiser dans le bien pour lequel il est le plus efficace, afin de pouvoir importer à un prix avantageux les biens pour lesquels il est le moins efficace.

<sup>14</sup> MUCCHIELLI J. L, MAYER T., « Economie internationale », Editions Dalloz, Paris, 2005, p. 115.

Toutefois, la théorie de l'avantage absolu ne peut expliquer à elle seule qu'une partie du commerce international. En effet, le problème se pose lorsque des pays ne possèdent pas d'avantages absolus. D'où, la référence à la notion d'avantages comparatifs développée par David Ricardo.

### 3.1.2 . La théorie des avantages comparatifs de David Ricardo :

L'économiste classique David Ricardo, dans son ouvrage "*Principes de l'économie politique et de l'impôt*" (1817)<sup>15</sup> avance que l'échange est souhaitable même dans des situations où il n'existe pas d'avantages absolus. En s'appuyant sur un exemple numérique, David Ricardo a pris comme nations; l'Angleterre et le Portugal, et comme biens; le drap et le vin. Selon cet exemple ; avec un même nombre d'heures de travail, le Portugal produit 20 mètres de drap et 300 litres de vin tandis que l'Angleterre produit 10 mètres de drap et 100 litres de vin.

Pour ces deux biens, le Portugal détient un avantage absolu au sens d'Adam Smith, l'Angleterre n'a donc aucun avantage à l'exportation. Pourtant, il serait souhaitable qu'un échange s'établisse entre ces deux pays. C'est pourquoi David Ricardo se base sur les avantages comparatifs pour que l'échange puisse être profitable pour les deux nations.

Ainsi d'après la loi des avantages comparatifs, chaque pays a intérêt à se spécialiser dans les productions où il possède la plus grande supériorité ou la moins grande infériorité.

Toutefois, cette spécialisation (sur la base des avantages comparatifs), n'est favorable que si la demande étrangère des produits nationaux est suffisante ou importante.

En plus, une telle spécialisation présente des risques notamment pour les pays en développement riches en ressources naturelles. En effet, ces pays jouissant d'un avantage comparatif en matières premières, en particulier dans le secteur énergétique font face à d'importantes difficultés. La faiblesse de la diversification des exportations conjuguées à la volatilité des cours des matières premières sont à l'origine de la fragilité de la croissance économique de ces pays.

De ce point de vue, la spécialisation axée sur les ressources naturelles ne profite pas à la création des dynamiques de la croissance, puisqu'elle ne favorise pas l'orientation des ressources vers les secteurs présentant des avantages à l'exportation, et qui sont exposés à la concurrence internationale.

---

<sup>15</sup>GUILLOCHON Bernard, KAWECKI Annie, « Économie internationale : commerce et macroéconomie », Editions Dunod, Paris, 2003, p. 5.

### 3.1.3 . Le théorème HOS

Heckscher – Ohlin<sup>16</sup> tentent de comprendre ce qui permettrait d'expliquer l'existence de coûts comparés différents. Ils admettent, contrairement à Ricardo que les techniques de production peuvent être transférées d'un pays à l'autre. Dès lors, si les coûts de production sont différents, c'est parce que les prix de facteurs y sont différents. Ainsi, dans les pays richement dotés en facteur travail, le niveau des salaires est si bas qu'il pousse les entreprises à se spécialiser dans les secteurs intensifs en mains d'œuvre.

C'est ainsi qu'ils énoncent la loi des proportions des facteurs, en se fondant sur l'origine des différences de coûts. Selon ces auteurs, un pays tend à se spécialiser dans la production pour laquelle la combinaison des facteurs dont il dispose lui donne le maximum d'avantages. Chaque pays importe les biens qui incorporent des facteurs qui sont rares sur son territoire ou coûteux, et exporte les biens qui incorporent des facteurs qui sont abondants sur son territoire et donc peu coûteux.

Ces travaux ont été poursuivis par Samuelson<sup>17</sup> (1941, 1948, 1949), selon qui, à long terme le commerce international tend à produire une égalisation des rémunérations des facteurs. Dès lors, les différences de coûts s'estomperont et l'incitation à échanger diminuera.

Testé empiriquement par W. Leontief<sup>18</sup> (1944), les enseignements du théorème H.O.S étaient en paradoxe avec le résultat statistique obtenu. En effet, Leontief a analysé le contenu en travail et en capital des exportations américaines, il est parvenu au résultat suivant :

- Les Etats-Unis dotés de beaucoup de capital, mais où la main d'œuvre est relativement rare, exportent des produits intensifs en facteur travail, et qui demandent moins de capital.

L'auteur explique cette contradiction théorique par la formation et l'organisation du travail ainsi que la qualité et l'efficacité de la main d'œuvre américaine.

Ce paradoxe a mis en exergue l'importance de la qualification du capital humain dans la performance d'un pays à l'exportation.

La théorie du commerce international est aussi objet d'une autre contradiction, repérée par le développement net depuis les années 50, des échanges croisés (échanges intra-branches) de produits semblables. L'importante avancée technologique réalisée au sein d'une même branche permet aux pays de se spécialiser dans la fabrication et l'exportation des produits

---

<sup>16</sup> GUILLOCHON Bernard, KAWECKI Annie. Op. cit., p. 40.

<sup>17</sup> RAINELLI M., « Le commerce international », Editions La Découverte, Paris, 1997, p. 46.

<sup>18</sup> Ibid., p. 47.

identiques, c'est par exemple le cas des produits d'innovation tels que les téléphones et les ordinateurs portables.

Mais c'est surtout à partir des années 1960 que de nouvelles analyses du commerce international ont été développées. Ces analyses ont été essentiellement portées sur la montée de la différenciation des produits, et sur l'intervention plus ciblée de l'Etat.

### **3.2. Les nouvelles théories du commerce international**

Le renouvellement de la théorie du commerce international fait ressortir le rôle de l'avancée technologique, des économies d'échelle et de l'hétérogénéité de la demande dans les échanges commerciaux internationaux.

#### **3.2.1 . La théorie de l'écart technologique**

Cette théorie a été développée par Posner (1961)<sup>19</sup> énonce que l'écart technologique entre les pays constitue le déterminant du commerce international. Ainsi, les pays en avance technologique exportent des biens intensifs en nouvelles technologies et importent des pays les moins avancés technologiquement des biens dont la production requiert des technologies banalisées. Cette théorie met donc en exergue la possibilité pour les pays en voie de développement de participer aux échanges internationaux en exportant des produits issus des technologies banalisées.

Cette analyse est ainsi complétée par la théorie du cycle de vie de produit développée par Vernon (1966)<sup>20</sup> pour expliquer le développement du commerce international par la dynamique du monopole d'innovation. Il a ainsi identifié quatre phases du cycle de vie d'un produit à savoir : l'émergence, la croissance, la maturité et le déclin.

A chacune de ces phases correspond une phase du commerce international. C'est dans la seconde phase que le produit est exporté. Le recours à l'exportation s'explique par les deux principales motivations suivantes : i) la baisse des prix de vente, conjuguée à l'effet d'imitation, entraîne l'apparition d'une demande étrangère ; ii) le monopole commence à être concurrencé sur son propre territoire par des imitateurs, et l'exportation permet de prolonger son avance.

#### **3.2.2 . La différenciation des produits: moteur des échanges internationaux**

Lassudrie-Duchêne B.<sup>21</sup> a introduit le concept de « demande de différence ». Selon lui, les

---

<sup>19</sup> SANDRETTO R., « Les analyses du commerce international ». Cahiers français n° 315. 2003, p. 36.

<sup>20</sup> SANDRETTO R., Op.cit., p. 37.

<sup>21</sup> DUC-LOI. Phan, « Les théories du commerce international : état actuel des connaissances et controverses », *Revue d'Economie Rurale*, V 226. N° 226, 1995, P. 18. Disponible sur [www.Persée.fr/web](http://www.Persée.fr/web)).

échanges croisés bien qu'ils portent sur des produits semblables, ces derniers bénéficient d'une « qualité de différence ». En d'autres termes, la différenciation des biens permet de satisfaire une demande dite de variété. Les nombreuses variétés permettent donc aux entreprises d'élargir leur marché potentiel.

C'est Chamberlin<sup>22</sup> qui a introduit la notion de la concurrence monopolistique pour désigner la position du monopole vers laquelle sera poussée chaque firme. Toutefois, cette stratégie bute sur une contrainte importante liée à la hausse des coûts de variété, et qui ne sera levée que par l'accès aux marchés étrangers d'où la nécessité pour les entreprises de s'adresser à la demande internationale.

### **3.2.3. Le rôle des économies d'échelle et de la différenciation des produits**

La nouvelle théorie du commerce international abandonne le cadre de la concurrence pure et parfaite, en introduisant notamment l'hypothèse de rendements d'échelle croissants et de différenciation des produits.

#### **✓ Échanges internationaux et rendements croissants**

Dans les années 80 l'approche jusqu'alors dominante est supplantée par « la nouvelle théorie du commerce international » dont les initiateurs les plus connus sont Krugman P. et Helpman E.<sup>23</sup>. Ces auteurs ont d'ailleurs expliqué les échanges internationaux intra-branche par l'existence des économies d'échelle. Ces dernières peuvent être internes (au niveau des firmes) ou externes (au niveau de l'industrie).

L'ouverture aux échanges internationaux permet donc aux entreprises de produire à plus grande échelle et cela en produisant des biens différenciés.

En ce qui concerne les économies d'échelle externes, elles sont liées à la taille de la branche et s'expliquent par la concentration géographique de la production en présence d'entreprises, de nombreux sous traitants, d'un réseau de services, des effets d'apprentissage, l'existence de centres de formation, etc. Une telle concentration est connue sous la conception d'« économies d'agglomération ». Krugman<sup>24</sup> a aussi souligné que les accidents historiques sont à l'origine des avantages comparatifs et donc que la spécialisation internationale peut être arbitraire : un pays peut prendre la tête d'un secteur par accident ou avec l'aide de l'Etat. Cette situation s'auto-consolide avec les économies d'échelle externes.

#### **✓ Échanges internationaux et différenciation des produits**

La demande des consommateurs et ses conséquences sur les stratégies des firmes fait ressortir

<sup>22</sup> GUILLOCHON Bernard, KAWECKI Annie. Op. cit. 40

<sup>23</sup> RAINELLI M. Op.cit., p. 39.

<sup>24</sup> Ibid., p. 39.

deux types de différenciation : la différenciation verticale qui concerne des produits de qualité différente. Dans ce cas de différenciation, les biens peuvent être hiérarchisés car certaines caractéristiques sont mesurables (comme par exemple : la vitesse et la puissance d'une voiture).

La différenciation horizontale quant à elle, provient de la préférence pour la variété de la part des consommateurs telle qu'elle est soulignée par Lassudrie-Duchêne. Cette différenciation conduit les consommateurs à acheter des biens étrangers dès lors que ceux-ci présentent des caractéristiques jugées différentes de celles offertes sur le marché domestique. Ceci donne lieu à des échanges intra-branche qui offre des possibilités pour les firmes de s'adresser à une demande plus importante.

### **3.2.4 L'apport de la nouvelle théorie du commerce international en matière d'incitation à l'exportation**

Les principales conclusions de cette nouvelle théorie du commerce international autorisent un gouvernement à intervenir dans les échanges afin d'aider ses entreprises à capter une partie de la rente ou à pénétrer sur un marché étranger<sup>25</sup>.

Etant donnée l'importance de la date d'entrée dans la production, l'incitation des pouvoirs publics à aider leurs entreprises est renforcée. Concrètement, les Etats peuvent favoriser l'apparition de nouveaux produits sur leur territoire notamment grâce à des subventions destinées à favoriser la recherche-développement, l'innovation et la supériorité technologique<sup>26</sup>. Ces subventions permettent à l'entreprise nationale d'obtenir un coût de production unitaire plus faible que celui de ses concurrentes, ce qui lui donne rapidement une position monopolistique induite. Ainsi, si l'Etat a été plus ou moins ignoré ou condamné par les classiques, dans une économie mondiale où les gains se réalisent au détriment des autres nations, les pouvoirs publics ont un rôle important à jouer sur la détermination des échanges et la spécialisation de leurs entreprises.

### **Sections 2 : Les facteurs déterminant à l'exportation**

Ce ne sont pas toutes les entreprises qui exportent, ce qui suggère qu'il y a des facteurs propres à l'exportation.

---

<sup>25</sup>COISSARD Steven, « L'économie internationale selon Paul KRUGMAN », tiré du [sitewww.diplomatie.gouv.fr/fr/IMG/pdf/AFRI%2042.pdf](http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/IMG/pdf/AFRI%2042.pdf) consulté le 18/05/2021

<sup>26</sup>CHETTAB Nadia, « Etat, entreprise et marché mondial : retrait fictif de la puissance nationale et intensification de la mondialisation », *Cahiers du CREAD* n°58, 4<sup>ème</sup> trimestre 2001, p.6.

Nous avons regroupé les facteurs influençant les comportements stratégiques de l'entreprise en trois grandes catégories de facteurs : des facteurs liés aux spécificités internes à l'entreprise, des facteurs liés à l'entrepreneur et enfin des facteurs liés à l'environnement externe à l'entreprise.

### **1. Les facteurs liés à l'entreprise**

Toute entreprise, peut être influencée par les caractéristiques qui lui sont propres et qui affectent positivement sa propension à exporter.

#### **- La taille de l'entreprise**

Il y avait un consensus assez ancien dans la littérature établissant un lien positif entre la taille de l'entreprise et sa propension à exporter, plus l'entreprise à une taille importante et plus la probabilité qu'elle exporte n'est élevée.

« Néanmoins, J-L Calof, a trouvé que la petite taille n'entrave pas l'exportation de la PME<sup>27</sup> mais limite le nombre de marchés qu'elle peut pénétrer »

#### **- Le secteur d'activité**

Les conditions des échanges commerciaux sont considérées comme l'un des principaux problèmes à l'exportation.

Considérant que ces échanges diffèrent d'un secteur à l'autre, le secteur d'activité de l'entreprise a donc un impact sur sa décision d'exporter ou pas.

En effet, Scherrer (1998) a indiqué dans son travail, que plus la proportion d'entreprises exportatrices d'un secteur n'est élevée, plus la probabilité d'explorer des autres entreprises appartenant au même secteur, est importante.

#### **- Les ressources et les compétences**

L'exportation est une orientation qui demande des ressources et des compétences supplémentaires par rapport à la poursuite d'une stratégie strictement nationale. Ces ressources et compétences sont multiples et complexes, elles concernent tous les niveaux de l'entreprise<sup>28</sup>.

L'approche ressources considère que l'entreprise est constituée d'un ensemble de ressources (équipement productif, savoir-faire des salariés, brevets, marques, capital) dont certaines revêtent une importance particulière tel que le savoir-faire de la firme. Lorsque ces ressources

---

<sup>27</sup>ALLALI.B, « vision des dirigeants et internationalisations des PME marocaines et canadiennes du secteur agroalimentaire », thèse de doctorat HEC Montréal, 2003, page 26

<sup>28</sup>PANTIN.F, « le rôle des compétences de l'équipe dirigeante au sein du processus d'internationalisation, étude d'une moyenne entreprise française », 7eme congrès francophone en entrepreneuriat et PME, Montpellier, octobre 2004.

sont capables de réaliser une tâche ou une activité, elles constituent une compétence pour l'entreprise.

Les compétences renvoient aux connaissances et savoirs fondamentaux dont dispose l'entreprise. A long terme au-delà des différentes activités, l'entreprise est supposée concentrer son énergie sur quelques compétences clés (compétences techniques, organisationnelles, relationnelles) pour lesquelles elle capitalise un maximum d'expérience, en vue de les exploiter au mieux.

#### **- Le niveau technologique**

La maîtrise des TIC ou des systèmes de production fortement automatisés constituent un avantage technologique qui permet aux entreprises, notamment les plus riches, de compenser un déficit de ressources humaines qui pourrait réduire leur flexibilité et nuire à leurs capacités de fournir une réponse rapide aux besoins de clients. De même, ces technologies facilitent le processus d'innovation, rendent la collecte d'informations plus facile, plus rapide, moins onéreuse et améliorent ainsi le processus de veille de l'entreprise.

**- L'importance de l'innovation** La plupart des recherches menées sur l'internationalisation des PME font de l'innovation un puissant moteur de compétitivité qui pousse ces entreprises à l'exportation. D'ailleurs, « Les PME exportatrices apparaissent plus innovantes que les autres, commercialisent principalement des produits de moyenne et haute technologie, disposent de savoir-faire précis, très orientées vers les besoins de leurs clients et ont à leur emploi une équipe fortement ancrée sur le terrain»

#### **- Les réseaux de l'entreprise**

L'appartenance à un réseau offre à la PME des informations, des opportunités, des relations de confiance qui peuvent mener les entreprises à décider d'exporter.

On distingue habituellement deux types de réseaux : les réseaux interpersonnels (réseaux des propriétaires-dirigeants) et les réseaux inter-organisationnels.

En effet, Johanson et Vahlne (1990)<sup>30</sup> ont réexaminé leur précédent modèle (1977), où ils ont présenté l'expansion internationale en tant que processus d'apprentissage graduel et d'engagement incrémental pour mettre en avant l'importance de la position de la firme dans son réseau. Partant des concepts utilisés dans leur modèle original (engagement, connaissance, activités actuelles et prise de décision), ils tentent d'expliquer les motivations et modalités d'internationalisation en plaçant l'entreprise dans un cadre multilatéral mobilisant des relations intra et inter organisationnelles.

### **- La production excédentaire**

L'exportation peut être abordée dans un premier temps comme un moyen d'écouler les stocks de produits conçus pour le marché national et que celui-ci ne peut absorber.

### **2. Les facteurs liés au dirigeant**

Le mode de gestion de la PME est fortement centralisé en la personne du propriétaire-dirigeant qui occupe une position centrale prépondérante et constitue l'un des principaux facteurs internes à prendre en considération susceptible d'influencer l'orientation de l'entreprise vers l'exportation.

Pour réussir à l'international, les managers seniors ont besoin d'un haut niveau d'orientation internationale pour identifier et exploiter les opportunités du marché. L'orientation internationale est une propriété individuelle qui implique la capacité de discriminer les marchés spécifiques et une tendance à réduire les distinctions entre le marché domestique et les marchés étrangers Reid (1981).

#### **- L'âge du dirigeant**

Selon l'étude de Leonidon L-C et Katsikeas C-S dans les années 1998 (citée par Yan Castonguay), l'âge du dirigeant a un rapport significatif avec le fait que certaines PME exportent ou n'exportent pas. Cette relation indique que, de plus jeunes dirigeants tendent à être plus ouverts à l'internationalisation que les dirigeants plus âgés.

#### **- Le niveau de scolarité**

Selon la même étude, un haut niveau de scolarité est essentiel pour les dirigeants désirant du succès dans les exportations de leur entreprise.

Ces auteurs soutiennent que les dirigeants plus instruits sont plus ouverts aux affaires internationales.

#### **- Les compétences en management international**

Les compétences en management international peuvent avoir été acquises au cours de la formation initiale du dirigeant et par l'intermédiaire de son expérience professionnelle des affaires internationales, ses voyages et le temps passé à l'étranger.

Ces compétences permettent une meilleure connaissance des pratiques, des règles, des langues et cultures étrangères. Elles donnent aussi un style de gestion qui accorde de l'importance à la planification, à la recherche d'information, à l'acquisition de brevets et de licences et à l'activité de recherche et développement.

Ce sont des qualifications qui peuvent déboucher sur une plus forte implication à l'international et affectent significativement la décision d'exporter des entreprises de petite taille.

#### **- La perception des opportunités et menaces**

Le marché international recèle des opportunités mais également des risques pour les entreprises en général et les PME en particulier. A ce point de vue, un dirigeant qui ose prendre des risques, qui répond activement aux changements de l'environnement et qui prend des initiatives avant ses concurrents est un atout de premier ordre.

### **3. Les facteurs liés à l'environnement**

Les facteurs liés à l'environnement externe de l'entreprise sont souvent de nature incontrôlable. Parmi ces facteurs citons en particulier :

#### **- L'étroitesse du marché**

L'étroitesse du marché local couplée aux contraintes imposées par l'accélération de la mondialisation, constituent souvent les principaux facteurs contraignants poussant les entreprises, en particulier les PME à appréhender les marchés internationaux.

En effet, l'exportation s'impose comme un moyen pour la PME d'augmenter ses parts de marché lorsque le marché domestique est restreint ou saturé. Il faut souligner que dans les pays en voie de développement, le marché domestique reste souvent insuffisant pour encourager des entreprises à exporter.

#### **- Accompagnement des autorités**

Les gouvernements qui ont le souhait de développer leurs échanges commerciaux doivent miser avant tout sur le plus grand engagement des entreprises pour relever le défi de l'exportation. Il est tout de même important pour les gouvernements de promouvoir le soutien à l'exportation, afin de stimuler davantage les exportations par rapport aux importations. A cet effet, les gouvernements mettent en place des actions incitatives.

#### **- La demande étrangère**

A l'occasion d'une manifestation commerciale, à la suite d'une demande d'information par courrier, d'une rencontre entre les représentants d'entreprises notamment dans le cadre de participation aux foires et salons internationaux, l'entreprise peut découvrir qu'il existe une demande à l'étranger pour ses produits.

#### **- La proximité physique**

Les PME semblent préférer les marchés étrangers présentant une faible distance psychique, dont les caractéristiques sont proches ou identiques de celles de son marché local.

Johnson et Vahlne (1977) définissent ce concept comme l'ensemble des différences culturelles et linguistiques ayant une influence sur la circulation de l'information et la prise de décision dans les transactions internationales.

Ils utilisent ce concept pour expliquer qu'à mesure que l'expérience internationale s'accroît, la distance psychologique qui sépare une PME des nouveaux territoires étrangers se réduit. Cette diminution de la distance psychologique favorise une progression plus étendue et une utilisation plus complète des opportunités offertes par les différents pays servis.

### **Section 3 : L'internationalisation et la stratégie de l'entreprise**

L'internationalisation est une stratégie de développement d'une entreprise, elle consiste en le développement de ses activités hors de son espace d'origine.

Bien que les stratégies d'internationalisation puissent prendre différentes formes, la littérature les classe en trois catégories principales selon le type de relation engendré à savoir; l'exportation (relation fournisseur-client), l'investissement direct étranger (relation société mère- filiale), les systèmes contractuels de transfert de savoir-faire (relation de partenaire à partenaire)<sup>29</sup>.

Nous allons dans cette section nous intéresser aux stratégies d'exportations considérées comme forme traditionnelle de l'engagement international d'une entreprise, et les avantages que procure l'activité d'exportation quand elle est au centre de la stratégie de développement de l'entreprise.

Ainsi, nous retenons que « l'exportation est un moyen de répartir les risques sur les différents marchés, de contrer les offensives commerciales du producteur étranger sur son propre terrain ou encore d'échapper à un marché interne devenu trop étroit »<sup>30</sup>.

#### **1. Revue sur les principales théories de l'internationalisation des entreprises**

Afin de mieux comprendre l'importance des stratégies d'exportation dans le processus d'internationalisation des entreprises, il convient de rappeler les différentes approches théoriques du processus du développement international des firmes. Nous allons ainsi tenter de revoir la littérature économique et les principaux travaux consacrés à l'explication du comportement d'internationalisation des entreprises.

---

<sup>29</sup>MAYRHOFER Ulrike, « Les rapprochements, forme d'internationalisation privilégiée par les entreprises ? », *Revue de Gestion*, 4/2004 Vol.29, pp. 15-22.

<sup>30</sup>JOFFRE P., « L'entreprise et l'exportation », Editions Vuibert, Paris, 1987, p. 10

## 1.1. La théorie du cycle de vie du produit

La théorie du cycle de vie international de produit développée par Vernon<sup>31</sup> remonte aux années soixante, correspondant au contexte dans lequel le leadership économique américain n'était pas encore remis en cause.

Vernon avait comme point de départ l'innovation technologique qui permet aux pays leaders de maintenir une avance en matière de technologie.

Ainsi, selon lui, le produit vit depuis son lancement, et passe par différentes phases : période de croissance, période de maturité (quand les ventes sont les plus élevées), et enfin la phase de déclin. La durée de chaque phase dépend du type de produit.

Vernon a aussi établi une correspondance entre le cycle de vie du produit et le stade de développement international :

### 1.1.1 . Stade du lancement

Ce stade se caractérise principalement par l'importance des coûts de production, les prix de produits sont importants et le volume de vente est aussi faible et ne génère pas de recettes pour l'entreprise. Ainsi, dans cette phase, l'entreprise vise principalement son marché domestique.

### 1.1.2 . Stade de croissance

A ce stade, l'entreprise réalise des économies d'échelle correspondant à l'accroissement de volumes de production, en exportant progressivement dans les pays étrangers, d'où une croissance importante du volume des ventes. L'entreprise possède une large part de marché et réalise des profits importants.

### 1.1.3 . Stade de maturité

Cette phase se caractérise par des profits très importants que réalise l'entreprise suite à la faiblesse des coûts de production conjugués avec des volumes de vente importants. Toutefois, c'est pendant cette même phase que l'entreprise voit ses ventes baisser en raison de la concurrence.

### 1.1.4 . Stade de déclin

Dans cette phase, l'entreprise voit diminuer les prix de ses produits, ses ventes et ses profits. A ce stade, l'entreprise innovatrice qui avait mis au point le produit peut soit améliorer le produit (R&D pour créer un produit plus avancé technologiquement qui va prendre le relais) ou délocaliser sa production dans les pays où par exemple la main d'œuvre est moins chère.

---

<sup>31</sup>MERCIER-SUISSA C. et BOUVERET-RIVAT C., « L'essentiel des stratégies d'internationalisation de l'entreprise », Gualino Editeur, EJA-Paris, 2000, p. 77.

Il est cependant important de noter que l'exportation allonge la durée de vie du produit.

En effet, elle peut se réaliser en tenant compte des facteurs suivants :

- **Le niveau de vie** des pays dans lesquels il est vendu : par exemple Moulinex fabrique des moulins à persil qui ne se vendent pas en France mais sont exportés dans les pays en voie de développement.

- **Les habitudes d'achat et de consommation** des pays dans lesquels il est vendu : il y a des pays dans lesquels certains produits ne sont plus à la mode alors qu'ils se vendent beaucoup dans d'autres. Par exemple le Cognac ne se boit pratiquement plus en France et réalise 90% de ses ventes à l'exportation. Cet alcool est très à la mode au Japon et en Chine où il est en pleine phase de maturité.

## 1.2. L'approche behavioriste de l'internationalisation

L'approche behavioriste propose deux modèles d'analyse du processus d'internationalisation à savoir ; le U-modèle ou le modèle d'Uppsala développé par l'école suédoise suite aux travaux réalisés par JOHANSON et VAHLEN (1977)<sup>32</sup>, et le I- modèle (Bilkey et al, 1977, Cavusgil et al, 1981)<sup>33</sup>. Ces deux modèles ont en commun le caractère linéaire, séquentiel, et réactif du processus d'internationalisation des firmes.

### 1.2.1 . Le modèle d'Uppsala

Le modèle d'Uppsala (U-modèle) développé par l'école suédoise (Johanson et Vahlne 1977)<sup>34</sup>, reste encore aujourd'hui la référence dans l'étude de l'internationalisation des entreprises notamment les PME.

L'internationalisation y est pensée comme un processus progressif, qui s'effectue par étapes.

En effet, les auteurs en ont distingué quatre:

- L'entreprise n'a pas d'activités d'exportation régulières;
- Les exportations via un agent indépendant;
- L'entreprise crée une filiale commerciale sur le marché étranger;
- Et enfin, l'entreprise procède à la production dans le pays étranger.

Ce modèle montre que l'engagement des ressources de l'entreprise se fait graduellement sur la base de l'information et de l'expérience acquises. Ainsi, l'U-modèle repose sur deux concepts fondamentaux à savoir la distance psychologique et l'apprentissage graduel. Le premier concept renvoie par exemple à la langue, au niveau d'éducation, à la façon de faire

---

<sup>32</sup>KHAYAT Imane, « L'internationalisation des PME : vers une approche intégrative » 7ème CIFEPME (congrès International francophone en entrepreneuriat et PME) Montpellier 27, 28 et 29 Octobre 2004, p. 5.

<sup>33</sup>Ibid.

<sup>34</sup>LEVRATO Nadine, « Les PME; définition, rôle économique et politiques publiques », Editions de boeck, Bruxelles 2009, p. 119.

des affaires ou même au développement industriel. Cette distance psychologique est souvent corrélée avec la proximité géographique.

Le deuxième concept est celui de l'apprentissage graduel, source du caractère incrémental de l'internationalisation. Le risque lié à l'engagement des ressources est souvent irréversible et impose à l'entreprise une grande prudence. L'apprentissage graduel apporte à cet effet une réponse à ces difficultés. Il permet notamment à l'entreprise d'adopter ses routines en fonction des événements qui se produisent.

Il faut aussi mentionner que dans le modèle d'Uppsala, l'entreprise tout au long de sa présence à l'étranger perçoit de mieux en mieux les opportunités et les menaces, et en fonction de son savoir et de son expérience, elle prend la décision d'intensifier ou de modérer son engagement.

### **1.2.2 . Le modèle d'innovation (I-modèle)**

Ce modèle considère le processus d'internationalisation comme un processus analogue aux étapes d'adoption d'un nouveau produit. Cette conception a été retenue par plusieurs auteurs pour expliquer le processus d'internationalisation des entreprises. Le modèle le plus connu est celui de Bilkey et Tesar (1977), présenté dans le Tableau suivant :

Tableau n°1 : L'internationalisation-innovation de Bilkey et Tesar (1977)

Stades	Caractéristiques de l'entreprise
Stade 1:	n'est pas intéressée par l'export et ne répond même pas à une commande non sollicitée.
Stade 2:	prête à répondre à une commande non sollicitée, mais ne fait aucun effort pour explorer la possibilité de développer une activité d'exportation.
Stade 3:	explore activement la possibilité de développer une activité d'exportation.
Stade 4:	exporte sur une base expérimentale vers des marchés proches psychologiquement.
Stade 5:	exportatrice confirmée, elle adapte son niveau d'exportation de manière optimale.
Stade 6:	explore les possibilités de développer une activité d'exportation vers des pays psychologiquement plus distants.

**Source:** adapté d'Ageron (2001). Cité dans l'article de KHAYAT Imane, «L'internationalisation des PME : vers une approche intégrative » 7ème CIFEPME (congrès international francophone en entrepreneuriat et PME) Montpellier 27, 28 et 29 Octobre 2004, p.7.

Ainsi, le modèle d'innovation retient les étapes d'internationalisation suivantes<sup>35</sup> :

✓ **Le pré-engagement**

- Firmes intéressées seulement par le marché local,
- Les firmes sont impliquées dans le marché national mais envisagent sérieusement d'exporter.
- Les firmes ayant déjà exporté mais ne le font plus.

<sup>35</sup>PISAREK Wernicke, « Stratégies d'internationalisation des PME : les apports en termes de conceptualisation du processus », Université Paris 1 PANTHEON-SORBONNE, Master 2 en Economie Industrielle, Paris, 2011, p. 43

**✓ Phase initiale**

- Les firmes sont impliquées de façon irrégulière dans l'exportation. Il s'agit des firmes ayant le potentiel d'étendre leurs activités à l'étranger

**✓ Phase avancée**

- Les firmes exportent régulièrement avec une expérience étendue à l'étranger.

- Les firmes envisagent d'autres formes du développement international.

**1.3. L'approche par les réseaux**

Cette approche met en exergue l'importance des relations qu'entretient une entreprise avec son environnement. Elle trouve ses fondements dans la prolongation des travaux de l'école d'Uppsala. En effet, à partir de leurs précédents travaux Johanson et Vahlne (1990)<sup>36</sup>, ont mis en avant l'importance du réseau de l'entreprise dans l'explication des motivations et modalités de l'internationalisation. Ainsi, de ce point de vue l'internationalisation est vue comme un processus à la fois intra- et inter-organisationnel. Elle est un réseau qui se développe à travers les relations commerciales réalisées entre les pays. D'abord l'entreprise essaie d'intégrer le réseau en effectuant de nouveaux investissements. Puis la pénétration est liée au développement des ressources et des positions de l'entreprise au sein du réseau.

En outre, les réseaux de contacts formels et informels entre les acteurs sont aussi importants dans le processus d'internationalisation des entreprises. En effet, ce dernier est facilité par les réseaux du fait qu'ils favorisent l'insertion des entreprises dans les échanges internationaux.

L'approche par les réseaux montre donc que la multitude des relations formelles et informelles sont à l'origine de l'émergence du processus d'internationalisation des entreprises.

**1.4. L'approche de l'entreprise par les ressources et les compétences**

L'approche de l'entreprise par les ressources et les compétences (resource based view of the firm)<sup>37</sup> est l'outil le plus courant de l'analyse des entreprises dans le management stratégique. Selon cette théorie, un certain nombre de ressources spécifiques est nécessaire pour que l'internationalisation ait lieu. Pour s'internationaliser, l'entreprise doit disposer de ressources non accessible par le marché, ces dernière lui permettent de développer des compétences distinctives, notamment en R&D, en technologie, en design, et en distribution. Ces

---

<sup>36</sup>LE PENNEC Ekaterina, « L'impact des réseaux d'influence sur l'internationalisation des PME » GREDEG, CNRS, UMR 6227, 2004, p. 6.

<sup>37</sup>QUELIN Bertrand, ARREGLE Jean-Luc, « Le management stratégique des compétences », Ellipses Editions Marketing S.A., Paris, 2006. p. 64.

compétences distinctives permettent ainsi de construire un avantage exclusif, difficile à transférer, et difficile à imiter.

Les avantages concurrentiels de l'entreprise servent de point d'appui à l'internationalisation. Les avantages spécifiques peuvent être tangibles notamment en termes de technologie, et de taille, et intangibles en termes de savoir-faire organisationnel et managérial. Ainsi, ceux qui ont plus d'avantages spécifiques vont connaître une internationalisation précoce, avant les autres.

### 1.5. Théorie des coûts de transaction

Cette théorie développée d'abord par Coase en 1937<sup>38</sup> afin de donner une explication à l'existence des firmes dans l'économie de marché. Il a ainsi identifié les différents coûts engendrés suite au recours au marché : les coûts de recherche d'informations, les coûts de négociations et de décision et les coûts de surveillance et de contrôle.

Williamson distingue deux types de coûts de transaction : les coûts *ex-ante*, et les coûts *ex-post*<sup>39</sup>.

#### 1.5.1 . Les coûts *ex-ante*

Ces coûts sont associés à la rédaction, la négociation et la garantie d'un accord (Williamson, 1994, p. 39). Ils correspondent donc aux phases de recherche d'informations, d'établissement des cahiers des charges, de recherche des futurs partenaires, de dépouillement des offres, et enfin aux coûts attachés à l'élaboration du contrat avec le fournisseur choisi.

#### 1.5.2 . Les coûts *ex-post*

Les coûts de transaction *ex post* constituent, avec les coûts de transaction *ex ante*, les deux catégories des coûts de transaction telles qu'elles sont développées par Oliver Williamson. Les coûts *ex-post* englobent les coûts d'administration, de surveillance et de contrôle mis en place par les contractants afin de veiller au respect des clauses contractuelles. ces cout sont lier au cout de marchandage occasionnés si des effort bilatéraux sont réaliser pour corriger des divergence *ex-post*, aux coûts liés au retrait d'un des contractants, aux coûts d'organisation et de fonctionnement associés aux structures de gouvernance auxquelles les conflits s'adressent, ils peuvent apparaître lorsque des clauses de résolution de conflits n'ont pas été prévues lors de la signature du contrat.

L'apport de cette théorie est ainsi important pour comprendre l'ensemble des coûts que

---

<sup>38</sup>OLGA.O. Bouba, « L'économie de l'entreprise », Editions LE Seuil, Paris, 2003, p. 67.

<sup>39</sup>ABECASSIS Céline « Les coûts de transaction : Etat de la théorie » *Persee Revues Scientifiques, Réseaux*, n°84CENT- 1997, p. 13.

supporte l'entreprise dans le cadre de son développement international notamment à travers le développement des exportations. En effet, l'exportation s'accompagne d'un ensemble de coûts qui sont liés ; à la recherche d'informations sur les marchés étrangers ; à la recherche de partenaires étrangers, à la rédaction des contrats et compte tenu des spécificités des normes juridiques des pays en question. Ces coûts sont d'autant plus importants que l'entreprise exportatrice est face à un environnement où l'incertitude est renforcée par des différences culturelles, réglementaires, légales, et par les comportements et les goûts des consommateurs.

### 1.5.3 . La théorie éclectique de Dunning

Le modèle de « l'expansion à l'étranger » et en particulier sa version « paradigme éclectique » a constitué le modèle conceptuel dominant dans la recherche en management international pendant les deux dernières décennies (Rugman, 2005<sup>40</sup>). Dunning combine ainsi trois facteurs pour identifier les différents modes d'entrée sur les marchés étrangers. En effet, il explique que le choix entre la licence, l'exportation et l'investissement direct étranger est guidé par trois avantages tels qu'ils ont été décrits par Dunning :

- **L'avantage de propriété ou spécifique (ownership advantage)** : il correspond aux avantages spécifiques de la firme ; innovation technologique, la capacité à mobiliser des financements, l'information, la capacité à organiser la production sur plusieurs phénomènes.
- **L'avantage de localisation (location advantage)** : il désigne l'ensemble des avantages associés à la localisation des activités de l'entreprise à l'étranger. La firme sélectionne les pays selon les avantages spécifiques à chaque pays (notamment la disponibilité et la qualité des facteurs de production, et la taille de marché visé).
- **L'avantage de l'internalisation (internalisation advantage)** : il correspond aux bénéfices de l'internalisation des activités de l'entreprise à l'international<sup>41</sup>. A cet égard, les facteurs suivants sont explicatifs de l'avantage de l'internationalisation; une organisation hiérarchique permet de faciliter les contrats complexes, notamment afin d'adapter les décisions au fur et à mesure de l'avancement des projets ; internaliser les actifs permet d'éviter les comportements opportunistes de la part des acteurs se situant originellement proches du contrôle de ceux-ci et réduit l'incertitude ; une organisation hiérarchique favorise les échanges d'information et accroît la confiance.

<sup>40</sup>COLOVIC Ana et MAYRHOFER Ulrike, « Les stratégies de localisation des firmes multinationales », in *Revue française de gestion*, n° 184/2008, p. 154.

<sup>41</sup>COLOVIC Ana, MAYRHOFER Ulrike, Op.cit., p. 154.

## 2. Stratégie de l'entreprise et motivations de développement des exportations

De nombreux facteurs peuvent inciter ou pousser l'entreprise à se lancer à l'international, cela est d'autant plus vrai que la concurrence devient de plus en plus accrue. Les développements qui suivent se veulent de rappeler les principales motivations des entreprises en matière d'exportation, placée au cœur de leur stratégie de développement.

### 2.1. Vers la recherche de relais de croissance

L'étroitesse du marché national ou sa saturation, en d'autres termes la dimension réduite du marché intérieur incite est l'un des facteurs qui incitent l'entreprise à rechercher d'autres marchés; qui vont ainsi constituer des relais de croissance. En effet, l'exacerbation de la concurrence sur le marché domestique et son taux de croissance faible sont ainsi à l'origine de la recherche de nouveaux marchés et donc de nouveaux débouchés pour l'entreprise.

La théorie du cycle de vie de produit telle que nous l'avons vue précédemment illustre bien ce type de motivation. L'analyse de VERNON repose à l'origine sur l'existence des coûts de production et de niveaux distincts de revenus entre les pays. L'idée est de montrer que l'entreprise qui innove possède un avantage technologique qu'elle valorise d'abord sur son marché puis sur le marché étranger en exportant ses produits. Ensuite, pour prolonger son avantage elle peut directement produire à l'étranger.

Dans cette perspective, il a développé le leadership technologique, le cycle de vie des produits et la forme de l'internationalisation de l'entreprise.

A cet égard, le cycle de vie de produit nous permet d'exposer les différentes stratégies qui peuvent être adoptées par l'entreprise durant chacune des phases du cycle.

Nous nous intéressons à la phase de maturité, car elle est considérée comme phase du développement de l'exportation.

En effet, dans cette phase, l'entreprise voit la concurrence s'intensifier. L'intensification de la concurrence est déterminée par le nombre de concurrents et la part de marché que ces derniers détiennent.

L'accroissement des quantités produites et la baisse des prix de vente incitent l'entreprise à prolonger son avantage compétitif, en exportant son produit sur les marchés étrangers. En outre l'exportation permet de rallonger la durée de vie de produit étant donné que les stades de développement, et les structures économiques diffèrent d'un pays à l'autre.

Les éléments précédents montrent donc que la phase de maturité est conçue comme une phase favorable à l'exportation<sup>42</sup>.

---

<sup>42</sup>MERCIER-SUISSA Cathrine et al. Op.cit., p. 81.

## 2.2. La recherche d'une meilleure répartition des risques

L'internationalisation de l'entreprise notamment à travers le développement des exportations, est une voie qui permet à l'entreprise une meilleure répartition des risques, en particulier les risques liés à l'évolution défavorable du marché intérieur. Ainsi, le ralentissement de la croissance économique dans son pays d'origine incite l'entreprise à compenser la baisse de la demande locale, en satisfaisant les commandes en provenance de l'étranger. L'exportation permet donc de répartir les risques conjoncturels.

Ainsi, pour pouvoir répartir au mieux les risques qui naissent suite à la conjoncture économique, l'entreprise peut procéder à la régulation de ses ventes par la diversification géographique, en exploitant les décalages géographiques et climatiques entre les différents pays.

## 2.3. La recherche de l'exploitation des économies d'échelle

L'économie d'échelle se réalise lorsque l'accroissement du volume de production induit la baisse des coûts unitaires moyens. En d'autres termes, le coût de revient d'un bien tend à diminuer au fur et à mesure que l'échelle de la production s'accroît<sup>43</sup>. C'est d'ailleurs le principe des économies d'échelle qui justifie théoriquement l'accroissement de la taille, et plus l'entreprise est grande plus ses coûts moyens unitaires diminuent, et plus elle gagne en compétitivité. Ce qui induit de nouveaux débouchés pour l'entreprise.

## 2.4. La recherche d'une meilleure productivité

Plusieurs études et travaux empiriques ont montré la supériorité productive des entreprises exportatrices par rapport aux entreprises non exportatrices. L'explication réside dans le fait que les entreprises qui réussissent sur les marchés étrangers vont progressivement améliorer leurs performances face à la concurrence étrangère. Ainsi, au moment où la décision d'exportation est prise, les entreprises qui prennent cette décision sont en effet plus productives que les autres<sup>44</sup>.

En outre, les entreprises exportatrices bénéficient de gains de productivité entraînés par leur entrée sur les marchés d'exportation, une telle amélioration est d'autant plus importante que ces entreprises sont fortement impliquées sur les marchés étrangers. De plus, le processus d'exportation implique des effets d'apprentissage, ce qui permet aux entreprises impliquées dans les exportations d'obtenir un taux de croissance de la productivité plus élevé.

---

<sup>43</sup>TORRES-BLAY O., « Economie d'entreprise ; Organisation, Stratégie et Territoire à l'aube de la nouvelle économie », Editions Economica, Paris, 2004, p. 163.

<sup>44</sup>BUIGUESP. A, LACOSTE D., « Stratégies d'internationalisation des entreprises », Editions de boeck , Paris, 2011, p. 27.

## 2.5. La recherche d'une meilleure profitabilité

Lorsque l'intensité concurrentielle est plus faible sur les marchés d'exportation, et forte sur le marché local l'entreprise exportatrice peut échapper à l'âpre concurrence sur son marché.

De ce fait, elle aura la chance d'appliquer les prix élevés sur les nouveaux marchés et donc d'avoir un meilleur profit. Cela est d'autant vrai que les marchés visés par l'entreprise n'intéressent pas encore les entreprises concurrentes.

## 2.6. L'amélioration de la santé financière de l'entreprise

La littérature sur le lien entre exportations et santé financière a montré que les entreprises exportatrices jouissent d'une meilleure santé financière en comparaison avec les entreprises non exportatrices. En effet, la relation positive entre exportations et santé financière s'explique d'un côté par, le fait d'exporter peut améliorer l'accès aux financements externes pour une entreprise. De l'autre, le fait d'être moins contraintes dans l'accès à ces financements, peut faciliter l'entrée sur les nouveaux marchés d'exportation.

Cette relation est ainsi rapportée par l'analyse de ce que l'on appelle des « primes à l'exportation<sup>45</sup> » c'est-à-dire des écarts positifs en faveur des firmes exportatrices et cela pour un certain nombre de caractéristiques : chiffre d'affaires, indices de santé financière, et salaire moyen par employé.

Il faut noter que d'autres facteurs peuvent aussi pousser les entreprises à conquérir des clients étrangers. Nous évoquons entre autres;

### ✓ Une demande spontanée

A l'occasion d'une rencontre entre les représentants d'entreprises notamment dans le cadre de participation aux foires et salons internationaux, l'entreprise peut découvrir qu'il existe des clients intéressés par ses produits. Cette occasion doit déboucher sur une démarche plus rationnelle afin de conquérir durablement ces clients étrangers.

### ✓ Une production excédentaire

Dans un premier temps l'exportation peut être abordée comme moyen pour écouler un stock de produits que le marché local n'est pas en mesure d'absorber. Cependant, cette exportation doit être conçue par l'entreprise comme premier point vers une démarche rationnelle d'une exportation régulière et durable.

### ✓ La motivation du dirigeant

Les caractéristiques du profil et du comportement du dirigeant de l'entreprise peuvent être

---

<sup>45</sup>BELLONE Flora et al., « L'impact des contraintes financières sur les performances à l'exportation des Entreprises françaises », ECONOMIE ET STATISTIQUE N°435-436, 2010, p. 71. [www.insee.fr](http://www.insee.fr)

propices à l'exportation. En effet, le choix d'internationalisation de l'entreprise va de pair avec la personnalité de son dirigeant. L'ouverture d'esprit de ce dernier, son goût du risque et son degré de connaissance de l'exportation sont des facteurs déterminants dans la décision de développement international de l'entreprise. Ainsi, l'intensité d'exportation, c'est-à-dire le pourcentage des exportations par rapport au chiffre d'affaires de l'entreprise, est d'autant plus élevé que la stratégie d'exportation est importante<sup>46</sup>.

Cependant, quelque soit l'élément déclencheur du processus d'exportation au sein de l'entreprise, cette dernière est menée à bien maîtriser le marché local puis national avant de se risquer sur les marchés étrangers. Ainsi, ce processus d'exportation ne se fait que graduellement, notamment pour les entreprises de moyenne et petite taille (PME).

### 3. Identification du processus d'internationalisation à travers l'exportation

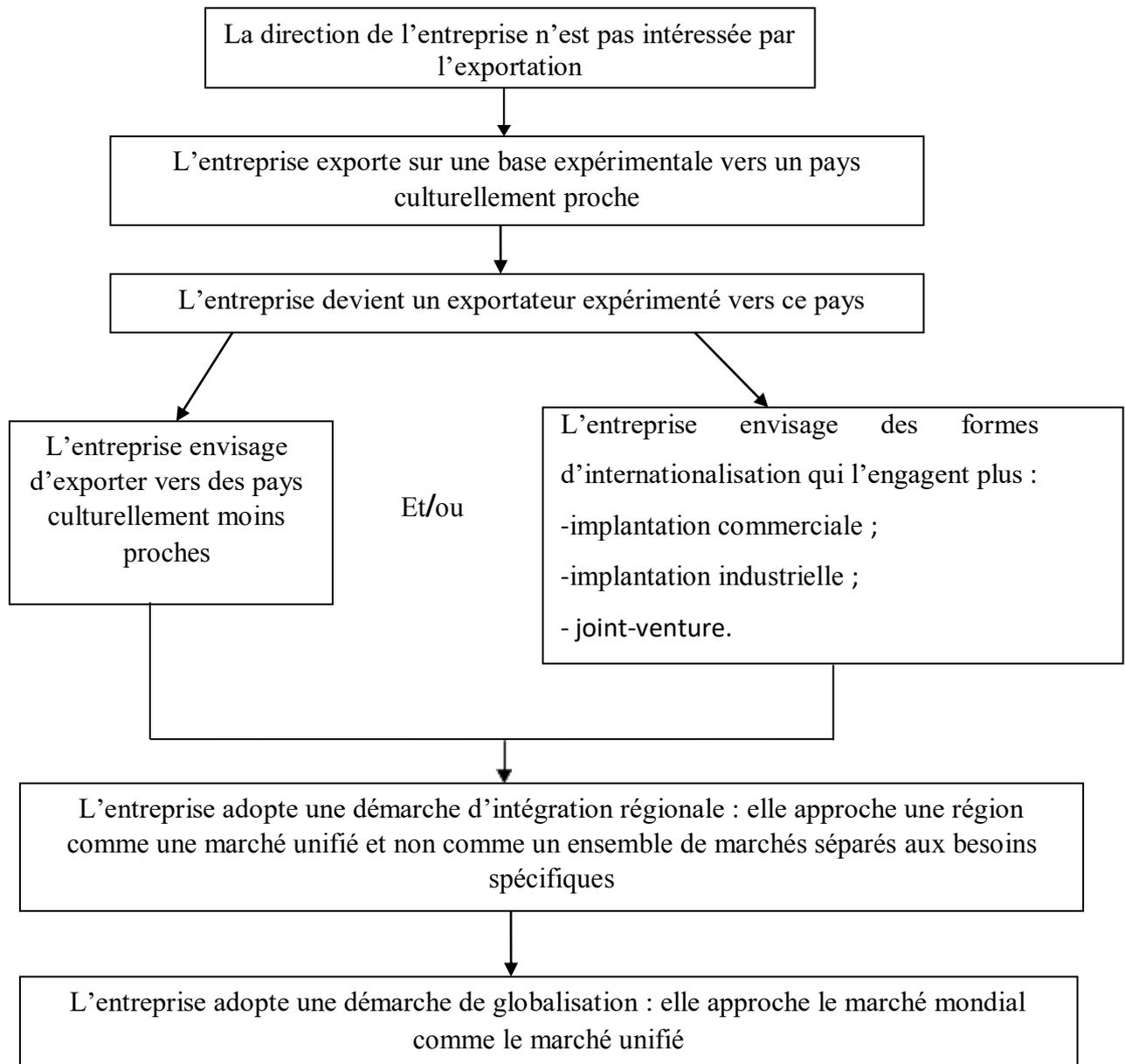
L'internationalisation tout en étant une succession de plusieurs étapes, elle permet à l'entreprise de réaliser un apprentissage progressif des marchés étrangers. Ainsi, le schéma ci-après décrit ce processus en montrant le rôle de la notion de « distance », notamment dans le processus d'apprentissage de l'entreprise dans ses modes d'approche des marchés étrangers<sup>47</sup>. Nous distinguons ainsi, trois types de distance séparant l'entreprise exportatrice de son client étranger :

- Une distance physique ou géographique : renvoie aux différents coûts d'acheminement que va supporter, et doit maîtriser l'entreprise exportatrice.
- Une distance institutionnelle, correspond aux politiques économiques menées par chaque Etat du pays cible, il s'agit entre autres de barrières douanières, et des différences de réglementations et de normes.
- Une distance culturelle : qui explique la réticence des exportateurs d'aller sur les nouveaux marchés, elle se mesure par : des différences de développement économique, des différences de langue, d'éducation et de mentalités.

Les différentes étapes de ce processus sont présentées dans la figure suivante.

<sup>46</sup>BUIGUES P.A, LACOSTE D., Op. cit., p. 31.

<sup>47</sup>PASCO-BERHO C., Op.cit., p. 33.



**Figure N° 1. L'entreprise et l'exportation : un processus en plusieurs étapes**

**Source :** BERHO C., « Marketing international », Editions Dunod, Paris, 2002, p. 33

## **Section 4: Identification des choix stratégiques à l'exportation : le rôle du marketing à l'exportation**

Il s'agit principalement d'identifier l'ensemble des actions et des choix qui permettent à toute entreprise souhaitant se développer à l'international, de pénétrer un marché étranger, de le rentabiliser et d'y construire une certaine position dans le temps.

Pour ce faire, nous nous accentuons sur la revue des principales composantes du marketing international et les choix stratégiques correspondants.

Le marketing international peut être défini comme « un processus économique et social par lequel les individus et les groupes satisfont leurs besoins et leurs désirs au moyen de la création de l'offre et de l'échange avec l'autrui de produits et services de valeur<sup>48</sup> »

Il s'agit en d'autres termes de l'ensemble des actions menées par l'entreprise visant l'identification des besoins des clients et les moyens qu'elle met en œuvre pour y répondre.

Nous restons dans le cadre de la première étape traditionnelle de toute stratégie internationale ; l'exportation. Pour cela nous allons tout au long des développements qui suivent analyser les choix stratégiques de l'entreprise à l'exportation. Cela se fait évidemment dans le cadre de sa politique de marketing stratégique à l'exportation. En effet, l'objet principal du marketing stratégique à l'exportation est de formuler une stratégie d'exportation visant une présence durable sur les marchés étrangers.

### **1. Les choix stratégiques à l'exportation : le choix des marchés**

Les entreprises ne peuvent pas pénétrer tous les marchés, notamment en raison de leurs contraintes en ressources. En plus l'attractivité des marchés est inégale, ainsi, certains marchés sont plus attractifs que d'autres. Il convient pour une entreprise exportatrice, qui vise une présence permanente sur les marchés étrangers, de sélectionner les marchés à l'exportation.

#### **1.1 La présélection des marchés à l'exportation**

La présélection des marchés se fait en se basant sur deux principaux critères à savoir : les critères liés à la situation macroéconomique des pays dans son ensemble, et les critères liés aux risques encourus par l'entreprise sur le marché étranger.

L'analyse de la situation macroéconomique des marchés étrangers doit prendre en considération l'analyse des agrégats macroéconomiques tels que :

---

<sup>48</sup>KOTLER P, DUBOIS B., « Marketing management », Editions Pearson Education, Paris, 2006.p. 6.

- Le produit intérieur brut (PNB), et son taux de croissance ;
- Le PIB par habitant et son taux de croissance ;
- Les investissements des entreprises et leur taux de croissance ;
- La demande des ménages et son taux de croissance ;
- Dépenses publiques et leur taux de croissance ;
- Les exportations du pays et leur taux de croissance ;
- Les importations et leur taux de croissance ;
- Solde de la balance commerciale ;
- Evolution du taux d'inflation ;
- Evolution du taux de chômage
- Evolution du solde de la balance des paiements.

Il faut cependant souligner que ;

- L'analyse précédente est une analyse en longue période, cela est important pour voir les évolutions significatives ;
- L'interprétation de ces critères par l'entreprise exportatrice se fait à travers la contribution d'une note finale, cette dernière renseigne l'entreprise sur la santé économique d'un pays à moyen terme. L'intérêt de l'entreprise reste la recherche d'une présence durable sur les marchés qui seront sélectionnés.

## **1.2. La sélection des marchés à l'exportation**

Une fois les marchés étrangers présélectionnés, l'entreprise exportatrice poursuit son étude à un niveau plus fin, en passant à la sélection des marchés et cela sur la base de plusieurs critères. Nous retenons les critères suivants :

### **1.2.1. Le critère de l'attractivité du marché/produit**

L'attractivité du marché /produit signifie l'attractivité du marché d'un produit donné dans un pays donné, elle est définie. Elle est différenciée par deux paramètres :

- Le volume de la demande : le potentiel de d'un produit donné dans un pays donné.
- Le taux de croissance de la demande. (C'est la projection dans le futur, à +n).

Il convient pour l'entreprise exportatrice de mesurer cette attractivité.

Nous distinguons les mesures de l'attractivité du marché/produit suivantes :

Les mesures directes de l'attractivité<sup>49</sup> :

---

<sup>49</sup>PASCO-PERHO C., « Marketing international: corrigés », Editions Dunod, Paris 2002, p.34.

**La 1<sup>ère</sup> formule:** la demande d'un produit X - l'exportation du produit X + l'importation du produit X. Cela si le produit est fabriqué localement dans le pays.

**La 2<sup>ème</sup> formule :** la demande d'un produit X = l'importation du produit X. Cela si le produit n'est pas localement produit, mais il est importé.

▪ La mesure à partir du PIB : l'évolution de la demande étant fonction de l'évolution du PIB. Ce dernier représente un indicateur important qui permet à l'entreprise à travers des techniques économétriques d'avoir des résultats pertinents en matière d'évolution de la demande locale notamment concernant les produits que vise à commercialiser l'entreprise. Les résultats sont encore plus pertinents notamment pour les produits de large consommation (l'acier, papier, farine...).

▪ La mesure de l'attractivité du marché/produit à partir d'un indicateur pertinent : c'est-à-dire un indicateur qui explique la tendance actuelle de la demande ainsi que son éventuelle évolution à moyen et long terme.

Ainsi, c'est le taux de natalité qui explique la demande en matière d'aliments pour bébé par exemple. C'est aussi l'augmentation de la population scolaire qui explique la tendance haussière de la demande d'articles scolaires.

Nous ne constatons que toutes les mesures d'attractivité marché/produit, précédemment citées, s'efforcent de repérer les tendances d'évolution du marché à moyen et long terme.

### 1.2.2. L'analyse de la perméabilité des marchés

L'entreprise exportatrice est amenée à répondre à la question suivante : le marché de chaque pays sélectionné est-il facile à pénétrer ?

L'analyse de l'accessibilité porte sur l'analyse de trois instruments :

#### ✓ Le degré de concentration du marché

L'analyse de concentration des marchés combine deux principaux paramètres<sup>50</sup>:

- Le nombre d'offreurs sur le marché pertinent;
- La part de marché de chaque offreur sur le marché pertinent.

La concentration des marchés peut être mesurée par l'indice de concentration.

Nous retenons par exemple l'indice de concentration simple et l'indice de Hirschman et herfindahl.

<sup>50</sup>GLAIS Michel, « Economie industrielle : les stratégies concurrentielles des firmes », Editions Litec, Paris, 1992, p. 166.

### •L'indice de concentration simple

Il indique la part des marchés cumulée des  $i^{\text{èmes}}$  firmes les plus importantes Il est calculé suivant la formule suivante:

$$C_X = \sum S_i \text{ pour } i = 1 \dots X$$

Avec :

$C_X$  : le taux de concentration des  $X^{\text{ème}}$  firmes

$S_i$  : le pourcentage de part de marché du concurrent  $i$

Nous retenons de cet indice ; plus  $C_n$  est élevé et  $n$  est petit, plus le marché est concentré. Et donc les entreprises dominantes peuvent exercer un pouvoir de marché.

### •L'indice de Hirschman ether findahl

C'est la somme du carré de la part de marché cumulée des firmes d'une industrie ou d'un

$$HHi = \sum S_i^2 \text{ pour } i = 1 \dots n$$

Avec :

$S_i$  : le pourcentage de part de marché de la  $i^{\text{ème}}$  firme

Cet indice permet de pondérer le poids relatif des concurrents par rapport au marché. Il requiert beaucoup d'informations sur de nombreuses firmes couvrant une industrie.

### ✓ Les barrières à l'entrée

Conséquence directe du degré de concentration des marchés. Les barrières à l'entrée constituent l'ensemble des obstacles empêchant l'entrée d'une entreprise sur un marché donné. Nous distinguons les barrières suivantes<sup>51</sup> :

#### •Les barrières naturelles

Elles sont liées aux caractéristiques techniques et économiques d'une branche industrielle. Il

Peut s'agir par exemple :

- Du volume d'investissement initial nécessaire pour entrer dans une industrie, il est

Aussi appelé « ticket d'entrée » ;

- De la taille minimale efficiente, c'est- à -dire la taille qui minimise les coûts de

Production ;

- Du degré d'innovation;

- Le degré de fidélisation des clients aux produits des firmes en place.

<sup>51</sup>GLAIS Michel, Op.cit.,p. 167

**• Les barrières légales et réglementaires**

Elles recouvrent les barrières tarifaires et non tarifaires.

- **Les barrières tarifaires** : sont essentiellement les droits de douane et les taxes

Imposés à l'entrée des marchandises sur un territoire étranger.

- **Les barrières non tarifaires** : il s'agit de tous les autres obstacles mis à l'entrée de Marchandises étrangères. Ce peut être des limitations quantitatives (contingentements ou quotas).

Ce peut être aussi des barrières plus insidieuses et moins visibles : on impose des normes sanitaires spécifiques pour les produits importés, ou des normes techniques, ou même des Formalités administratives complexes et coûteuses qui ont pour effet de décourager les importations.

**• Les barrières à l'entrée stratégiques**

C'est l'ensemble des obstacles créés par des firmes déjà présentes sur le marché, pour freiner l'entrée de nouveaux concurrents. Nous distinguons les barrières suivantes :

- Les barrières en sur- capacité : les firmes en place créent une capacité de production supérieure à la demande, et cela d'une manière délibérée ;

- Les barrières en prix : les firmes en place peuvent fixer des prix à un niveau qui rend l'entrée de nouvelles firmes non rentable.

- Le contrôle des réseaux de distribution ;

- La prolifération des produits : ouvrir tous les segments de marché pour fermer les portes d'entrée aux nouvelles firmes.

**✓ Les relations entre fabricants, importateurs et distributeurs**

Il s'agit ici d'analyser le degré de concentration de la distribution, tout en identifiant les rapports entre les offreurs et les distributeurs et le degré de domination des uns par rapport aux autres.

L'analyse de la compétitivité de l'entreprise sur les marchés à l'exportation doit être réalisée sur chaque marché sélectionné. L'évaluation doit porter principalement et d'une manière approfondie sur les éléments suivants :

**1.3. Le diagnostic des ressources/compétences de l'entreprise**

Il s'agit d'évaluer les ressources et les compétences de l'entreprise en retraçant ses points forts et ses points faibles. L'évaluation porte sur les ressources suivantes :

- **Les ressources financières** (comment se porte la gestion financière de l'entreprise, quel type de relations existant entre l'entreprise et sa banque et existe-t-il un climat de confiance entre les deux parties);

- **Ressources technologiques** : il s'agit de déterminer l'état des technologies que possède l'entreprise;

- **Ressources humaines** : il s'agit d'évaluer les éléments suivants:

**i.** La détermination : y a-t-il une équipe déterminée et dédiée pour se lancer à l'export?

À propos de ce point, il est aussi capital de souligner que la détermination du chef de l'entreprise joue un rôle important dans la décision de se lancer à l'export. En effet, le développement des marchés étrangers demande du temps, de la volonté et des efforts ;

**ii.** La langue : existe-t-il des compétences et des moyens pour lever toute barrière linguistique?

**iii.** Les compétences relevant de stratégie internationale, du commerce international, de logistique internationale, et de marketing à l'exportation, négociation et communication;

- **Ressources productives** ;( comment sont-ils fabriqués, sont-ils soumis à des normes, l'entreprise est-elle en mesure de répondre à la demande de ses clients étrangers et ce même lorsque la demande locale augmente);

Mais aussi le niveau de qualité et de variété des produits de l'entreprise. Cette évaluation doit être faite en se basant sur deux principaux critères, à savoir :

**i.** Les exigences du marché : Les exigences des clients doivent être au centre de l'évaluation

**ii. La concurrence** : il s'agit de comparer l'entreprise à ses concurrents, et cela sur la base de chaque ressource. Il s'agit ainsi de déterminer si l'entreprise est plus forte ou plus faible par rapport à ses concurrents.

Cette analyse doit permettre à l'entreprise de détecter ses atouts existants mais aussi d'en créer si ceux-ci sont insuffisants (en précédent par exemple à l'adaptation de son offre en s'alignement sur les standards internationaux, de la labellisation).

#### 1.4. L'analyse des caractéristiques des marchés

L'entreprise peut choisir les marchés à pénétrer, la figure ci-dessous montre également que elle peut donc entrer sur les marchés présentant des caractéristiques semblables (similarité), ou bien sur les marchés dont les caractéristiques diffèrent de celles du marché domestique. Et cela en se basant sur deux critères:

- L'importance des ressources de l'entreprise (en particulier les ressources financières);

- Les caractéristiques de la production et de la gamme des produits.

- **Similarité concentrée** : cette politique est adaptée dans les branches où les économies d'échelle sont faibles ou modérées. Ainsi, cette politique est adaptée aux PME dont les ressources financières sont limitées.

- **Diversité concentrée** : elle consiste pour l'entreprise à être présente sur un petit nombre de marchés semblables. Elle correspond aussi aux industries où les économies d'échelle sont limitées mais il existe des économies de variété.

- **Similarité multiple** : cette politique consiste à servir un grand nombre de pays qui ont beaucoup de points communs et où la demande est homogène, cela permet à l'entreprise d'adopter des approches commerciales comparables et de standardiser la production. Entrer sur de nombreux marchés rend possible la production de grande série.

- **Diversité multiple** : elle consiste pour l'entreprise à servir un grand nombre de marchés ayant peu de choses en commun. Elle est adoptée par des gros exportateurs dotés d'importantes ressources financières et ayant une grande expérience. Ainsi, cette politique est adoptée dans les branches où les économies d'échelle sont importantes et les économies de gamme (économies de variété) aussi.

### 1.5. Le rôle de la prospection des marchés internationaux

Considérée comme phase importante, et qui convient pour toute entreprise exportatrice de maîtriser afin de réussir son processus de pénétration des marchés étrangers. La prospection d'un marché étranger intervient principalement pour approfondir la connaissance du marché, et pour rencontrer des prospects ou le plus souvent des intermédiaires ou des partenaires potentiels.

Cependant, vu la difficulté de rechercher des clients à l'étranger, le plus souvent la prospection consiste à trouver des intermédiaires ou des partenaires sur le marché envisagé.

#### 1.5.1. La réalisation de la prospection

L'entreprise exportatrice peut opter pour l'un des modes de prospection suivants, tout en veillant aux tâches qu'elle doit accomplir<sup>52</sup>:

- La prospection depuis le pays d'origine ; l'entreprise peut procéder à la prospection de distributeurs nationaux implantés à l'étranger, recourir aux sociétés de commerce international ou participer à des manifestations commerciales sur le territoire national ;

- La prospection dans le cadre de missions ; il s'agit de déplacements dans le pays cible au cours desquels l'entreprise peut ; appréhender les conditions d'accès au marché, rencontrer des prospects et sélectionner des partenaires et choisir un mode d'implantation.

L'entreprise exportatrice peut participer à des missions collectives proposées par des organismes de promotion des exportations. Il s'agit de la participation à des manifestations économiques c'est-à-dire la participation à des foires, à des salons spécialisés, à des congrès

<sup>52</sup>PASCO-BERHO C., « Marketing international » Editions Dunod, Paris, 2008, p. 107.

techniques, expositions ou semaines techniques. Ces manifestations permettent à l'entreprise de présenter ses produits, de nouer des relations d'affaires, et de connaître la concurrence.

Il faut noter que la prospection des marchés doit être complétée par un suivi qui tiendra compte des conclusions portant sur la situation du marché, conditions pour accéder au marché ainsi que les actions qu'il faut entreprendre.

Ainsi, en ce qui concerne la communication internationale hors média, les actions précédentes sont très importantes car elles permettent à l'entreprise d'établir des contacts directs avec ses futurs clients.

### **1.5.2. L'utilisation des aides à la prospection**

Les éléments précédents montrent que la prospection des marchés constitue une tâche difficile pour l'entreprise vu l'importance de son coût et du risque encouru. Pour y remédier, il est intéressant pour l'entreprise d'utiliser les aides liées à la prospection offertes par les différents organismes d'accompagnement à l'étranger. En effet, les entreprises peuvent être aidées<sup>53</sup> :

- Dans leur recherche d'informations ;
- Pour la participation aux manifestations à l'étranger ;
- Et même dans l'organisation de leur déplacement à l'étranger.

Ainsi, les organismes d'assurance et de garantie proposent aux entreprises dans le cadre de prospection à l'étranger, un soutien financier et un produit d'assurance contre le risque d'échec commercial.

Après avoir réalisé ses choix en matière de marchés à pénétrer et mené sa démarche de prospection de ses futurs clients, l'entreprise est appelée à mettre au point sa politique commerciale et élaborer sa stratégie du marketing international afin d'atteindre les clients étrangers.

## **2. Les choix stratégiques à l'exportation : la politique des produits**

Du point de vue du marketing, un produit est défini comme « *Un ensemble d'attributs physiques, de services et symboliques qui procurent des satisfactions et des avantages aux clients*<sup>54</sup> ».

---

<sup>53</sup>ZORNIOTTI Joseph et al, « Mission EXPORT », Rapport réalisé en collaboration avec les présidents des Organismes français d'appui à l'export, Paris, 2010, p. 51.

<sup>54</sup>USUNIER J.C., « Management international », Editions PUF, Paris, 1985, p. 68.

En d'autres termes, un produit se définit par des caractéristiques physiques et un contenu symbolique associés à des services qui concourent à satisfaire l'acheteur ou l'utilisateur.

Il faut cependant noter que les fonctions dévolues au produit et les avantages attendus de sa consommation diffèrent selon les pays et induisent des exigences. Ces dernières portent sur des aspects réglementaires relatifs aux produits, incluant ainsi ses qualités physiques et caractéristiques commerciales, et qui permettent la formulation d'une offre conforme aux attentes.

### **2.1. L'analyse technique du produit**

La mise en conformité aux réglementations techniques et aux normes suppose, pour un produit existant :

- La connaissance des textes de base (réglementation, normes...)
- L'analyse du produit existant et de sa conformité aux prescriptions ;
- L'évaluation du coût de mise en conformité.

Il faut ainsi noter que le non- respect de ces normes a pour conséquences :

- Une interdiction de pénétrer le marché, notamment si le contrôle se fait avant la mise sur le marché ;
- Un retrait des matériels et d'éventuelles amendes et poursuites pénales s'il y a lieu après la mise sur le marché ;
- Une impossibilité de participer aux marchés de l'Etat ou des collectivités locales.

En plus des normes et des réglementations l'entreprise exportatrice est soumise à d'autres contraintes techniques à savoir<sup>55</sup> :

- Les usages qui reflètent des données culturelles, religieuses et sociologiques. Leur négligence limite la pénétration du marché. C'est le cas par exemple des produits alimentaires, certains ingrédients seront incorporés dans des proportions différentes, d'autres éliminées pour respecter les préférences des consommateurs.
- L'environnement physique du marché : la localisation géographique et son climat affectent les performances du produit exporté, et sa durée de vie, cela requiert des adaptations adéquates.

### **2.1. La qualité du produit**

La commercialisation d'un produit de qualité, c'est-à-dire un produit qui répond aux attentes de la clientèle étrangère, est ambition mais aussi une solution pertinente, pour l'entreprise exportatrice.

---

<sup>55</sup>BERHO C., Op.cit., p. 52.

En effet, sur les marchés étrangers, où la concurrence ne cesse de s'exacerber ; importe à l'entreprise exportatrice de trouver des moyens pour se différencier, et la qualité de ses produits lui permet de construire compétitivité hors-prix.

En outre, offrir un produit de qualité permet à l'entreprise exportatrice de s'implanter et de conforter ses positions sur les marchés étrangers.

### ✓ **Les principaux avantages issus de la qualité du produit**

La qualité des produits de l'entreprise procure plusieurs avantages, entre autres :

- L'amélioration de la rentabilité : grâce à la tarification plus lucrative notamment sur les marchés étrangers. Cette tarification est rendu possible car elle est justifiée par la qualité des produits.

- La dynamisation des ventes en particulier à travers :

La notoriété de l'entreprise : au produits adapté et sans défauts et sa promotion permet à l'entreprise de se doter d'une marque de qualité qui facilite ses ventes ; Et la bonne adéquation du produit aux besoins du client

Un système complet de marchés de la qualité, permet une analyse très fine des inconvénients ressent par les clients. Il débauche ainsi sur la mise au point de solution qu'il faut apporter afin de mieux répondre aux besoins, de la clientèle. Il convient à l'entreprise exportatrice tout en mobilisant et en motivant le personnel d'obtenir un produit de qualité en recourant aussi au design.

Au-delà de l'esthétique, le system optimise la qualité du produit en améliorant son confort et sa sécurité, autant de facteurs qui constituent la compétitivité hors-prix, et qui permettent à l'entreprise de se déranger de la concurrence.

### ✓ **L'assurance -qualité**

La recherche de la qualité s'inscrit dans la continuité. Cette dernière peut être garantie grâce à la mise en place d'une organisation, qui permet d'asseoir un system d'assurance qualité en conformité avec les normes internationale en vigueur ; cela permet à l'entreprise de s'adapter à l'évolution rapide des exigences des marchés internationaux et aux préférences des clients.

A cet égard, l'entreprise peut certifier ce système auprès d'un organisme pour l'assurance qualité<sup>56</sup>.

---

<sup>56</sup>STEELE Rob, FRANCIS Patricia, « Créer des liens pour la réussite des exportations », ISO/ITC Genève, 2010, p. 17.

### **2.3. La commercialisation du produit : la marque à l'international**

La marque est constituée d'un ensemble d'éléments et de leur combinaison ; à savoir : un nom, un signe, un symbole, un dessin ou une image de synthèse<sup>57</sup>. Ces éléments permettent d'identifier les biens ou services d'une entreprise par rapport à ses concurrents.

#### **i. Le choix de la marque à l'exportation**

Pour vendre à l'étranger l'entreprise exportatrice peut utiliser la marque du distributeur, ou sa marque employée sur son marché national, ou encore elle tente de s'adapter en créant des marques spécifiques sur les différents marchés étrangers.

#### **ii. Utiliser la marque du distributeur**

Souvent l'entreprise exportatrice ne disposant pas de moyens financiers suffisants pour asseoir sa propre marque. Elle adopte donc la marque du distributeur. Les problèmes de marque sont alors évacués mais l'entreprise reste dépendante vis-à-vis du distributeur.

#### **iii. La marque de l'entreprise**

L'entreprise exportatrice peut s'efforcer d'imposer sa propre marque sur les marchés étrangers. En effet, elle peut vendre sur les marchés étrangers sous la marque employée sur le marché national. Mais, afin de maîtriser sa politique commerciale, il est supposé que l'entreprise a une marque qui renvoie à un modèle de comportement dominant au niveau international. Ainsi, la marque de l'entreprise doit surtout être cohérente avec l'image de l'entreprise et du produit.

#### **iv. La nécessité de créer une marque spécifique**

Plusieurs facteurs contraignent l'entreprise exportatrice à créer une marque spécifique pour un marché étranger donné. Ces facteurs sont principalement liés :

- Aux contraintes juridiques : cas d'une marque appartenant déjà à un tiers
- Aux contraintes commerciales : si l'un des concurrents tente d'utiliser la marque de l'entreprise ;
- Aux contraintes linguistiques et culturelles ; difficulté de prononciation, nom insignifiant ou non conforme aux bonnes mœurs.
- A l'influence négative du made in.

La négligence de l'un de ses facteurs peut avoir des conséquences négatives sur l'image de l'entreprise.

---

<sup>57</sup>PORTER M, « L'avantage concurrentiel » Editions Dunod, Paris, 1999, p. 31.

## 2.4. L'emballage et le conditionnement

L'emballage peut être défini comme « l'ensemble des éléments matériels qui sans être inséparables du produit lui-même vendus avec lui en vue de permettre ou de faciliter sa protection, son transport, son stockage, sa présentation en linéaire, son identification et son utilisation par les consommateurs »<sup>58</sup>.

L'emballage et le conditionnement ont connu une évolution importante, suite aux exigences des clients et des distributeurs. En effet, les clients deviennent de plus en plus exigeants. Ils exigent un emballage/conditionnement moins coûteux ; commode et pratique portant une valeur informative (informations indispensables liées au produit).

De leur part, les distributeurs exigent un emballage/conditionnement qui permet la protection du produit, et qui porte un code barre ayant pour objectif ; la facilité l'identification du produit et la gestion de stocks. Ces éléments ont d'ailleurs permis l'évolution de la distribution.

Ainsi, suite à la définition précédente, nous distinguons :

- **Le conditionnement primaire** qui contient directement le produit ;
- **Le conditionnement secondaire** qui protège le premier (le conditionnement primaire) et joue un rôle promotionnel,
- **Le conditionnement tertiaire** ou d'expédition qui regroupe des produits et sert au transport, à l'identification et au stockage, et qui permet la protection de la marchandise contre les différents risques.

Réussir l'exportation suppose la fabrication d'un produit qui séduit. En effet, le conditionnement constitue le premier contact entre le client et le produit de l'entreprise. Cependant, il convient à l'entreprise exportatrice de bien veiller aux contraintes liées :

- Aux caractéristiques du produit lui-même : sa nature, sa fragilité, et sa sensibilité notamment aux variations climatiques ;
- Aux réglementations en vigueur : elles concernent aussi bien le produit exporté (produits alimentaires, composants ou matières dangereuses) que les exigences de certains pays (pays qui exigent par exemple des emballages recyclables, ou des produits moins consommateurs d'énergie comme le cas des pays de l'Union Européens).

---

<sup>58</sup>LENDREVIE J.et al : Mercator, « Théorie et pratique du marketing », Dunod, Paris, 2006, p. 256

De ce point de vue, un conditionnement qui n'intègre pas les éléments précédents peut causer soit un blocage aux frontières des produits de l'entreprise exportatrice, soit un surcoût qui résulterait lors de la nécessité de retraitement de ce conditionnement.

### **2.5. Le rôle du positionnement du produit**

L'entreprise exportatrice est amenée à repenser le positionnement de son produit car celui-ci est désormais placé face à d'autres concurrents et aux nouveaux consommateurs. L'appréciation des avantages spécifiques et concurrentiels peut être déformée, c'est par exemple le cas d'un produit étranger qui subit des impositions douanières et des coûts de logistique qui se repercutent directement sur le prix de vente du produit.

### **2.6. Analyse des contraintes commerciales du produit**

Plusieurs contraintes commerciales peuvent être à l'origine d'interdiction des produits de l'entreprise sur un territoire étranger. Il convient donc pour celle-ci de bien veiller à ce que ces contraintes soient effectivement levées ;

#### **i La dénomination commerciale**

Tout produit est désigné par un nom générique qui garantit le respect d'un certain nombre de caractéristiques minimales. Une définition légale et un code d'usage sont deux éléments importants du produit qui visent à protéger et à éviter la tromperie des consommateurs.

#### **ii L'étiquetage du produit**

L'étiquetage du produit, est une partie du conditionnement qui communique des renseignements indispensables aux consommateurs tels que la composition, le poids, la durée de conservation ainsi que des conseils d'utilisation en particulier pour des acheteurs étrangers<sup>59</sup>.

Il est ainsi important pour l'exportateur de respecter la législation en vigueur et de prendre en compte les habitudes culturelles du pays cible.

Il est important de mentionner que les éléments précédents constituent dans leur ensemble un support déterminant de la communication internationale de l'entreprise.

### **2.7. La politique de produit : les principales aides**

Les entreprises exportatrices peuvent se référer aux différents organismes pour obtenir soit des aides techniques soit des aides financières.

#### **i. Les aides à réalisation de l'étiquetage**

L'exportateur peut obtenir les données nécessaires à la réalisation de l'étiquetage conforme en se rapprochant<sup>60</sup> :

<sup>59</sup>PAVEAU. J., et al., « Exporter », Op.cit., p. 148.

<sup>60</sup> ibid

- Du laboratoire national d'essai ;
- Des organismes de soutien aux exportations (mission économique, chambre de commerce dans le pays visé) ;
- D'avocats d'affaires locaux ;

Il peut aussi s'adresser aux sociétés spécialisées en éléments graphiques pour la réalisation matérielle de l'étiquetage.

## **ii. Les aides techniques**

L'exportateur peut accéder aux informations relatives aux normes, en consultant les sites des organismes nationaux de normalisation.

## **iii. Les aides financières**

Les frais engagés pour l'adaptation d'un produit aux marchés étrangers font partie des dépenses couvertes dans le cadre des polices d'assurance prospection proposées par les organismes d'assurance et de garantie.

Comme le produit, le prix est l'un des éléments du marketing mix et qu'il convient à l'entreprise souhaitant se développer à l'international d'adopter une politique judicieuse en matière de ses prix sur les marchés étrangers de sorte à rester compétitive face à la concurrence.

## **3. Les choix stratégiques à l'exportation : la politique de prix**

Le prix est un élément important de la compétitivité de l'entreprise, il est d'autant plus important que l'entreprise est sur les marchés étrangers. La compétitivité internationale oblige l'exportateur à réduire le plus possible ses coûts. La fixation du prix de vente à l'exportation est donc un aspect déterminant pour la commercialisation d'un produit sur les marchés étrangers.

### **3.1. Les différentes approches de fixation de prix à l'export**

Diverses stratégies et méthodes s'offrent à l'exportateur pour lui permettre de fixer son prix à l'exportation. Ces stratégies servent à établir le prix de vente le plus approprié pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés.

#### **3.1.1. L'approche fondée sur la concurrence**

C'est une approche par benchmarking : prix fixé par rapport au prix du concurrent le plus direct sur le marché étranger<sup>61</sup>.

---

<sup>61</sup>MAYRHOFER Ulrike, « Marketing International », Editions Economica, Paris, 2004, p. 133.

Après la comparaison des prix pratiqués par la concurrence, l'entreprise doit positionner son prix par rapport celui des produits concurrents. Nous distinguons les stratégies de prix suivantes :

#### **i. La stratégie de pénétration**

Cette stratégie consiste à vendre son produit à un prix plus bas que la concurrence, mais non inférieur à son prix de revient, pour s'emparer rapidement d'une bonne part de marché. Cette stratégie permet à l'entreprise exportatrice de conquérir rapidement un nouveau marché et de vendre des quantités plus importantes. Cependant, cette politique pourrait faire douter de la qualité du produit, et réduit la marge de manœuvre de l'exportateur face à l'arrivée de nouveaux concurrents plus agressifs.

#### **ii. La stratégie d'écrémage**

Cette stratégie consiste à pratiquer des prix élevés pour bénéficier de la meilleure marge de profit. La fidélité à la marque permet dans ce cas de se défendre contre l'arrivée de nouveaux concurrents. Cette stratégie permet à l'exportateur d'avoir les moyens de s'adapter au marché et à la concurrence sachant qu'il est toujours aisé de baisser un prix que de relever. Malgré cela, cette stratégie contient des inconvénients puisqu'elle limite les quantités vendues, et oblige l'exportateur à être à l'affût des mouvements de la concurrence sur le marché cible.

#### **iii. La stratégie de dumping**

Elle consiste à vendre à perte des produits (en tenant compte des règles de la concurrence dans le pays en question). Cette stratégie est adoptée soit pour écouler un stock excédentaire, soit pour gagner une part importante sur des marchés très concurrentiels caractérisés par une forte élasticité -prix de la demande.

#### **iv. La stratégie d'alignement**

Elle consiste à adopter le niveau de prix fixé par la concurrence pour ne pas s'engager dans une guerre de prix. Cette stratégie permet donc d'offrir un produit au prix réaliste et concurrentiel. Mais cette stratégie suppose que l'exportateur connaît bien le prix de détail, les prix d'achat des distributeurs et les taux d'escompte offerts par les concurrents.

#### **v. La stratégie de prix variables**

Cette stratégie consiste à offrir le produit à des prix différents à diverses clientèles. Elle permet d'offrir des escomptes selon le volume d'achat. Mais certains clients risquent de découvrir qu'ils ont payé des prix plus élevés et qu'ils ont pu payer moins cher. L'entreprise exportatrice peut recourir à cette stratégie lorsqu'il dépend de plusieurs distributeurs, et lorsqu'il vise plusieurs segments.

### 3.1.2 . L'approche fondée sur les coûts

Dans cette approche, nous partons de l'hypothèse suivante<sup>62</sup>:

$$\text{Prix de vente export} = \text{coût de revient complet} + \text{marge}$$

Pour établir le coût de revient à l'export, nous retenons les éléments suivants :

▪ **Coût d'achat des matières**= prix d'achat des matières + (frais direct d'approvisionnement + frais indirects d'approvisionnement + droits de douane liés aux matières importées)

▪ **Coût de production export**= coût d'achat des matières consommées + frais d'adaptation technique ou commerciale + charges directes de production + charges indirectes de production.

▪ **Coût de revient export**= coût de production export + coût de fonctionnement du service export + frais de prospection des marchés + frais de commercialisation + frais financiers + frais de couverture des risques + frais d'élaboration des documents en fonction des incoterms + frais de pénétration sur le marché, en fonction des incoterms.

Il faut noter que la connaissance du coût de revient export exige une démarche rigoureuse et une parfaite maîtrise des incoterms.

#### i. La connaissance des incoterms

Les incoterms sont des éléments essentiels du contrat de vente, ils servent à harmoniser le vocabulaire entre les parties contractantes. Il en existe actuellement 11. Ils précisent ainsi les obligations à la fois du vendeur et de l'acheteur, en ce qui concerne<sup>63</sup> :

- La mise à dispositions des marchandises;
- Le mode de transport utilisé;
- La manutention (frais de chargement et de déchargement);
- La douane export (dédouanement à l'export)
- La livraison des marchandises.

Certains incoterms<sup>64</sup> permettent à l'entreprise de prendre en charge les opérations d'acheminement de façon à retenir le mode de transport le plus approprié et le moins onéreux, sous réserve d'une bonne connaissance des différentes contraintes de la chaîne logistique dans

<sup>62</sup>USINIER Jean-Claude, PRIME Nathalie, « Marketing international : développement des marchés et multiculturel », Editions Vuibert, Paris, 2004, p. 178.

<sup>63</sup>MAYRHOFER Ulrike, Op.cit., p. 130

<sup>64</sup>Voir l'annexe n° .

le pays d'arrivée (encombrement portuaire, difficultés au niveau du post-acheminement ou du dédouanement...).

Ainsi, la maîtrise des incoterms est primordiale car elle permet à l'entreprise exportatrice de se protéger contractuellement dans ses relations internationales.

### 3.1.3 . L'approche fondée sur la demande

Dans cette approche il y a lieu de prendre en considération la sensibilité de la demande aux fluctuations des prix. Cette dernière est traduite par la notion d'élasticité-prix de la demande.

Elle est mesurée par le rapport de variations relatives de la demande et des prix. Il peut s'écrire comme suit :

$$E = (\text{delta } Q/Q) / (\text{delta } P/P)$$

L'élasticité est égale au pourcentage de variation des ventes pour une variation de 1% du prix de vente.

Dans cette approche le volume de la demande est un facteur important car il se traduit par une tendance à des prix plus sur les marchés à fort volume<sup>65</sup>.

## 3.2 . Les facteurs influençant la politique de prix à l'international

La politique de prix de l'entreprise exportatrice doit prendre en compte plusieurs facteurs, dont les principaux sont les suivants :

### i. Les surcoûts d'adaptation aux normes et aux goûts

Il s'agit principalement de coûts qu'entraînent les actions portant sur l'adoption des normes et des standards internationaux, nécessaires pour adapter le produit de l'entreprise aux besoins de la clientèle étrangère.

ii. Les frais financiers et de couverture des risques ; ils comprennent les frais de devises, assurance-crédit, frais financiers sur les crédits accordés aux clients, opérations de compensation, cautions bancaires, responsabilité civile du produit.

iii. Les coûts de logistique : il s'agit de l'ensemble des charges (transport, à l'assurance) liées aux différentes étapes parcourues par le produit depuis son lieu de fabrication jusqu'au client final.

iv. Les droits et taxes douaniers : le prix de vente du produit est aussi influencé par les droits et le niveau de taxation douanière. Ces derniers sont ajoutés au prix de revient pour constituer le prix dédouané sur le quel sont calculées les taxes à la consommation.

<sup>65</sup>USINIER Jean-Claude, PRIME Nathalie, Op.cit., p. 179.

Les taxes locales (à la consommation) : il s'agit principalement des taxes à la consommation telles que la taxe sur la valeur ajoutée (TVA), qui s'ajoutent au prix de vente du produit.

**v. Le taux d'inflation dans le pays cible** : vendre à l'étranger contraint l'entreprise exportatrice à réajuster périodiquement ses prix à l'exportation. Ainsi, un taux d'inflation défavorable au pays de l'exportateur peut être source de dégradation des conditions de rentabilité de l'entreprise.

### **33. L'importance de la nature d mode de présence à l'étranger sur la politique de prix à l'international**

La politique de prix à l'international adoptée par l'entreprise exportatrice dépend de la nature de son mode de présence à l'étranger. En effet, certains autorisent à l'entreprise une maîtrise des prix à l'exportation<sup>66</sup>: quand l'entreprise dispose d'une filiale à l'étranger ou quand elle fait appel à un importateur exclusif. D'autres n'autorisent qu'une maîtrise partielle (cas d'un agent), voire ne laissent aucune latitude d'agir sur les prix: cas d'une exportation directe (importateurs, commissionnaires, bureaux d'achat).

Ainsi, travers la mise en place d'une politique internationale de prix, l'entreprise exportatrice vise à atteindre plusieurs objectifs qui sont les suivants :

- Atteindre un niveau de ventes en volume et en valeur ;
- Avoir une position solide sur le marché (en termes de part de marché) ;
- Dégager une rentabilité élevée;
- Positionner l'entreprise et ses produits et préserver ce positionnement.

La combinaison de ces objectifs permet de mieux optimiser la politique de prix.

### **34. Les choix stratégiques à l'exportation : la politique internationale de distribution**

Il est très important pour l'entreprise visant le marché étranger de parvenir à la connaissance de multiples intervenants dans la distribution et de ne pas ignorer comment son produit arrivera jusqu'au consommateur final.

Pour que la politique internationale de distribution soit en cohérence avec la stratégie commerciale de l'entreprise exportatrice, certaines variables doivent être prises en compte, car elles constituent les déterminants du choix de la politique de distribution sur les marchés étrangers<sup>67</sup> :

**i. Le comportement du consommateur** ; il est plus judicieux pour l'entreprise exportatrice de faire introduire ses produits dans des zones où se présentent d'excellents consommateurs ;

<sup>66</sup>PASCO-BERHO C., Op.cit., p. 126.

<sup>67</sup>USUNIER J.C., PRIME Nathalie, Op.cit., pp. 213-214.

**ii. Les modalités de la concurrence au niveau de la distribution**, certains circuits de distribution restent difficilement pénétrables notamment lorsqu'ils bloquent l'accès aux entrants étrangers;

**iii. Le degré de couverture géographique souhaitée par l'entreprise** ; l'idée est que l'entreprise vu ses ressources limitées, elle n'est pas en mesure de couvrir des marchés très épars, il convient pour l'entreprise d'examiner la couverture géographique envisageable;

**iv. Le nombre d'intermédiaires** ; il peut varier suivant les pays. En effet, dans certains pays, il sera difficile pour l'entreprise de construire un lien direct avec le commerce de détail en développant une chaîne logistique indépendante;

**v. Le coût** ; ceci dépend du rapport de force entre les producteurs et les distributeurs. Ainsi, dans certains pays, plusieurs contraintes peuvent être imposées aux producteurs ces contraintes entraînent l'augmentation des coûts, (exemple : paiement de droits fixes pour avoir le droit d'être référencé).

Il est important de noter que la composante juridique demeure essentielle pour la gestion des contrats de distribution internationaux, qui devront intégrer les particularismes juridiques nationaux de chacun des pays visés par l'entreprise.

Enfin, le succès de la politique internationale de distribution sera in fine dépendant de capacité de l'offre à atteindre le consommateur final notamment dans un contexte où les composantes locales sont toujours très importantes.

## Conclusion

Ce chapitre nous a permis de comprendre les différentes théories du commerce international. Allant des théories classiques - notamment la théorie de l'avantage absolu d'Adam Smith et la théorie de l'avantage comparatif de David RICARDO - aux nouvelles théories du commerce international. Nous avons ainsi mis en évidence dans ce chapitre les raisons pour lesquelles le développement des exportations nationales constitue l'un des défis majeurs que doivent relever les pays, notamment dans un contexte où l'économie mondiale connaît des mutations très importantes.

En effet, les exportations demeurent l'axe du processus du développement international de l'entreprise. Il est, cependant, primordial pour l'entreprise d'étudier d'une manière approfondie les facteurs pouvant nuire à sa stratégie internationale. Pour ce faire, il est utile pour l'entreprise d'obéir au processus logique de la formulation de la stratégie à l'export et de mettre en place les moyens correspondants.

**Chapitre 2 : Processus  
et contraintes de  
l'exportation algérienne**

## Introduction

Dans ce chapitre, nous allons voir que le commerce extérieur algérien repose sur les performances réalisés par le secteur des hydrocarbures et que la participation des autres secteurs hors hydrocarbures demeure marginale.

Toutefois, bien que des efforts en matière de promotion des exportations hors hydrocarbures soient consentis, les entreprises nationales n'arrivent toujours pas à se tailler une place sur les marchés internationaux.

Nous tenterons dans ce présent chapitre de revoir d'une manière plus précise les problèmes et les contraintes auxquels se heurtent couramment les entreprises exportatrices.

Nous allons tout d'abord porter l'attention sur les types des exportations et mode de présence de l'entreprise à l'international. Dans la seconde section, nous allons identifier les risques et les contraintes liés à l'exportation. La troisième section a pour objectif de présenter l'évolution de la structure du commerce extérieur en Algérie et de faire un état des lieux des exportations hors hydrocarbures en abordant les contraintes auxquelles sont confrontées les entreprises exportatrices Algériennes. Enfin, nous allons se projeter sur les accords conclus par l'Algérie dans le cadre de sa politique de soutien aux exportations.

## Section 1: Typologie des exportations et les modes de présence à l'international

Il est important pour les entreprises souhaitant inscrire leur présence dans la durée sur les marchés étrangers, de procéder à des choix judicieux en matière de mode d'approche des marchés cibles, de maîtriser le financement des opérations d'exportation et de veiller à évaluer pertinemment les contraintes et les risques que génèrent les exportations.

L'objet de cette section sera de revoir la typologie des exportateurs, puis celle des exportations en distinguant l'exportation directe de l'exportation indirecte.

### 1. Typologie des entreprises exportatrices

Les entreprises exportatrices peuvent être distinguées en quatre types et cela en fonction de la fréquence de leurs exportations c'est-à-dire en fonction de la durée de présence de ces entreprises sur les marchés à l'exportation<sup>68</sup> :

- **Les primo-exportateurs** : sont des entreprises qui exportent pour la première fois;
- **Les exportateurs occasionnels** : sont des entreprises qui exportent de façon discontinue,

---

<sup>68</sup>BUIGUES P.A., LACOSTE D. Op.cit., pp. 37-38.

leurs exportations sont du caractère sporadique;

- **Les exportateurs réguliers** : sont des entreprises qui exportent au moins pendant cinq années consécutives. Cela suppose l'existence d'une stratégie délibérée et des capacités orientées vers l'exportation;

- **Les exportateurs historiques** : sont des entreprises dont l'exportation est régulière et captive. Ce type d'exportation suppose l'existence d'une stratégie délibérée, des capacités orientées vers l'exportation plus la création d'une filiale commerciale.

Par ailleurs, dans un environnement concurrentiel international l'exportation ne peut plus se présenter comme un choix mais plutôt comme une obligation. De ce fait, les entreprises sont menées à viser un courant d'affaires que des ventes sporadiques.

### 1.1 . Le rôle de la structure export

Disposer d'un noyau dur qui aura pour mission de gérer, exécuter, coordonner et assurer le suivi de toutes les phases d'une opération d'exportation s'avère très important en particulier pour les entreprises visant à pérenniser leurs exportations.

La taille de ce noyau dur c'est-à-dire de la cellule export varie en fonction de la dimension et de la spécificité de l'entreprise, quant à son efficacité, elle dépend du degré d'implication de la direction générale et d'une délégation claire des responsabilités.

Le succès ou l'efficacité de la cellule export reste tributaire du degré de coordination de cette dernière avec les autres fonctions de l'entreprise exportatrice.

Enfin, la cellule export peut être menée à se charger de toute la partie de coordination entre les différentes fonctions afin que celles-ci soient effectivement impliquées et préparées à travailler pour un marché international et répondre à une demande de plus en plus exigeante.

### 1.2. Les différents modes d'approche des marchés étrangers

Nous distinguons en premier lieu l'exportation directe de l'exportation indirecte selon les vecteurs.

#### 1.2.1 . L'exportation indirecte

Dans l'exportation indirecte, l'intermédiaire entre l'entreprise et le client étranger se trouve dans le pays d'origine. L'intermédiaire peut s'agir de:

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

Ce sont des sociétés qui agissent comme les négociants-exportateurs, achetant ferme les produits qui les intéressent pour les revendre sur les marchés étrangers en y rajoutant bien sur leur marge. Elles se souvant spécialisées par catégories de produits (produits alimentaires, machines- outils...), soit par zone géographique.

Le recours à ces sociétés permet aux entreprises exportatrices notamment les PME, de

mutualiser un certain nombre de coûts, de tirer profit de leur savoir –faire et de leur réseau, mais aussi d'évaluer des chances de succès des produits offerts par ces entreprises sur les marchés internationaux.

Ainsi, ces sociétés sont très développées au Japon (les Sogo-shosha), en Allemagne, en Corée, et en France<sup>69</sup>.

#### ✓ **La vente aux bureaux d'achat et centrales d'achat**

Il s'agit de grands magasins, de groupes de distribution, ou de succursales d'entreprises étrangères implantés dans le pays de l'entreprise exportatrice.

Le recours aux bureaux et centrales d'achat évite aux fabricants de prospecter les marchés étrangers, en plus ce type d'intermédiaire permet in certain apprentissage du marché étranger, notamment en matière de contraintes applicables au produit<sup>70</sup> (adaptation du produit, de l'emballage, de l'étiquetage...).

L'exportateur, après un contrat d'essai, pourra obtenir d'autres commandes plus importantes et suivies s'il donne satisfaction notamment en termes de délais et de qualité des produits. Cependant, le passage de l'exportateur par ce type d'intermédiaire comporte des limites.

En effet, face à la concurrence féroce sur les marchés étrangers, il se peut que les ventes n'aient pas de suite, en plus, l'exportateur ne saura pas les conditions dans lesquelles sont commercialisés ses produits, d'où l'impossibilité pour ce dernier d'apprécier les réponses des marchés.

#### ✓ **Des commissionnaires d'exportation**

Le commissionnaire est un commerçant qui agit pour son propre nom ou sous nom social pour le compte d'un commettant. Il se charge de la prospection, de la vente, de l'expédition des marchandises, des formalités et de la facturation.

#### ✓ **Le courtier**

C'est un commerçant indépendant, son rôle consiste à mettre en relation l'exportateur et l'acheteur étranger. L'avantage de ce type d'intermédiaire est que la prime demandée sur la transaction est le plus souvent faible. Cependant, l'entreprise exportatrice est contrainte de conserver le risque commercial sur l'acheteur.

Notons enfin que dans l'exportation indirecte l'entreprise exportatrice n'est pas en relation directe avec les clients étrangers. Ce type d'exportation lui permet de mutualiser ses coûts de

---

<sup>69</sup>HARBER D., « Les sogo shosha : comment les sociétés de commerce international japonaises gèrent le monde », Editions Economica, Paris, 1993, p. 1.

<sup>70</sup>PASCO-BERHOC., « Marketing International », Editions Donud, Paris, 2002, p. 182.

pénétration et de bénéficier de l'expérience et des compétences de ses intermédiaires déjà présents sur les marchés cibles. Cependant, lorsque l'entreprise désire développer sa propre politique commerciale en renforçant son contrôle sur les marchés étrangers, elle procède à l'exportation directe. Cette dernière procure à l'entreprise l'avantage d'être en relation avec les clients étrangers.

L'exportation directe prend elle aussi plusieurs formes que nous allons développer dans le point qui suit.

### **1.2.2 . L'exportation directe**

Par l'exportation directe, l'entreprise cherche à conserver une certaine maîtrise de sa politique commerciale. Dans ce cas elle fournit un effort d'approche du marché en constituant un réseau de commercialisation. Il aura ainsi, la possibilité de contrôler et de dynamiser son activité en fonction de stratégie commerciale propre<sup>71</sup>.

En se référant aux vecteurs d'exportation, l'exportation directe se distingue de l'exportation indirecte du fait que l'intermédiaire se trouve dans le pays cible. Dans ce cas l'intermédiaire prend d'autres formes, qui sont les suivantes :

#### **✓ Le représentant à l'étranger**

Il s'agit d'un employé de l'entreprise exportatrice et qui est lié par un contrat de travail basé à l'étranger. Le représentant a pour mission de prospecter, de vendre avec la prise de commandes et d'informer l'entreprise sur le marché et la clientèle. Il est d'ailleurs amené à promouvoir les produits de l'entreprise notamment lors de la participation aux salons professionnels et aux foires internationales.

Il faut mentionner que le coût de cette formule est élevé, car en plus de la rémunération du représentant salaire fixe et commissions, l'exportateur supporte des frais administratifs et ceux de prospection et de promotion.

#### **✓ Bureau de représentation**

C'est l'implantation légère<sup>72</sup> (un bureau et délégué local) qui sert à observer le marché. Il a pour mission; l'observation du marché cible en identifiant ses principales caractéristiques, la prise de premiers contacts avec les clients étrangers en leur faisant connaître les produits de l'entreprise. Cette forme de présence est souvent provisoire, elle permet à l'entreprise exportatrice d'évaluer les chances de succès ainsi que la rentabilité d'une future implantation définitive plus lourde.

<sup>71</sup> MERCIER-SUISSA C. et BOUVERET-RIVAT C., Op.cit., p.

<sup>72</sup> PASCO-BERHOC., Op.cit., p. 168.

### ✓ La succursale

La succursale est un service décentralisé du siège de l'entreprise, sans personnalité juridique propre. Le statut juridique et fiscal d'un tel établissement est fonction du droit local. La succursale se rapproche de la filiale en termes des obligations qu'elle doit respecter.

Du point de vue commercial, la succursale est chargée d'animer le réseau de vente de l'entreprise mère à l'étranger. Elle s'occupe aussi, de la transmission de commandes à la société mère, de l'organisation du dédouanement des marchandises, et des livraisons locales<sup>73</sup>.

Notons que le choix du responsable de la succursale est important, souvent ce dernier s'agit d'un expatrié qui connaît bien au même temps la culture de l'entreprise mère que les caractéristiques du marché cible.

L'exportation à travers la création d'une succursale présente un certain nombre d'avantages à savoir:

- La réalisation de la prospection du marché cible;
- L'obtention de meilleures informations sur l'état du marché;
- Le suivi des règlements.

Cependant ce mode de présence à l'international présente les inconvénients suivants :

- C'est un investissement lourd;
- Le choix du responsable peut s'avérer difficile;
- La maison mère court des risques financiers.

### ✓ La filiale commerciale

Contrairement à une succursale, une filiale commerciale est établissement stable à l'étranger, doté d'une raison sociale et d'une personnalité juridique propre mais qui reste contrôlée par une société mère détenant tout ou une partie de son capital<sup>74</sup>.

La filiale commerciale joue le rôle d'un importateur appartenant à son fournisseur. Elle constitue le réseau de vente, l'anime et le contrôle. Il faut ainsi noter que la création d'une filiale commerciale à l'étranger relève d'une réflexion stratégique de l'entreprise mère, c'est un choix lourd de conséquences vu les coûts et les risques élevés qu'il engendre. Cependant, ce mode d'approche à l'international représente d'importants avantages; la filiale s'efforce à mieux connaître les consommateurs ainsi que les concurrents locaux, elle crée une image valorisante de la société en garantissant un engagement à long terme sur le marché cible, l'appréciation de la conformité aux normes et aux réglementations des produits offerts par la société mère.

<sup>73</sup>PASCO-BERHOC., Op.cit. p. 168.

<sup>74</sup> Ibid.

### ✓ Le consignataire

Le recours à un consignataire est souvent conçu par l'exportateur comme une étape préalable à la création d'une succursale commerciale. Cette forme d'exportation consiste à faire appel à un importateur qui n'achètera la marchandise de l'exportateur que si celle-ci est livrée par le client. Car, l'importateur n'est qu'un dépositaire des marchandises. L'adoption de cette forme lui permet ainsi d'éviter de financer son stock et d'assumer les frais et les risques de sa commande.

L'entreprise exportatrice peut aussi répondre directement depuis son pays d'origine aux demandes des clients étrangers. Nous distinguons les méthodes de vente suivantes :

#### **i. Vente sur appels d'offres**

L'entreprise exportatrice répond à des appels d'offres internationaux, qui supposent le respect d'un cahier de charge très précis. L'entreprise même si elle ne prospecte pas le marché, elle est obligée de détacher du personnel qui assure le bon déroulement du contrat.

#### **ii. Vente sur salons**

L'entreprise exportatrice peut obtenir des commandes à la suite de participations aux salons professionnels et aux foires internationales dans le pays d'origine ou à l'étranger. Il s'agit donc pour l'entreprise de saisir une opportunité qui lui est offerte. C'est souvent au niveau des entreprises novices à l'export et dont les produits ne nécessitent pas un grand service à la clientèle que nous rencontrons ce mode d'accès aux marchés étrangers.

#### **iii. Vente par internet**

L'entreprise exportatrice, en créant un site internet marchand, pourra accéder à n'importe quel marché et s'affranchir ainsi, les contraintes liées aux réseaux de distribution internationaux traditionnels. Néanmoins, cette voie de vente internationale nécessite une certaine prudence de la part de l'entreprise. Elle doit s'informer régulièrement sur l'évolution des marchés cibles, notamment en matière des évolutions réglementaires. En outre, la vente par internet, nécessite une organisation rigoureuse, des compétences et des moyens matériels, qui permettent le bon déroulement de l'exportation.

### **1.3. Les déterminants de modes de présence à l'international**

Pour déterminer le mode de présence sur les marchés internationaux, il convient pour l'entreprise exportatrice de répondre à la question suivante: comment faire un choix entre les différents modes de présence sur un marché étranger?

- Le choix de mode d'approche des marchés étrangers par l'entreprise exportatrice dépend de

ses objectifs stratégiques qu'elle s'y est fixés. En effet, plusieurs variables peuvent avoir un impact sur ce choix; à cet égard, nous évoquons, le degré de maîtrise de la politique commerciale souhaité par l'entreprise exportatrice ainsi que l'intérêt que celle-ci porte à la connaissance du marché cible. Une entreprise voulant à tout prix garder le contrôle de sa politique commerciale et parvenir à une meilleure connaissance de l'évolution des marchés cibles optera pour l'exportation directe<sup>75</sup>.

- D'autres éléments pouvant influencer la décision de l'entreprise en matière du choix de présence à l'international à savoir , la rapidité de pénétration des marchés désirée par celle-ci, le degré de risque que la direction générale se prête à accepter, ainsi que les compétences et les ressources dont elle dispose. Il s'agit des ressources financières, humaines, des compétences commerciales, et de l'expérience de l'entreprise sur les marchés étrangers.

Ainsi, les débutants inexpérimentés se tournent vers l'exportation indirecte qui leur permet de réduire un certain nombre de coûts tout en bénéficiant de l'expérience des intermédiaires. Cette démarche semble être plus appréciée par ces exportateurs débutants contrairement à l'exportation directe qui nécessite un investissement financier, et un temps plus important pour mettre en place une structure interne chargée de gérer l'ensemble des étapes de la démarche export.

Il est aussi important de souligner que le choix d'approche du marché étranger est influencé par les contraintes et les opportunités économiques, juridiques, politiques et sociales de celui-ci. En effet, le choix de présence sur ce marché ne peut pas se faire sans tenir compte de son attractivité. L'existence des obstacles tarifaires ou non tarifaires, une législation et une fiscalité favorables, l'existence de risques politiques, les habitudes de la clientèle, ses exigences (visites régulières, quantités minimales à commander...) sont autant de facteurs à intégrer dans le processus décisionnel à l'export.

## **2. Les formes particulières de l'exportation**

L'exportation peut prendre des formes plus particulières qui permettent aux entreprises nationales de participer aux flux d'exportation vers les marchés étrangers. Il s'agit principalement de:

### **2.1. L'exportation dans le cadre de la sous-traitance internationale**

La sous-traitance internationale peut être définie selon ERBER et SAYED-AHMED (2005)<sup>76</sup>,

---

<sup>75</sup>MERCIER-SUISSA C., BOUVERET-RIVAT C., Op.cit., p 68.

<sup>76</sup>ST-PIERRE J. et al, « Mondialisation et internationalisation des PME : le comportement des PME manufacturières québécoises », Institut de recherche sur les PME, 2001, p.32.

comme l'achat de produits ou services réalisés sur mesure suite aux spécifications techniques d'un client ou d'un donneur d'ordres. Elle suppose des interactions entre l'entreprise cliente et l'entreprise qui fabrique. Cette forme particulière de participation aux échanges internationaux a longtemps été considérée comme une activité réservée aux grandes entreprises dans le but de pouvoir profiter de la flexibilité d'autres firmes pour, notamment, maintenir leurs capacités d'innovation. Toutefois, la forte pression concurrentielle de réduction de coûts et d'augmentation des spécificités des produits oblige de plus en plus les PME à recourir à cette stratégie de production. Outre les objectifs de réduction de coûts et d'accroissement de l'efficacité et de la productivité, l'entreprise peut aussi sous-traiter pour se rapprocher des marchés à l'exportation, ce qui lui permet d'accroître ses compétences en matière de gestion des activités internationales, et d'être mieux armée pour faire face à la concurrence.

## **2.2. L'exportation dans le cadre de la fabrication pour compte "FPC" ou "OEM" (Original Equipment Manufacturer)**

Dans ce cas l'entreprise exportatrice fabrique un produit fini conçu par la société donneur d'ordres, et ses exportations portent la marque de cette dernière. Dans cette forme d'exportation l'entreprise exportatrice bénéficie de la notoriété et du transfert de savoir-faire du donneur d'ordres, mais également de réduire les coûts qui auraient engendré des investissements auxquels recourent l'entreprise pour développer un réseau de distribution sous sa bannière propre.

## **2.3. L'exportation dans le cadre de la franchise**

La franchise est un mode de développement international de plus en plus utilisé par les entreprises souhaitant distribuer leurs services et/ou leurs produits à l'étranger<sup>77</sup>. Ce réseau de vente permet non seulement une internationalisation plus rapide et moins onéreuse qu'un développement par croissance interne ou externe, mais offre également et surtout la possibilité de s'implanter dans de nombreux pays à fort potentiel de croissance pour lesquels ce type de réseau de vente représente une innovation organisationnelle.

L'entreprise exportatrice, qui est dans ce cadre « franchiseur » exporte ses produits vers les le pays du « franchisé » et destiné exclusivement au franchisé. La franchise internationale permet aussi à l'entreprise exportatrice de minimiser les contraintes financières liées à sa croissance. Cette forme de vente internationale est aussi un moyen de partage des risques et

---

<sup>77</sup> NARDOT Corinne, « La franchise : un mode de développement qui allie performance économique et managériale », novembre 2004.

des responsabilités mis en œuvre par voie contractuelle. La franchise permet aussi de limiter l'investissement initial du franchiseur et d'obtenir une rentabilité élevée. Ainsi, dans ce type d'exportation, l'entreprise exportatrice bénéficie d'une pénétration rapide et plus économe des marchés étrangers, puisque chaque franchisé finance son point de vente<sup>78</sup>. Il faut noter cependant que l'entreprise exportatrice doit mener ce type d'opération avec sérieux afin d'éviter tout échec commercial.

#### **24. L'exportation dans le cadre des investissements directs étrangers "IDE"**

Le principe de cette forme d'exportation consiste pour l'entreprise exportatrice à fabriquer un produit dont les pièces ou les composants élémentaires seront exportés depuis son pays d'origine ce qui permet à l'entreprise de s'insérer et de s'intégrer dans le réseau des entreprises étrangères qui visent le marché international voir mondial.

#### **25. L'exportation dans le cadre de transfert de technologies**

L'entreprise vend une technologie à une entreprise étrangère, cela entraîne un flux d'exportation. En effet, l'entreprise qui détient cette ressource exporte son savoir technologique sous forme de machines, équipements, services, pièces et composants.

Le principe d'une telle pratique est que, lorsque l'allocation des ressources n'est pas prioritaire pour un pays, l'entreprise peut pénétrer un marché étranger par des modalités économes en ressources. Nous évoquons à ce propos ; l'exportation dans le cadre de transfert de technologie. Ce dernier correspond à la cession de droits de propriété industrielle ou de savoir-faire.

L'entreprise vend une technologie à une entreprise étrangère, cela entraîne un flux d'exportation. En effet, l'entreprise qui détient cette ressource exporte son savoir technologique sous forme de machines, équipements, services, pièces et composants.

Le transfert de technologie peut prendre deux formes<sup>79</sup> :

- **La cession de brevet** : transfère d'une manière irréversible la propriété d'une création technologique au concessionnaire. Il s'agit d'une vente de l'invention.

- **La cession de licence** : la licence comprend plusieurs brevets, plus un savoir-faire. Elle consiste à octroyer à un tiers le droit d'exploiter dans les limites de temps et d'espaces définies dans le contrat, une technique et un savoir-faire protégés par des brevets, et moyennant une rémunération.

---

<sup>78</sup>BARRELIERA. et al « Exporter : pratique du commerce international », Editions Foucher, Paris, 1992, p. 159.

<sup>79</sup>PASCO-BERHO C., Op.cit. p. 183.

Par ailleurs, quelque soit le type ou la forme de l'exportation qu'adopte l'entreprise exportatrice, celle-ci encourt des risques dont il lui convient de porter une attention particulière, notamment lors de leurs évaluation.

Nous nous rattacherons dans les développements qui suivent à identifier les risques associés à toute stratégie d'exportation.

## **Section 2 : Identification des risques et des contraintes à l'exportation**

La littérature suggère que les ventes internationales sont plus risquées que les ventes locales en raison d'un certain nombre de facteurs tels que les différences culturelles et linguistiques, la distance géographique qui sépare les parties et les systèmes politiques, économiques et légaux.

Les entreprises notamment les PME se lancent dans l'aventure de l'internationalisation de diverses manières. Cependant, apprendre à gérer la distance séparant l'entreprise de son client final qui se trouve à l'étranger, nécessite une évaluation approfondie des risques et des contraintes liés à l'engagement stratégique.

### **1. Typologie des risques à l'exportation**

Nous distinguons plusieurs types de risques auxquels sont exposées les entreprises qui s'internationalisent, notamment dans le cadre de leur stratégie d'exportation, ceux-ci peuvent se manifester soit en amont de la stratégie d'exportation, soit au niveau des transactions internationales.

#### **1.1. Le risque de change**

C'est le risque lié à la variation des taux de change entre la monnaie nationale et les monnaies des pays cibles. Dès lors qu'une entreprise décide de libeller ses transactions en devises, elle entre en risque de change<sup>80</sup>. En effet, la baisse de la devise de paiement engendre à son tour la baisse de la marge de l'entreprise exportatrice. Il est donc nécessaire pour cette dernière de procéder à la couverture de ce risque en procédant à des méthodes internes, ou en transférant la couverture aux organismes externes.

Nous distinguons trois principales méthodes de gestion et de couverture internes :

##### **i La compensation**

Elle est utilisée par les entreprises qui opèrent des transactions à l'exportation et à l'importation. Cette méthode consiste à affecter le règlement d'une créance en devises au règlement d'une dette libellée dans la même unité monétaire.

---

<sup>80</sup>BARRELIER A. et al, « Exporter : pratique du commerce international » Editions Foucher, Paris 2003, p. 339.

## ii. Le termilage

Cette méthode consiste à diminuer le risque de change en retardant ou en accélérant les paiements et les rapatriements. Le tableau suivant illustre les principales décisions à prendre suite à la tendance de la devise.

**Tableau N° 2. Opérations à entreprendre suite à la tendance de la devise**

opérations  tendances	Importations  Introductions	Exportations  expéditions
La devise s'apprécie	Accélérer le paiement	Retarder le rapatriement
La devise se déprécie	Retarder le paiement	Accélérer le rapatriement

**Source:** BARRELIER A. et al, « Exporter : pratique du commerce international », Editions Foucher, Paris, 1992, p. 406

L'entreprise peut ainsi être assistée pour se couvrir contre le risque de change en faisant appel aux organismes externes.

Ainsi, l'entreprise peut se couvrir contre le risque de change potentiel, c'est-à-dire lorsque le contrat concerné par l'opération n'est qu'une éventualité, en recourant aux banques et organismes d'assurances qui proposent aux entreprises des produits adaptés et qui leur permettent à la fois:

- De se garantir d'une variation des cours si le contrat est signé;
- De ne pas s'engager si la transaction ne se fait pas.

### 1.2. Le risque politique et institutionnel

Il s'agit de l'ensemble des risques liés aux décisions des Etats des pays cibles. Nous distinguons :

- Le risque d'expropriation ou de nationalisation
- Le risque lié au changement de réglementations; douanière, fiscale, bancaire, commerciale et celle du taux de change.
- Le risque lié à la corruption
- Le risque lié aux coûts de transaction; ces coûts englobent tous les frais engendrés par la réalisation d'une transaction économique, ces derniers deviennent plus importants dès qu'il s'agit d'une transaction internationale. Ces coûts sont souvent liés aux:

- Coûts de recherche des partenaires étrangers;
- Coûts de collecte d'informations sur les marchés étrangers;
- Coûts de rédaction des contrats;
- Coûts de contrôle de la conformité des contrats (volumes des ventes, prix et moyens appliqués).

### **1.3. Les risques de prospection des marchés étrangers**

La prospection des marchés étrangers est une étape importante dans la stratégie d'exportation de l'entreprise, elle porte sur l'identification de plusieurs critères aidant les dirigeants de celle-ci à mieux appréhender les caractéristiques de la demande étrangère. Cependant cette démarche comporte des risques<sup>81</sup> qu'il faut prendre en considération et qu'il faut surtout couvrir.

Les risques de prospection sont liés aux éléments suivants:

- L'évaluation du marché;
- La mise aux normes ; l'adaptation aux habitudes de consommation demandent essentiellement des solutions techniques;
- La recherche des premiers clients, la mise en place d'un réseau, l'établissement d'un partenariat pour pénétrer un nouveau territoire demandent à l'entreprise de nombreuses compétences. Un accompagnement par un spécialiste du pays permet de sécuriser cette démarche.

### **1.4. Interprétation des risques à l'exportation**

La rentabilité de l'entreprise exportatrice est corolaire du niveau de risque accepté par ses dirigeants. En effet, ces derniers fondent leur stratégie d'exportation sur la relation rentabilité/risque. Plus la rentabilité espérée par l'entreprise est importante plus le risque acceptable par la direction générale augmente.

Il faut noter que le niveau de risque accepté par l'entreprise dépend de deux paramètres à savoir:

- Caractéristiques de gouvernance et de l'entreprise et;
- Les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Certains organismes évaluent ces risques et procèdent au classement du risque-pays, c'est par exemple le cas du classement établi par Nord Sud Export et dont la matrice décisionnelle fait

---

<sup>81</sup>Tiré du site : [www.netpme.fr/economie/321-risques-exportation.html](http://www.netpme.fr/economie/321-risques-exportation.html).

ressortir les niveaux de risque suivants<sup>82</sup>:

1. Dangereux
2. Très élevé
3. Élevé
4. Assez élevé
5. Modéré
6. Faible
7. Très faible.

En plus de ces risques, l'entreprise exportatrice peut souffrir de diverses contraintes lancinantes, entravant sa compétitivité internationale. Celles-ci peuvent être présentées comme suit :

## **2. Les contraintes à l'exportation**

Le développement international des entreprises bien qu'il représente une voie indispensable pour leur pérennité, il reste corollaire des contraintes qui freinent leur processus d'internationalisation. C'est pourquoi, il convient pour toute entreprise voulant se lancer à l'international de prendre en considération et d'analyser puis de mettre en œuvre les moyens nécessaires afin de lever l'ensemble de ces contraintes. Nous allons dans ce qui suit nous intéresser à l'identification de ces différentes contraintes, car cela nous permet de comprendre, dans quelle mesure ces dernières constituent une véritable entrave de l'internationalisation de l'entreprise notamment dans le cadre des exportations.

Plusieurs enquêtes et travaux empiriques ont été réalisés dans le cadre de l'appréciation des facteurs perçus comme des contraintes freinant le développement international, notamment par les entreprises exportatrices. En effet, plusieurs contraintes qu'elles soient internes ou externes à l'entreprise, sont à l'origine de l'aversion que porte les dirigeants des entreprises en matière de développement des opérations à l'international<sup>83</sup>.

Nous distinguons ainsi, les contraintes liées aux ressources et compétences des entreprises exportatrices; ce sont des contraintes internes à l'entreprise et celle de l'environnement externe dans lequel opèrent ces entreprises. Ces dernières sont développées dans le point portant sur les risques à l'exportation.

---

<sup>82</sup>GAUTRIEAUD Stéphanie, « Le risque pays : approche conceptuelle et approche pratique », Centre d'Économie du développement –Université Montesquieu Bordeaux IV, p. 33.

<sup>83</sup>NIOSI Jorge, ZHEGU Majlinda, « Étude sur l'accompagnement à l'internationalisation des petites et moyennes entreprises québécoises », Université de Québec à Montréal, Août 2011, p. 8.

## **2.1. Les contraintes liées aux ressources et/ou compétences des entreprises**

Nous exposerons dans les points suivants les principales contraintes internes qui pèsent sur le processus d'exportation des entreprises.

### **2.1.1 . Les contraintes liées aux compétences managériales de l'entreprise**

En définissant la firme comme étant un ensemble de ressources productives, la croissance de cette dernière notamment à travers le développement des exportations peut être limitée par ses capacités managériales, en particulier :

- La difficulté de la direction générale de l'entreprise à reconnaître l'existence d'une demande étrangère, qui peut être satisfaite par son offre, et adaptée aux services liés au produit qui peuvent fournir les ressources disponibles;
- La difficulté de l'entreprise à combiner des ressources nouvelles et des ressources disponibles nécessaires pour être compétitive dans un nouveau marché géographique;
- La propension de la direction à accepter les risques inhérents aux tentatives d'utilisation de nouvelles combinaisons de ressources afin de satisfaire de nouvelles demandes du marché<sup>84</sup>.

### **2.1.2 . Ressources financières limitées et difficulté d'accéder aux financements**

Nous observons que l'accès aux ressources financières est un déterminant significatif de la probabilité d'exporter. Cependant, l'exportation nécessite des besoins financiers spécifiques. En effet, même si certains besoins sont communs à l'activité domestique et à l'activité internationale, d'autres ne sont liés qu'à l'activité internationale de l'entreprise<sup>85</sup>. Ils créent un besoin en financement supplémentaire.

Il faut noter à cet égard que :

- Une entreprise ne disposant pas d'une surface financière suffisante, se trouve dans l'incapacité de financer des stocks supplémentaires pour répondre aux commandes venant de l'étranger. En plus, les ressources financières limitées de l'entreprise contraignent son développement international, dans la mesure où ce dernier engendre de nouvelles dépenses qu'il faut couvrir, notamment les frais d'approche du marché étranger et les coûts de prospection.

---

<sup>84</sup>François, « La conduite du processus d'internationalisation par les compétences de l'équipe dirigeante : cas d'une moyenne entreprise française », *Revue Management et Avenir* 2004/2 (n°2), Editions Management Prospectives Ed, p. 119.

<sup>85</sup>MAUREL Carole, « Considérations financières et performance export dans les PME vitivinicoles françaises », colloque international " vulnérabilité des TPE et des PME dans un environnement mondialisé" 11<sup>ème</sup> journée scientifique du Réseau Entrepreneuriat du 27 au 29 Mai 2009.pp. 3- 4.

- L'entreprise exportatrice va entreprendre des investissements de diverses natures, liés par exemple à l'augmentation de sa production dédiée à l'export ou de ses capacités de production. Or, il s'avère que ces investissements sont considérés comme plus risqués par les banques qui de ce fait, ont plus de réticence à les financer;
  - Dans certains cas, les prêts disponibles sont des prêts à court terme, ce qui exclut les gros investissements;
  - L'entreprise exportatrice notamment celle qu'est dans le stade expérimental du développement à l'international, aura des difficultés à obtenir des prêts auprès des banques.
- Enfin, il convient de signaler que le manque de ressources financières peut également empêcher la réalisation des innovations nécessaires à l'adaptation du produit.

### **2.1.3 . Contraintes liées à l'appareil productif de l'entreprise exportatrice**

Il est évident que les entreprises exportatrices se caractérisent par une productivité supérieure à celle des entreprises (dans le même secteur) opérant uniquement sur le marché national. Cette productivité est donc nécessaire pour démarrer l'activité export. Or, une entreprise peut être contrainte dans son développement international, notamment dans les cas suivants:

- Une entreprise dont l'appareil de production n'est pas souple et flexible aura du mal à répondre rapidement à la demande étrangère. En effet, la technologie dépassée, et le manque d'investissement dans l'acquisition de nouveaux équipements peuvent être à l'origine de la faible compétitivité de l'entreprise face à la concurrence;
- Le non maîtrise des coûts supplémentaires spécifiques liés à l'activité export. Ces coûts ne peuvent être réduits que par la mise en place de techniques de gestion avancées.

### **2.1.4 . Un système d'information non performant**

Un système d'information non intégré, et non performant ne permet à l'entreprise exportatrice de préparer rapidement une offre technique et commerciale valable. La documentation technique de l'entreprise reste ainsi rudimentaire.

Si l'équipement de communication (fax, internet, ...) et les réseaux ne sont pas aussi performants, ils ne seront susceptibles de maîtriser l'ensemble des relations qui lient l'entreprise avec ses fournisseurs et ses clients.

### **2.1.5 . L'administration de l'export : absence de structure d'export**

Beaucoup d'entreprises exportatrices notamment celles des pays en développement manquent de structure orientée vers le développement des exportations. En effet ; un département export dédié n'est pas mis en œuvre, le service commercial cumule tant les affaires sur le marché national que quelques dossiers à l'exportation. Les délais d'exécution ne sont pas

respectés, et des erreurs sont commises.

### **2.1.6 . Manque et/ou le non valorisation des ressources humaines**

L'existence d'une main-d'œuvre compétente et qualifiée est une condition préalable à la compétitivité des entreprises<sup>86</sup>.

- La mauvaise structuration interne notamment au niveau des ressources humaines représente un frein quant au développement international des entreprises. En effet, la valorisation de ces ressources reste l'un des enjeux majeurs pour permettre à l'entreprise de réussir son processus d'internationalisation à travers l'exportation;
- La non maîtrise des connaissances linguistiques expose l'entreprise exportatrice à la barrière linguistique;
- Le manque de compétences dans les domaines de stratégie internationale, marketing international, logistique internationale, constituent l'un des facteurs qui nuisent au développement international de l'entreprise.

### **2.1.7 . Manque de développement en matière de marketing international**

L'offre de l'entreprise peut être sujette de plusieurs difficultés, qui nuisent à sa compétitivité internationale. Nous évoquons à cet égard les éléments suivants :

- Le prix des produits de l'entreprise est à peine compétitif sur le marché local, l'entreprise n'obtient un avantage concurrentiel en prix notamment sur le marché international où la concurrence ne cesse de s'intensifier. En effet, l'exportation représente des coûts supplémentaires spécifiques qui vont affecter la compétitivité de l'entreprise notamment sur le marché international. Le tableau suivant récapitule les différents coûts variables et fixes, entrant dans le coût de revient des produits destinés à l'export.

---

<sup>86</sup> NIOSI Jorge, ZHEGU Majlinda, Op.cit., p. 11.

**Tableau N° 3. Les coûts spécifiques à l'export entrant dans la composition du coût de revient d'un produit destiné à l'export**

Type de coûts	Composantes
Coûts variables (directs) à l'exportation	Emballage particulier, documents descriptifs en d'autres langues, transport à la vente, assurance de la marchandise, assurance-crédit, frais de douanes, commissions, etc.
Coûts fixes (indirects) spécifiques à l'exportation	salaire d'un représentant, loyer, salaire de secrétariat, frais de bureau, documentation promotionnelle, frais de déplacement, stand, expositions, etc.

**Source** : Ministère québécois du développement économique et de l'innovation, étude tirée du lien web :

[http://www.mdeie.gouv.qc.ca/fileadmin/sites/internet/documents/publications/pdf/Entreprises/outils\\_gestion/prix\\_vente\\_exportation.pdf](http://www.mdeie.gouv.qc.ca/fileadmin/sites/internet/documents/publications/pdf/Entreprises/outils_gestion/prix_vente_exportation.pdf).

- L'entreprise tout en possédant des produits phares sur le marché national, elle les introduit tels quels sur le marché d'exportation sans effort de marketing/communication particulier;
- Parfois l'entreprise n'obtient pas la certification requise pour le marché international ;
- L'emballage des produits de l'entreprise répond essentiellement aux exigences du marché local, sans se soucier des modifications permettant une meilleure adaptation aux exigences du marché étranger.
- L'image de l'entreprise sur le marché local n'est pas celle d'un leader. L'entreprise ne bénéficie pas d'une bonne notoriété. Ce qui rend difficile la commercialisation de ses produits et la fiabilisation des clients étrangers.
- Le service après vente peut être assuré par l'entreprise sur le marché, mais il n'est réactif sur le marché international. Et même si l'entreprise exportatrice tente de répondre au mieux aux exigences de ses clients internationaux, les délais restent significatifs.
- Quant à la prospection, elle est parfois quasiment absente. L'entreprise répond aux opportunités d'export au coup par coup, sans procéder à une prospection particulière, ni même connaître ses concurrents présents sur les sur les marchés d'exportation.
- L'équipement de communication (fax, internet, ...) et les réseaux ne sont pas aussi

performants de façon à gérer les relations avec les clients.

## **2.2. Les contraintes liées à l'environnement externe de l'entreprise**

Nous allons nous intéresser dans ce qui suit à la qualité de l'environnement des affaires, et les contraintes à l'exportation qui y relèvent :

### **2.2.1 . Les contraintes législatives, réglementaires et normatives**

Les règlements et normes particuliers à chaque pays impliquent souvent une adaptation technique ou une modification des composantes périphériques du produit. Les divergences entre les règles techniques et les procédures d'évaluation de la conformité du produit adoptées dans les différents états peuvent donner lieu à la création de barrières. Il faut distinguer :

- Les normes techniques : spécifications techniques facultatives à respecter au risque de se heurter à un handicap commercial.

- Les règlements techniques (loi, décret, règlement des pouvoirs publics):

Leur application est obligatoire pour ne pas être passible d'interdiction de commercialiser le produit sur le marché, ou de retrait pur et simple du produit déjà mis sur le marché au moment du contrôle.

### **2.2.2 . Difficultés liées à l'adaptation des produits aux normes internationales**

Les entreprises exportatrices, quel que soit leur secteur d'activité se trouvent dans la nécessité de se mettre en conformité aux normes internationales pour pouvoir vendre leurs produits sur les marchés étrangers sans qu'ils soient sujet d'une quelconque interdiction. Il s'agit principalement des normes suivantes<sup>87</sup> :

#### **✓ Les normes sanitaires et phytosanitaires**

Ce sont des mesures de contrôle à la frontière nécessaires à la protection de la santé des personnes et des animaux ou à la préservation des végétaux.

Ce type de contrôle est aujourd'hui une étape cruciale qui s'impose aux entreprises exportatrices. Il peut concerner le produit lui-même (modification de sa composition, de sa dénomination commerciale...), son emballage ou son étiquetage.

#### **✓ Les normes techniques**

Les normes techniques sont généralement différentes d'un pays à un autre et une adaptation du produit est souvent nécessaire pour la pénétration d'un marché. En effet, si le produit de l'entreprise n'est pas adapté aux normes en vigueur et aux exigences commerciales des marchés étrangers, l'entreprise se trouve pénalisée dans sa stratégie de développement des

---

<sup>87</sup> LECERF M., « Les petites et moyennes entreprises face à la mondialisation », Thèse de doctorat, Université de Paris I- PANTHEON – SORBONNE U. F. R. D'ECONOMIE, 2006, p. 140

exportations.

Il faut noter qu'en plus des normes précédentes, l'entreprise se trouve dans l'obligation d'adopter celles liées au respect de l'environnement. En effet, certains marchés notamment ceux des pays développés sont de plus en plus exigeants, car leurs gouvernements veillent à la promotion de l'excellence environnementale.

Il faut toutefois noter que beaucoup d'entreprises exportatrices, notamment les PME ne disposent pas de moyens leur permettant d'adopter ces normes internationales afin d'assurer d'une manière autonome des contrôles de qualité et d'hygiène. Le coût de mise en conformité est extrêmement élevé, ce qui pénalise les ventes des entreprises sur des marchés de plus en plus exigeants<sup>88</sup>.

Il faut noter aussi que les contraintes de normalisation peuvent être liées à l'insuffisance des mécanismes publics d'aide aux entreprises, en particulier en matière de fourniture d'informations fiables et mises à jour sur l'évolution et la spécificité des marchés à l'exportation.

### **2.2.3 . Le manque d'informations et d'économies d'échelle à travers les réseaux**

Les entreprises exportatrices sont aussi confrontées à des problèmes d'accès aux informations sur les conditions des marchés étrangers et aux réseaux d'information. En effet, vu leurs ressources financières limitées, les entreprises exportatrices ne sont pas en mesure d'explorer de nouveaux marchés, et pas plus qu'elles ne disposent de réseaux indispensables pour identifier les acheteurs sur ces marchés et tisser les liens nécessaires de confiance dans la durée. Dans la pratique, malgré les initiatives des gouvernements pour combler ces lacunes, les entreprises exportatrices face à la multiplicité des agences publiques et privées, se trouvent dans la confusion notamment en ce qui concerne le type d'information obtenue auprès de ces agences.

Une fois effectués les choix stratégiques et choisi le mode d'approche du marché étranger, il convient aussi pour l'entreprise exportatrice de veiller à la maîtrise de la dimension opérationnelle de sa stratégie d'exportation. Car cela permet à l'entreprise d'éliminer les risques qui peuvent nuire au bon déroulement de ses opérations d'exportations.

### **2.2.4 . Les contraintes liées à la logistique internationale**

La logistique est l'ensemble des mouvements et de manutention des marchandises du point de vente jusqu'au point de consommation ou d'utilisation. Elle couvre ainsi un certain nombre

---

<sup>88</sup> FRANCIS Patricia, STEELE Rob, Op.cit., p. 21.

de domaines qui dépassent le cadre de transport. Elle touche également les conditions de ventes et le passage en douane<sup>89</sup>. La logistique est un levier direct sur les coûts et sur la rentabilité de l'entreprise.

Quand elle n'est pas maîtrisée, la logistique internationale devient un frein à l'activité d'export de l'entreprise. En effet, différents coûts entravent la compétitivité internationale de l'entreprise, ces derniers peuvent être engendrés par :

- Les retards aux ports ;
- La lenteur des procédures administratives notamment au niveau des douanes;
- L'entreposage inadéquat aux ports.

Notons au passage qu'un autre facteur entravant le processus d'exportation et qui mérite une attention particulière, est principalement lié à la complexité des procédures administratives douanières. En effet, les entreprises exportatrices sont souvent soumises à des formalités complexes au cordon douanier. La perte d'efficacité de l'administration douanière accentue la lenteur des procédures en son sein.

### **3. Les différents risques liés à la complexité des transactions internationales**

Il est important de noter que l'éloignement géographique, les différences culturelles et juridiques accentuent les difficultés dans les transactions internationales et augmentent le niveau de risque auxquels sont exposés les parties contractantes.

Ces risques sont ainsi appréciés de façon différente par l'exportateur et par l'importateur.

#### **3.1. Le risque commercial**

Le risque commercial se manifeste dès que les clauses du contrat ne sont pas respectées, le risque peut ainsi porter sur les éléments suivants:

##### **3.1.1 . La qualité**

Les marchandises doivent être soumises à une norme ou une appellation d'origine précise sinon celles-ci peuvent être interprétées différemment ce qui causera des déboires à l'importateur tant auprès de l'administration (douane, répression des fraudes, etc.) que de sa clientèle<sup>90</sup>.

##### **3.1.2 . Les conditions sanitaires**

Les autorités des pays d'importation ont toujours la possibilité de procéder aux contrôles dans leurs laboratoires. Et dans le cas où le certificat fourni par l'exportateur diffère de celui obtenu

---

<sup>89</sup>www.bpifrance.fr Consulté le 07/06/2021.

<sup>90</sup>MONOD Didier-Pierre, « Moyens et techniques de paiements internationaux », Editions ESKA, Paris 2007, p. 53.

dans les analyses de laboratoires, la mise à la consommation peut être retardée voir interdite. C'est donc le certificat sanitaire ou phytosanitaire émis par l'autorité publique qui peut garantir ces risques.

### **3.1.3 . La quantité**

Si la quantité est inférieure en nombre à la quantité commandée, il aura un risque de rupture de contrat et de boycott pour les commandes futures, notamment s'il s'agit d'une centrale d'achat qui n'accepte d'excuses même justifiées.

### **3.1.4 . Le délai d'expédition**

Le délai est un élément clé dans la commercialisation des produits. En effet, chaque retard de livraison peut entraîner une mévente notamment pour les produits saisonniers, ou l'impossibilité d'importer les marchandises si la date portée sur la licence d'importation est échue.

## **3.2. Le risque d'interruption de marché**

Ce risque se manifeste lorsque les deux pays des contractants entrent en conflit politique, ce qui empêche ainsi la livraison des marchandises déjà fabriquées ou en cours de fabrication. Ce risque se répercute ainsi sur les deux parties contractantes:

Pour l'exportateur, ce risque engendre des difficultés à vendre les marchandises que l'importateur ne désire plus recevoir. Ce risque devient encore plus important lorsque les marchandises destinées à l'exportation sont spécifiques.

## **3.3. Le risque économique**

L'exportateur se procure des matières premières ou des matériaux incorporables entrant dans le processus de fabrication, mais le prix d'achat de ces inputs ou le prix de transport peut être modifié d'une manière imprévisible. Ceci peut ainsi entraver les ventes de l'exportateur.

## **3.4. Le risque financier**

Le risque financier qu'encourt l'exportateur peut s'agir :

### **3.4.1 . D'un défaut de paiement**

Plusieurs facteurs peuvent retarder le paiement d'une facture par l'acheteur, entre autres, les prix et les quantités qui ne correspondent pas l'expédition, et manque de la signature de la personne autorisée. Cela se répercute sur sa l'entreprise exportatrice en mettant en difficulté sa trésorerie.

### **3.4.2 . D'une défaillance du débiteur**

L'acheteur peut demander une prorogation de l'échéance pour l'exportateur, notamment lorsqu'il traverse une passe de trésorerie difficile retardant le paiement de la transaction.

### 3.4.3 . D'un Règlement judiciaire

Lorsque l'acheteur est déclaré en cessation de paiement, il est insolvable, la société peut être dissoute. Dans ce cas l'exportateur a peu de chances d'être payé, d'où la nécessité de recourir aux organismes de garantie et d'assurance pour couvrir ce risque en mettant en place une sécurité de paiement avant l'exécution du contrat.

### 3.5. Le risque pays

Utilisé de plus en plus dans la littérature économique, le risque pays est multidimensionnel et omniprésent dans l'ensemble des relations internationales qu'elle qu'en soit la nature. Les exportateurs sont eux aussi sujets au risque pays via leurs ventes de biens et services sur les marchés internationaux:

#### ✓ Risque politique

Ce type de risque concerne la stabilité<sup>91</sup> politique d'un pays, il concerne l'ensemble des décisions et actions des Etats qui entravent le déroulement des contrats internationaux. Il se présente aussi dans les cas d'un conflit interne ou externe, d'une guerre civile ou d'un mouvement populaire.

#### ✓ Rupture des relations économiques

Un désaccord flagrant entre les pays des contractants entrave l'exécution du contrat commercial, et aura un effet néfaste aussi bien sur la fabrication que sur l'expédition des marchandises. C'est le cas par exemple d'un embargo qu'un pays impose à un autre.

#### ✓ La survenue des catastrophes naturelles

Il s'agit de tous les événements majeurs qui engendrent des dysfonctionnements dans la vie économique d'un pays donné: inondations, tremblement de terre, tsunami, etc. Dans ce cas les entreprises exportatrices ne peuvent plus faire face à leurs obligations contractuelles, et les entreprises importatrices auront des difficultés à honorer leurs engagements vu la difficulté de se procurer des devises auprès de leurs banques pour effectuer les paiements en devise.

#### ✓ iii. Le non-transfert des capitaux

Il s'agit de l'un des principaux risques du commerce international, il est notamment fréquent dans les échanges avec les pays en développement, il a pour origine ; la cessation de paiement. Cette situation correspond au pays de l'importateur qui ne dispose plus de devises pour payer ses importations. L'exportateur aura donc des difficultés car, pour être réglé il devra attendre à ce que ce pays ait effectué des ventes à l'étranger pour qu'il soit lui, payé en devises.

<sup>91</sup> LEMAIRE J. Paul, Op.cit., p. 247.

L'ensemble des risques précédemment cités doivent être évalués et couverts, d'où la nécessité pour les entreprises de recourir aux organismes d'évaluation, d'assurance et de garantie de ces risques.

Pour aider les entreprises à lever les contraintes, se prémunir et réduire les risques à l'export, l'Etat s'efforce de mettre en œuvre les dispositifs appropriés qui visent à offrir aux entreprises un meilleur appui à l'export.

### **Section 3 : évolution du commerce extérieur algérien et état des lieux des exportations**

Cette section propose de passer en revue l'évolution de la structure du commerce extérieur de l'Algérie et la trajectoire contemporaine des exportations algériennes hors hydrocarbures.

En se focalisant sur les principales contraintes affectant le développement international des entreprises algériennes, cela permet de comprendre pourquoi il est important pour les pouvoirs publics algériens de mettre en place une politique nationale d'exportation forte basée sur le choix.

#### **1. Évolution du commerce extérieur algérien**

##### **1.1. La libéralisation du commerce extérieur algérien**

Le monopole de l'Etat sur le commerce extérieur a été instauré en 1978 pour rationaliser les importations et mettre les ressources en devises au service du développement. Néanmoins les monopoles publics ont fini par générer des coûts de transaction très lourds, et des comportements rentiers au détriment de l'économie du pays. Ainsi, la réforme initiée dans la loi de la Monnaie et du Crédit ayant introduit un certain degré de concurrence profitable à l'économie, notamment en mettant fin aux monopoles de fait sur la marché algérien, mais cette réforme n'a pas pu donner les résultats attendus, à cause de la dégradation de la situation politique et financière du pays, qui a d'ailleurs inspiré une tentative de retour à la politique radicale<sup>92</sup>.

Le commerce extérieur algérien est resté toujours dominé par les exportations des hydrocarbures. Et les réformes menées dans les années 1980, avaient pour objectif de modifier cette structure en cherchant sa diversification. Mais cela semble être une dure bataille à mener.

L'évolution du commerce a été couronnée par le décret de 1991, qui constitue sur le plan juridique, la renonciation du monopole de l'Etat.

C'est dans le cadre des programmes d'ajustement structurel que le commerce extérieur

---

<sup>92</sup>OUSSALEM M. O., Op. cit., p. 24.

algérien est libéralisé, et des mesures de dé-protection et de baisse des tarifs douaniers sont progressivement introduites.

## **1.2. Évolution de la structure du commerce extérieur algérien**

La balance commerciale de l'Algérie demeure excédentaire grâce aux revenus que génèrent les exportations des hydrocarbures et qui continuent à couvrir les importations du pays. Cependant cette situation n'est pas signe d'une économie solide puisque la croissance économique n'est pas tirée par des secteurs industriels, agricoles et même tertiaire dynamiques. En revanche, la primauté du secteur énergétique n'a pas permis la floraison des autres secteurs, ce qui explique d'ailleurs la part insignifiante des exportations hors hydrocarbures dans le total des exportations de l'Algérie. Voir (**Annexe n° 1 et 2**).

### **1.2.1 . Les importations**

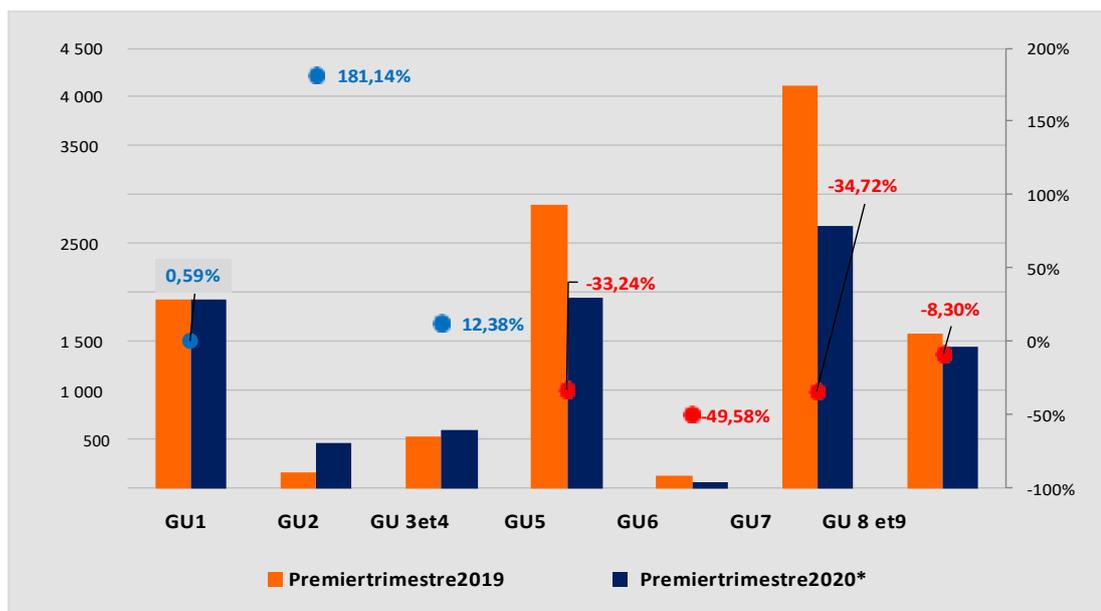
Les données statistiques sur le commerce extérieur durant la période 2019-2020 fournies par le Centre National de l'Informatique et des Statistiques (CNIS) montrent la tendance haussière des importations algériennes qui continue à se maintenir dans le temps, et cela malgré les diverses mesures du contrôle et de régulation prises par les pouvoirs publics visant l'encadrement des importations notamment par le biais des lois de finances.

Tableau N°4. Evolution de la répartition des importations par groupe d'utilisation.

Unité : en million

GROUPES D'UTILISATION		Premier trimestre 2019			Premier trimestre 2020*			Classement	Evolution (%)
Code GU	Intitulé GU	DZD	USD	Structure (%)	DZD	USD	Structure (%)		
1	Biens Alimentaires	228 368,54	1925,02	16,98	233 370,11	1936,46	21,23	3	0,59
2	Energie et Lubrifiants	19 640,77	165,56	1,46	56 094,69	465,46	5,10	6	181,14
3 et 4	Produits Bruts	61 946,87	522,18	4,61	70 717,84	586,80	6,43	5	12,38
5	Demi-Produits	344 735,14	2 905,93	25,64	233 808,49	1 940,10	21,27	2	-33,24
6	Biens d'Equipements Agricoles	14 668,02	123,64	1,09	7 513,52	62,35	0,68	7	-49,58
7	Biens d'Equipements Industriels	488 663,68	4119,17	36,34	324 048,33	2 688,89	29,48	1	-34,72
8 et 9	Biens de Consommation (non alimentaires)	186 520,18	1 572,27	13,87	173 745,34	1 441,70	15,81	4	-8,30
Total		1344543,21	11333,78	100%	1099 298,34	9121,76	100%		-19,52

Source : Cnis [www.douane.gov.dz](http://www.douane.gov.dz). consulté le 01/06/2021



**Figure N°2. Evolution des Importations par Groupes d'Utilisation au cours du premier trimestre des années 2019-2020\*.**

Source : CNIS (www.douane.gov.dz) consulté le 01/06/2021

Les importations globales ont marqué un repli de 19,52 % durant le premier trimestre de l'année 2020 par rapport à la même période de l'année 2019, en passant de 11,33 milliards USD à 9,12 milliards USD.

Leur répartition par Groupes d'Utilisation fait ressortir ce qui suit :

- Des baisses de l'ordre de 49,58 %, 34,72 %, 33,24 et de 8,30 % respectivement pour les biens d'équipements agricoles, les biens d'équipements industriels, les demi- produits et les biens de consommation non alimentaires.
- Des hausses de l'ordre de 181,14 %, 12,38 % et de 0,59 %, concernent respectivement les énergies et lubrifiants, les produits bruts et les biens alimentaires (*Cf. Tableau N°4*)

#### • Les principaux fournisseurs

En ce qui concerne la répartition des importations par partenaire commercial, les cinq premiers fournisseurs de l'Algérie représentent 47,94 % des importations globales et ce, pour le premier trimestre de l'année 2020.

Bien que les importations des biens originaires de la Chine aient connu un repli de l'ordre de 32,33 %, cette dernière est érigée en principal fournisseur durant le premier trimestre de cette année. Elle a contribué à hauteur de 16,99 % des importations de l'Algérie, suivie par la France, l'Italie, l'Espagne et l'Allemagne avec les parts respectives de 10,44 %, de 8,13 %, de 6,25 % et de 6,13 %.

Tableau N°5. Principaux pays fournisseurs de l'Algérie par rapport à l'année 2020

Unité :million USD

Principaux Fournisseurs	Valeur	Structure (%)	Taux cumulé (%)	Evolution (%)
 CHINE	1 549,79	16,99	16,99	-32,33
 FRANCE	951,99	10,44	27,43	-10,62
 ITALIE	741,71	8,13	35,56	-11,04
 ESPAGNE	570,36	6,25	41,81	-28,38
 ALLEMAGNE	558,78	6,13	47,94	-36,11
 ETAS UNIS D'AMERIQUE	488,35	5,35	53,29	75,82
 TURQUIE	421,45	4,62	57,91	-33,56
 ARGENTINE	326,62	3,58	61,49	-30,09
 BRESIL	277,37	3,04	64,53	-9,12
 FEDERATION DE RUSSIE	271,17	2,97	67,50	32,06
 UKRAINE	204,80	2,25	69,75	33,19
 INDE	194,57	2,13	71,88	-17,90
 REP DE COREE	189,72	2,08	73,96	-27,40
 EGYPTE	167,50	1,84	75,80	22,07
 ARABIE SAOUDITE	118,29	1,30	77,10	-20,69
<b>Sous Total</b>	<b>7 032,45</b>	<b>77,10</b>		<b>-19,06</b>
<b>Reste du monde* (143 pays)</b>	<b>2 089,32</b>	<b>22,90</b>	<b>100%</b>	<b>-21,02</b>
<b>Total</b>	<b>9 121,76</b>	<b>100%</b>		<b>-19,52</b>

Source : Cnis [www.douane.gov.dz](http://www.douane.gov.dz). Consulter le 01/06/2021

### 1.2.2 . Les exportations

Les exportations algériennes demeurent fortement dominées par les hydrocarbures plus que l'exportation hors hydrocarbures et l'Algérie est toujours en faible dynamique de l'exportation. Ainsi, les statistiques fournies par le Cnis montrent que la structure des exportations hors hydrocarbures reste dominée par les produits bruts et les demi-produits.

**Tableau N°6. Evolution des exportations période : premier trimestre des années 2019-2020\*.**

Unité : million

	Premier trimestre 2019			Premier trimestre 2020*			Evol(%)
	DZD	USD	Structure (%)	DZD	USD	Structure (%)	
<b>PRODUITS HYDROCARBURES</b>	<b>1124898,09</b>	<b>9483,51</b>	<b>93,51</b>	<b>848117,84</b>	<b>7 038,39</b>	<b>92,40</b>	<b>-25,78</b>
<b>PRODUITS HORS HYDROCARBURES</b>	<b>78 054,39</b>	<b>658,04</b>	<b>6,49</b>	<b>69732,49</b>	<b>578,70</b>	<b>7,60</b>	<b>-12,06</b>
<b>Total</b>	<b>1202952,48</b>	<b>10141,55</b>	<b>100 %</b>	<b>917850,32</b>	<b>7 617,09</b>	<b>100 %</b>	<b>-24,89</b>

Source : Cnis [www.douane.gov.dz](http://www.douane.gov.dz). Consulté le 01/06/2021

Les exportations globales ont marqué un repli de 24,89 % au cours du premier trimestre de l'année 2020. En effet, les hydrocarbures ont représenté l'essentiel des exportations durant cette période avec une part de 92,40 % de la valeur globale, marqués par une baisse non négligeable de l'ordre de 25,78% par rapport au premier trimestre de l'année 2019, pendant que les exportations hors hydrocarbures restent toujours marginales, avec seulement 7,60 % de la valeur globale des exportations, soit l'équivalent de 578,70 millions USD, enregistrant ainsi une baisse de 12,06 %, tel qu'il lustré par le (*tableau N°6*).

**Tableau N°7. Evolution des exportations hors hydrocarbures par Groupes d'Utilisation**  
période : premier trimestre des années 2019-2020\*.

Unité : million

GROUPES D'UTILISATION		Premier trimestre 2019			Premier trimestre 2020*			Classement	vol (%)
Code GU	Intitulé GU	DZD	USD	Structure (%)	DZD	USD	Structure (%)		
1	Biens Alimentaires	13 251,82	111,72	16,98	13433,56	111,48	19,26	2	-0,21
3 et 4	Produits Bruts	3 138,14	26,46	4,02	1 841,79	15,28	2,64	3	-42,23
5	Demi-Produits	57 109,99	481,47	73,17	52244,41	433,57	74,92	1	-9,95
6	Biens d'Equipements Agricoles	20,25	0,17	0,03	0,78	0,01	0,001	6	-96,21
7	Biens d'Equipements Industriels	3 441,72	29,02	4,41	1 348,96	11,19	1,93	4	-61,42
8 et 9	Biens de Consommation (non-alimentaires)	1 092,47	9,21	1,40	862,99	7,16	1,24	5	-22,24
Total		78 054,39	658,04	100%	69732,49	578,70	100%		-12,06

Source : Cnis [www.douane.gov.dz](http://www.douane.gov.dz). Consulté le 01/06/2021

#### • Exportations des produits hors hydrocarbures par Groupes d'Utilisation

Les principaux produits hors hydrocarbures exportés durant le premier trimestre de l'année 2020 sont constitués essentiellement par le groupe « demi- produits » qui enregistre une valeur globale de 433,57 millions USD, le groupe « biens alimentaires » vient en seconde position avec une valeur de 111,48 millions USD, suivi par le groupe « produits bruts » avec une valeur de 15,28 millions USD et enfin, les groupes « biens d'équipements industriels », « biens de consommations non alimentaires » et « biens d'équipements agricoles » ayant enregistré les valeurs respectives de 11,19 millions USD, 7,16 millions USD et de 6 463,16 USD.

(Tableau N°7).

### • Les principaux clients

Le tableau ci-dessous qui reprend les principaux clients de l'Algérie concernant les exportations hors hydrocarbures fait ressortir la dominance des pays européens. Cependant, même les produits exportés vers ces pays restent fortement prédominés par les dérivés des hydrocarbures.

**Tableau N°8. Principaux pays clients de l'Algérie**

Unité : millions USD

Principaux Clients	Valeur	Structure (%)	Taux cumulé %	Evolution (%)
 ITALIE	1 175,90	15,44	15,44	-33,04
 FRANCE	1 005,35	13,20	28,64	-31,22
 TURQUIE	705,03	9,26	37,89	20,52
 ESPAGNE	627,85	8,24	46,13	-52,83
 CHINE	471,27	6,19	52,32	21,14
 PAYS-BAS	351,61	4,62	56,94	-14,55
 ETAS UNIS D'AMERIQUE	322,18	4,23	61,17	-58,86
 MALTE	283,47	3,72	64,89	188 161,49
 BELGIQUE	271,33	3,56	68,45	18,73
 INDE	268,58	3,53	71,98	-32,82
 GRANDE BRETAGNE	235,01	3,09	75,06	-57,40
 TUNISIE	220,20	2,89	77,95	-30,49
 BRESIL	197,24	2,59	80,54	-39,52
 SINGAPOUR	193,67	2,54	83,09	1 007,52
 AUSTRALIE	191,36	2,51	85,60	3,78
<b>Sous Total</b>	<b>6 520,03</b>	<b>85,60</b>		<b>-25,42</b>
<b>Reste du monde (92 pays)</b>	<b>1 097,06</b>	<b>14,40</b>	<b>100 %</b>	<b>-21,59</b>
<b>Total</b>	<b>7 617,09</b>	<b>100 %</b>		<b>-24,89</b>

Source : Cnis [www.douane.gov.dz](http://www.douane.gov.dz). Consulté le 02/06/2021

Les cinq premiers clients de l'Algérie ont atteint durant le premier trimestre de l'année 2020, une part près de 52,32 % des exportations algériennes, comme repris dans le *tableau N°8*.

A ce titre, l'Italie est le principal client de l'Algérie avec une part de 15,44%, suivie par la France, la Turquie, l'Espagne et la Chine avec des parts respectives de 13,20 %, 9,26 %, 8,24 % et de 6,19%.

## 2. Le développement des exportations hors hydrocarbures en Algérie

Les exportations algériennes pourraient être regroupées en trois parties<sup>93</sup> :

- Les hydrocarbures, qui sont en abondance avec une tendance à leur banalisation à terme ;
- Les exportations qui disposent d'avantages naturels et/ou acquis, c'est le cas des minerais, mercure, uranium. Mais aussi des produits résultants de ressources naturelles, (agricoles) dattes, agrumes ;
- Les exportations pour lesquelles il y a des avantages comparatifs à construire et c'est dans ce cadre que se situent les enjeux réels des restructurations industrielles en Algérie.

Pour la deuxième catégorie des exportations, les gains marginaux supplémentaires sont plus faciles à obtenir, mais sont plus limités en termes de recettes supplémentaires en devise, de création d'emplois et d'augmentation du PIB.

En revanche, pour la troisième catégorie des exportations, la mise en œuvre est plus difficile, mais elle offre plus de perspectives de forte croissance et, à terme, de développement. Et c'est ce type d'exportations qui pose au même temps la problématique et les enjeux d'une modification telle qualitative et quantitative de la structure des échanges en Algérie. Cette modification exige des autorités publiques de parvenir à la mise en place d'une stratégie efficace afin de relayer les exportations hors hydrocarbures.

C'est le succès d'une telle stratégie qui permettra de corriger le handicap majeur et persistant de notre économie ; son intégration à l'économie mondiale par le mauvais côté : celui des importations. Un tel handicap est surtout nourri par un système productif extraverti mais tourné vers le marché intérieur et aggravé par un système de consommation financé par une rente.

C'est le succès d'une telle stratégie qui permettra de corriger le handicap majeur et persistant de notre économie ; son intégration à l'économie mondiale par le mauvais côté : celui des importations. Un tel handicap est surtout nourri par un système productif extraverti mais

---

<sup>93</sup>Mékidèche M., « Exportations hors hydrocarbures et restructurations industrielles en Algérie : enjeux et stratégies », *Revue d'Economie* N° 14 Mai 1994, p. 20.

tourné vers le marché intérieur et aggravé par un système de consommation financé par une rente.

Ainsi, l'orientation presque exclusivement du système productif vers la satisfaction d'un marché intérieur, conjuguée à sa forte dépendance des approvisionnements extérieurs, a pour conséquence négative le faible taux de couverture des importations par les exportations (notamment du secteur industriel).

Il est important, voire urgent pour l'Algérie de développer et de faire émerger les activités industrielles d'exportation, une stratégie alternative au secteur d'hydrocarbures dans le financement du processus d'accumulation et dans la croissance de l'économie.

C'est dans cette perspective que s'inscrivent les activités de l'Agence Nationale de Promotion du commerce extérieur (ALGEX), elle d'ailleurs considéré comme l'interlocuteur central des entreprises exportatrices. Selon le directeur général de cette agence, les exportations hors hydrocarbures algériennes pourraient atteindre à moyen terme les 4 milliards de dollars si toutes les potentialités auraient été exploitées. En effet, selon lui<sup>94</sup>, cet objectif est réaliste notamment dans le cadre du programme Algéro-français de renforcement des capacités exportatrices des PME algériennes "challenge Optim Export". Cependant, cet objectif demeure hors atteinte malgré les efforts consentis en matière de soutien aux exportations hors hydrocarbures.

### **2.1. Les exportations hors hydrocarbures en Algérie : un état des lieux**

Une analyse générale sur les exportations hors hydrocarbures algériennes fait ressortir deux principales caractéristiques :

- En plus de la diversification des produits exportés et de leurs destinations, les exportations sont marquées par la montée du secteur privé depuis maintenant le début des années 90 ;
- Ainsi, beaucoup de marchés ont ouvert leurs frontières, ce qui constitue un marché de plus en plus large les entreprises qui s'ouvrent sur l'international.

Cependant, parallèlement à ces éléments en faveur des exportations algériennes, ces dernières souffrent toujours de l'absence de continuité dans le temps. En effet, l'apparition de flux vers certains pays, n'est que sporadique ; elles ne durent pas dans le temps.

Il est ainsi important de noter que les exportations hors hydrocarbures pourraient croître assez rapidement mais cela conditionne que certains obstacles soient levés.

Les performances réalisées par certains pays voisins (ceux du bassin méditerranéen), constitue un véritable indicateur du potentiel en matière d'exportation, qui reste à exploiter par

---

<sup>94</sup>BENINI MOHAMED, « Forum du Commerce Extérieur », *Revue d'Algex*, n°10- 3è m e trimestre 2011, p. 41.

l'Algérie. En effet, les performances auxquelles sont parvenus ces pays ont été le résultat de leur orientation précoce vers l'exportation, notamment à travers la mise en place d'un ensemble de dispositifs qui permettent l'accompagnement des entreprises dans le cadre de leur internationalisation. Il s'agit entre autres des zones franches d'exportation et de la mise en œuvre des opportunités offertes par les accords de coopération permettant aux entreprises d'accéder aux marchés internationaux.

En outre, le coût de la main d'œuvre algérienne y compris celle qui est qualifiée, qui peut constituer un facteur de compétitivité des entreprises nationales favorisant ainsi, leur stratégie d'internationalisation.

Mais, il est très important pour nous de comprendre pourquoi les entreprises algériennes enregistrent de faibles performances à l'exportation. Pour ce faire, nous allons tenter dans les développements qui suivent d'identifier les principaux obstacles qui freinent et souvent découragent les exportateurs réels mais aussi potentiels.

## **2.2. Les principaux obstacles des entreprises algériennes à l'exportation**

En s'appuyant sur l'étude réalisée par Ecotechnics, et le recensement des problèmes des entreprises nationales effectué par le Forum des Chefs d'Entreprises, plusieurs contraintes défailances et ce à différents niveaux ; lenteur des procédures portuaires, offre du fret rigide, notamment celles liées à l'environnement externe, sont non seulement à l'origine de faible engagement des entreprises exportatrices sur l'international, mais également source de réticence des entreprises non exportatrices qui souhaitent pouvoir se tailler une place sur les marchés étrangers.

### **2.2.1 . Lourdeurs administratives**

La complexification des procédures administratives est un des plus grands obstacles qu'évoquent les exportateurs algériens. Les délais très longs et des dossiers à fournir toujours lourds et complexes découragent souvent les exportateurs. Nous évoquons à titre d'exemple, les entreprises de production qui bénéficient d'une franchise de droits douane dans le cadre des accords de libre échange et qui concerne plus particulièrement les matières premières et équipements , cette franchise est soumise à une licence dite « statistique » qui doit être délivrée par les services du Ministère du commerce, en plus le dossier à fournir (pas moins de 7pièces) pour pouvoir bénéficier de cette franchise est d'autant plus lourd et complexe qu'il doit être présenté à chaque opération d'importation<sup>95</sup>.

A souligner que, souvent les procédures requises dans les différents services ou structures liés

---

<sup>95</sup>Forum des Chefs d'Entreprises, « Indice du forum pour la performance de l'entreprise algérienne », Alger Janvier 2011, p. 3.

aux opérations d'exportations sont inutilement longues et compliquées.

### **2.2.2 . Coûts de transaction et de logistique élevés**

Les opérations nécessaires pour l'expédition d'une marchandise destinée à l'exportation demeurent longues et coûteuses. La chaîne logistique présente de multiples coûts de transport élevés et surtout les coûts élevés des prestations.

### **2.2.3 . Les contraintes liées aux services portuaires et au transport**

Les ports commerciaux algériens, à l'exception des ports pétroliers, présentent de graves déficiences pour ce qui est des équipements et de l'espace, ils restent ainsi le lieu où cumulent les contraintes lancinantes des exportateurs algériens<sup>96</sup>. Le délai entre l'arrivée au port et leur point d'embarquement pour les exportations ou de sortie du port pour les inputs importés est très important. Le problème réside dans :

- L'engorgement du port qui cause des retards au niveau de toute la chaîne de traitement d'une marchandise;
- Vétusté ou manque parfois de navires choisis par les opérateurs;
- Manque de matériel pour le déchargement (en particulier pour la manutention des conteneurs, c'est le cas des grues portiques);
- Longs délais d'intervention de la douane vu la procédure systématique d'une inspection exhaustive qu'elle effectue;
- L'éloignement des différents services les uns des autres et la multitude des formulaires correspondants.

Il est important de signaler que des marchandises peuvent être avariées du fait de ces longs délais. En plus, l'absence de précaution dans la manipulation et la manutention des colis peut provoquer des dommages, ce qui entraîne même le refus de ceux-ci par la clientèle étrangère.

Quant au transport, le recours au transporteur national cause des retards importants pour les exportateurs, cela les contraint à faire appel aux transporteurs internationaux notamment quand il ne s'agit pas du transport aérien ou routier. Toutefois, même en matière du transport aérien se pose le problème de l'insuffisance de l'offre. Ce type de transport est monopolisé par Air-Algérie dont d'importants retards de vols engendrent des cargaisons entièrement avariées, notamment quand il s'agit des denrées périssables<sup>97</sup>.

Ainsi, de même que les services portuaires, les services bancaires souffrent de délais longs et

<sup>96</sup> Centre d'Etudes des Transports pour la Méditerranée "CETMO" « Le secteur logistique sur la rive sud de la Méditerranée Occidentale », octobre 2010, p. 18.

<sup>97</sup>GRINE Salim, « Payer les armateurs en devises est un handicap pour l'exportation », Directeur des exportations à IMC (Industries Médico-Chirurgicales), entretien réalisé par la *Revue L'Éco* n° 51/du 1<sup>er</sup> au 15 octobre 2012, Alger, p. 49.

de la bureaucratie, en particulier, lors de la domiciliation des opérations ou à l'ouverture du crédit documentaire. Il en est de même du délai d'encaissement après que le client ait effectué le paiement.

Ainsi, les coûts de transaction restent encore élevés en matière de règlement des transactions avec les partenaires étrangers, surtout que le recours au crédit documentaire reste la seule technique de règlement des transactions avec l'étranger. Alors que la chaîne d'approvisionnement des producteurs est fortement bureaucratisée, elle est rendue encore insoutenable par cette technique.

#### **2.2.4 . Faible soutien de l'Etat aux exportations et l'inefficience des structures et des services d'appui aux exportations**

Cela peut être constaté en comparant 1 milliard de DA des dépenses du FSPE aux 50 Milliards de DA des exportations hors hydrocarbures<sup>98</sup>.

Ainsi, en matière d'appui, les exportateurs algériens jugent que les organismes d'appui aux exportations hors hydrocarbures sont peu performants. Ils se montrent insatisfaits des mesures et de dispositifs instaurés par les pouvoirs publics pour promouvoir les exportations hors hydrocarbures, vu leur faible caractère incitatif.

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

Nous évoquons à ce sujet, les services bancaires et les services fiscaux. Les premiers sont contestés par les exportateurs notamment concernant les questions des délais et de bureaucratie mais aussi pour l'insuffisance de leurs services en matière de conseil et d'appui. Quant aux services fiscaux, en dépit de l'application des exonérations portant sur le versement forfaitaire VF et la taxe sur l'activité professionnelle (TAP) sur les ventes à l'exportation, le problème semble plus prononcé pour les exonérations de droits de douane et de TVA sur les importations, car ces derniers sont appliqués même en sachant dès le départ qu'elles sont destinées à la fabrication de produits à l'exportation

#### **2.2.5 . 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.

---

<sup>98</sup>ECOtechnics, « Diagnostic des besoins et attentes des exportateurs et étude des potentialités de placement de produits nationaux sur les marchés étrangers », Etude pour ANEXAL-NAED (SFI), février 2004, p. 6.

Ces dernières peuvent être résumées comme suit<sup>99</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);
- La lenteur des procédures d'autorisation de crédit à l'exportation au-delà de fixé au rapatriement (120 jours) de la valeur des produits exportés;

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

Toutes ces contraintes entravent et dissuadent les opérateurs économiques de tenter l'aventure à l'international.

---

<sup>99</sup>BEY NASRI ALI « Il y a absence de volonté politique pour booster les exportations hors hydrocarbures » entretien avec; secrétaire général de l'Anexal », entretien réalisé par ECONOMIA, *la Revue de l'Économie et de la Finance*-N° 9- Mars 2008, Alger, p. 25.

## **Section 4 : Les accords conclus par l'Algérie dans le cadre de sa politique de soutien aux exportations hors hydrocarbures**

La montée des accords commerciaux régionaux met en évidence le rôle des marchés en expansion pour les entreprises nationales. En effet, pénétrer de nouveaux marchés permet à l'entreprise d'optimiser sa production en ciblant une plus grande demande. A cet égard, ces accords de libre-échange sont considérés l'un des axes principaux des politiques publiques de promotion des exportations. De ce fait, l'Algérie a signé plusieurs accords dans le cadre de ses actions de soutien aux entreprises exportatrices. Certains déjà en vigueur, tandis d'autres sont encore en cours de négociation.

### **1 . Les principaux accords de l'Algérie dans le cadre de création de zones de libre échange**

Nous allons essentiellement nous intéresser dans ce qui suit à l'accord de libre échange avec l'Union Européenne, puis à celui que l'Algérie a passé avec les pays arabes dans le cadre de la grande zone de libre échange.

#### **1.1. L'Accord d'association entre l'Algérie et l'union européenne**

L'Europe a depuis longtemps constitué le principal partenaire de l'Algérie en matière d'échanges commerciaux. Afin de renforcer les relations entre les deux parties, celles-ci sont convenues à un accord qui remonte à 1995 et qui vise le renforcement de l'intégration régionale entre deux ensembles malgré l'écart de niveau de développement qui les sépare.

##### **1.1.1 . Présentation de l'accord**

Entré en vigueur le 1<sup>er</sup> septembre 2005 et devrait aboutir à la mise en place d'une zone de libre échange à l'horizon 2020, au lieu de 2017. Cet accord est important car c'est avec l'UE que l'Algérie réalise près de 60 % de son commerce extérieur.

Ainsi, cette convention s'inscrit dans le contexte du processus de Barcelone initié par l'Union Européenne pour développer les relations de coopération avec les pays Sud Méditerranéens tout en visant la mise en place à long terme d'une «zone de prospérité partagée»<sup>100</sup>.

Ainsi, cet accord ne se limite pas uniquement à la création d'une zone de libre échange mais intègre aussi bien les aspects économiques (volet commercial, coopération économique et financière, flux d'investissement) que les dimensions politiques, sociales et culturelles nécessaires pour un développement durable.

---

<sup>100</sup>Article de l'accord tiré du site : [www.minicommerce.gov.dz](http://www.minicommerce.gov.dz).

Pour l'Algérie, la mise en œuvre de l'Accord d'association est intervenue en septembre 2005, dans une dynamique de développement économique et social amorcée à partir de 2001 par des programmes nationaux importants de soutien à la croissance et à la relance économique.

Les principaux objectifs de cet accord sont les suivants:

- Fournir un cadre approprié au dialogue politique permettant aux deux parties de coopérer dans tous les domaines qu'elles estimeront pertinents;
- Développer les échanges et fixer les conditions de la libéralisation progressive des échanges de biens, de services, et de capitaux;
- Favoriser les échanges humains notamment dans le cadre des procédures administratives ;
- Promouvoir la coopération dans les domaines économique, social, culturel et financier.

#### • Evolution des importations et les exportation en provenance de l'UE

Pour les exportations et importations de l'Algérie en provenance de l'Union Européenne, celles-ci n'ont fait qu'augmenter, et cela d'une manière de plus en plus importante notamment après l'entrée en vigueur de l'accord de libre échange entre les deux parties, Les pays de l'Europe sont toujours les principaux partenaires de l'Algérie, avec les proportions respectives de 52,87 % au titre des importations et de 66,10 % au titre des exportations au cours du premier trimestre de l'année 2020. Par rapport au premier trimestre de l'année 2019, les importations originaires de l'Europe ont enregistré une baisse de l'ordre de 20,85 %. Il en est de même pour les exportations de l'Algérie vers ces pays, ayant enregistré une baisse de plus de 1,65 milliard USD, soit un taux de 24,65 %.<sup>101</sup>

#### • Conséquences de l'accord d'association sur les exportations hors hydrocarbures

Il est important de rappeler que l'objectif de l'Algérie à travers la mise en œuvre de l'accord d'association avec l'Union Européenne était de parvenir à une diversification de l'économie nationale en développant les exportations hors hydrocarbures. L'application de cet accord devrait donc permettre aux entreprises algériennes d'accéder aux marchés européens, avec une franchise de droits de douane pour les produits industriels, et un accès préférentiel pour les produits agricoles et les produits de la pêche. Or, la mise en œuvre de l'Accord d'Association n'a pas eu d'impact sur le niveau de la diversification de nos exportations hors hydrocarbures vers les pays de l'Union Européenne.

Quant aux entreprises nationales, c'est un fait avéré, que celles-ci n'ont pas beaucoup profité du désarmement tarifaire pour améliorer leurs compétences et prendre des parts sur le marché européen qui leur est ouvert.

---

<sup>101</sup>tiré du site Cnis [www.douane.gov.dz](http://www.douane.gov.dz).

Cela est principalement au manque d'ambition mais aussi au facteur lié au défaut de l'environnement dans lequel opèrent les entreprises nationales.

En effet, le système national de commerce extérieur est conçu à fonctionner uniquement dans le sens « importer »<sup>102</sup>.

### **12. L'adhésion à la Grande Zone Arabe de Libre Echange(GZALE)**

La GZALE entrée en vigueur au début de l'année 2005, est une alliance économique entre pays arabes pour une complémentarité économique et des échanges commerciaux.

Elle a été ratifiée par l'Algérie par le décret présidentiel N° 04-223- du 03 Août 2004 et Mise en vigueur le 1er Janvier 2009<sup>103</sup>.

Le programme exécutif de cette convention est appliqué aux produits originaires et transportés directement entre les pays arabes, pouvant être échangés sous un régime tarifaire préférentiel entre l'Algérie et les Etats Arabes.

Les statistiques liées au aux échanges de l'Algérie avec la Grande Zone Arabe de Libre Echange montrent que notre pays importe plus qu'il n'exporte vers cette zone. En effet, les importations algériennes en provenance de la GZALE s'élève à 286,82millionsUSDdurantlepremiertrimestre de l'année 2020, contre 317,91 millions USD enregistrés durant la même période de l'année 2019, soit une diminution de l'ordre de9, 78%. Ainsi, les importations hors hydrocarbures durant le premier trimestre de l'année 2020 et En termes de structure, les demi-produits et les biens de consommation non alimentaires constituent les principales composantes des importations dans le cadre de cet accord, avec les parts respectives de 68,08 % et de 16,27 %.Les hausses enregistrées au cours du premier trimestre de l'année 2020 concernent principalement les biens alimentaires (35,60 %), les produits bruts (29,95 %) et les biens de consommation non-alimentaires (10,71 %).Par contre, les baisses touchent les biens d'équipements agricoles (96,09 %), les demi- produits (16,98 %) et biens d'équipements industriels (15,01 %).<sup>104</sup>

### **13. L'accord de libre échange avec la Jordanie**

La convention de l'accord de libre échange entre l'Algérie et la Jordanie a été signée le 19 mai à Alger et ratifiée par le décret présidentiel n° 98-252 du 15 RabieEthani 1419 correspondant au 8 août 1998. Etablie entre les deux pays. Cette convention est entrée en vigueur le 31 janvier 1999, pour encourager l'échange de marchandises entre les deux

<sup>102</sup>KHELADI Mokhtar, « L'accord d'association Algérie-UE : un bilan-critique », Université de Béjaia, Algérie, p.11Article disponible sur le site : [www.gate.cnrs.fr](http://www.gate.cnrs.fr). Consulté le07/06/2021.

<sup>103</sup>Tiré du site : [www.minicommerce.gov.dz](http://www.minicommerce.gov.dz). Consulté le 08/06/2021.

<sup>104</sup>Tiré du site : [www.algex.gov.dz](http://www.algex.gov.dz).

pays<sup>105</sup>.

Le régime tarifaire applicable aux exportations algériennes vers la Jordanie est exonéré des droits de douane, des taxes et d'impôts.

De même pour les produits d'origine jordanienne, à leur entrée en Algérie, sont exonérés des droits de douanes, à l'exception des produits cités dans la liste négative, afin de sauvegarder la morale, la sécurité et l'ordre publics, la santé des personnes ou la protection de la flore, de l'environnement.

Les produits d'origine algérienne exportés directement vers la Jordanie doivent être accompagnés d'un certificat d'origine, délivré par la chambre algérienne de commerce et d'industrie.

#### **14. Système généralisé de préférences commerciales (SGP) avec les USA**

Le système généralisé de préférences des USA applicable depuis 2004<sup>110</sup> vise essentiellement l'accès au marché américain en exonération des droits de douanes et permet ainsi aux produits algériens de mieux se positionner par rapport à la concurrence, en améliorant la compétitivité des entreprises.

Afin de renforcer les relations entre les deux pays les USA ont décidé de faire bénéficier l'Algérie de leur SGP, cela signifie que les producteurs algériens de certains produits peuvent exporter vers les Etats-Unis sans avoir à payer de droits aux USA.

Afin de bénéficier de cet avantage les exportateurs algériens doivent remplir certaines conditions :

- L'exportation doit être directe : c'est-à-dire que le produit doit être exporté de l'Algérie vers les USA sans passer par le territoire d'un quelconque autre pays, sauf en transit.
- Tous les documents : factures, connaissement et autres pièces doivent indiquer les USA comme destination finale.
- Règles d'origine : une des conditions essentielles pour que le produit puisse bénéficier du SGP est la règle d'origine.

Cependant, en dépit des journées d'informations organisées par le Ministère du Commerce et ALGEX pour faire connaître les avantages et liés à ce système, il demeure que, ce mécanisme qui aurait pu constituer une véritable opportunité pour favoriser les exportations hors hydrocarbures n'a pas suscité l'intérêt des entreprises algériennes, notamment celles qui

---

<sup>105</sup>Tiré : [www.mincommerce.gov.dz](http://www.mincommerce.gov.dz). Consulté le 08/06/2021.

souhaitent pénétrer les marchés étrangers. L'explication réside dans le fait que<sup>106</sup> :

- La médiatisation reste encore insuffisante;
- Les contraintes auxquelles sont exposés les exportateurs algériens ne sont toujours pas levées.

## **2. Les autres accords commerciaux**

L'Algérie a conclu d'autres accords avec plusieurs pays dans le but de promouvoir leurs échanges commerciaux<sup>107</sup>.

### **2.1. Accords bilatéraux avec les pays arabes**

#### **• La Tunisie**

La convention entre l'Algérie et la Tunisie de 1981 qui prévoit l'exonération des taxes et droits de douanes entre les deux pays a été gelée par la partie algérienne en 1996. Cette convention est en cours d'actualisation.

#### **• La Lybie**

La convention de 1973 entre les deux parties qui prévoit l'exonération des taxes et droits de douanes n'est pas appliquée par l'Algérie. Néanmoins, la partie Libyenne accorde, en vertu d'une loi interne, l'exonération des droits de douane à tous les produits d'origine des pays arabes y compris l'Algérie.

#### **• La Mauritanie**

Une convention commerciale et tarifaire a été signée entre l'Algérie et la Mauritanie en 1996, stipulant que les deux parties s'engagent à supprimer tous les droits de douane et taxes d'effet équivalent pour tous les produits d'origines algérienne et mauritanienne. Bien que cette convention soit ratifiée par l'Algérie au mois de septembre 2005, elle n'a pu être mise en application, les instruments de ratification n'étant pas encore échangés entre les autorités diplomatiques des deux pays.

#### **• Le Maroc**

La convention prévoyant l'exonération des droits et taxes entre les deux pays signée en Mars 1989, a été gelée en 1996.

---

<sup>106</sup>Nasri ALI BEY, vice président anexas et consultant international in *Revue d'Algex, numéro spécial*, 2010.p. 67.

<sup>107</sup>Ministère du commerce-Direction de la promotion des exportations, « Recueil relatif aux avantages et facilitations accordées aux exportations hors hydrocarbures », Avril 2007. p. 11

## 2.2 . Conventions dans le cadre de l'accord de l'UMA

L'Algérie a ratifié le 1<sup>er</sup> avril 1989, le traité portant création de l'union du Maghreb arabe (UMA). Ainsi, l'Algérie a ratifié la convention commerciale et tarifaire le 21 avril 1992, et la convention relative à l'échange de produits agricoles en juillet 1990. Bien que ces deux types de conventions soient une étape importante vers la réalisation d'une zone de libre échange entre les pays maghrébins, elles ne sont toujours pas appliquées<sup>108</sup>.

## 2.3 . L'accord d'accession de l'Algérie à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC)

C'est en 1987 que l'Algérie a manifesté son intention d'intégrer le système du commerce multilatéral régi par l'Accord Général sur les Tarifs douaniers et le Commerce (GATT), puis à partir de 1995 par l'Organisation Mondiale du Commerce(OMC)<sup>109</sup>.

Le Groupe de travail de l'OMC chargé de l'accession de l'Algérie a procédé à l'examen du régime du commerce de l'Algérie. Son premier projet de Rapport a été élaboré en 2006 et a été révisé en 2008.

L'examen du régime du commerce algérien se poursuit en ce qui concerne le régime des licences d'importation, les obstacles techniques au commerce, la mise en œuvre des mesures sanitaires et phytosanitaires, l'application des taxes intérieures, les entreprises publiques et les privatisations, les subventions et certains aspects de protection des droits de propriété intellectuelle qui touchent au commerce. Une vingtaine de projets de paragraphes d'engagements sur les questions systémiques sont en cours de discussion.

Quant aux négociations bilatérales elles se poursuivent avec 13 pays. Avec plus de la moitié de ces pays des progressions notables sont enregistrées.

Cependant, l'Algérie doit être suffisamment préparée avant d'obtenir le statut du membre auprès de cette organisation. En effet, des efforts importants doivent être consentis par l'Etat pour que les entreprises nationales puissent réellement y bénéficier. En outre, l'adhésion de l'Algérie à l'OMC réduit forcément sa marge de manœuvre, notamment en ce qui concerne la réglementation portant sur les échanges extérieurs.

De plus, l'Algérie sera contrainte de revoir sa politique fiscale établie dans le cadre de sa politique de promotions aux exportations hors hydrocarbures ainsi que les aides accordées par le FSPE.

<sup>108</sup>ECOtechnics, « Diagnostic de la réglementation des exportations hors hydrocarbures », étude pour ANEXAL-NAED(SFI) mars 2004, p. 16.

<sup>109</sup> Tiré du site : [www.mincommerce.gov.dz](http://www.mincommerce.gov.dz).

Cela signifie que l'Algérie ne peut plus décider de manière unilatérale de sa législation et de sa réglementation pour ce qui touche aux échanges de marchandises et de services.

Il est donc important à ce que l'Algérie veille à l'application de l'ensemble des accords administrés par l'OMC et qui couvrent différents domaines.

### **Conclusion**

Ce chapitre nous a permis d'identifier les choix de l'entreprise exportatrice en matière de modes de présence sur les marchés internationaux en mettant en évidence l'importance d'un choix cohérent entre le mode d'approche et la stratégie commerciale conçue par l'entreprise

Nous avons pu également mettre en exergue les contraintes et les risques que génèrent les exportations et auxquels l'entreprise doit porter une attention particulière si elle souhaite effectivement marquer une présence durable en dehors de son marché d'origine. Nous avons ensuite mis en exergue les contraintes des exportations algériennes après avoir analysé l'évolution du commerce extérieur et la structure des exportations Algériennes.

A l'instar des autres pays, le gouvernement algérien, dans le cadre de la promotion des exportations hors hydrocarbures a mis en place notamment ces dernières années un dispositif institutionnel et réglementaire mais aussi financier afin d'encourager les entreprises nationales à développer leur activité d'exportation.

**Chapitre 3 : Cas pratique :**  
**Zoom sur une entreprise**  
**exportatrice ; SPA**  
**CEVITAL**

## **Introduction**

Dans ce chapitre nous allons présenter le groupe CEVITAL ainsi que l'unité commerciale centre, où se trouve le service export, dans lequel nous avons effectué notre stage.

Mais avant d'entamer la procédure d'exportation, nous allons commencer par une brève présentation de l'organisme d'accueil à travers ses différentes activités. En outre nous allons aussi présenter dans ce chapitre un aperçu historique sur les exportations du groupe et relever les contraintes auxquelles ils sont confrontés plus exactement le cas de la Tunisie.

## **Section 1 : Présentation générale du groupe CEVITAL et la procédure d'exportation**

L'évolution de l'économie algérienne et l'ouverture de ses systèmes, pour s'intégrer à l'économie de marché, a permis la naissance de nouveaux projets d'entreprise. Parmi ces projets, on retrouve celui de la société par action CEVITAL. Elle a su se faire valoir par sa taille et son volume de production sur le marché algérien d'agroalimentaire.

Comme nous l'avons exposé auparavant, notre thème porte sur les contraintes des exportations vers les pays d'Afrique pour répondre à notre problématique, nous avons choisi d'effectuer notre stage pratique au niveau de l'entreprise CEVITAL qui nous a orientés vers le service export et précisément vers le service transit. L'objectif de cette section réside dans le fait qu'une meilleure connaissance du lieu de recherche et l'analyse de son activité va nous permettre de comprendre son mode de fonctionnement afin de mener à bien notre stage et de répondre à toutes les questions qui nous préoccupent. Pour cela on a jugé utile de présenter en premier lieu le complexe à travers son historique, ses missions, les objectifs de l'entreprise et sa gamme de produits. En suite, nous allons exposer la structure de l'entreprise illustrée par un organigramme récapitulatif et enfin nous détaillerons le service d'accueil où nous avons effectué notre stage.

### **1. Historique et évolution de CEVITAL**

CEVITAL, c'est une société par action (SPA) dont les actionnaires principaux sont Mr.REBRAB, Et FILS, elle est l'un des fleurons de l'industrie agroalimentaire en Algérie qui est constituée de plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie et poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation.

Son expansion et son développement durant les 5 dernières années, font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses.

CEVITAL AGRO-INDUSTRIE est passé de 500 salariés en **1999** à 4300 salariés en **2010**.

Elle a été créée en **Mai 1998** avec un capital social qui est fixé à 68 ,760 milliards de DA. Elle se situe dans le nouveau quai de port de BEJAIA et s'étend sur une superficie de 76 156 M<sup>2</sup>.

**1999** : entrée en production de la raffinerie d'huile de 570000 T/An et lancement de la première marque d'huile de table de haute qualité, 100% tournesol « FLEURIAL »,

**2001** : entrée en production de la margarinerie de 180000 T/An et lancement de la première marque de margarine de table « FLEURIAL »,

**2003** : entrée en production de la raffinerie de sucre (650000 T/An de sucre blanc et 25000 T/An de sucre liquide). Lancement de la margarine de feuilletage « LA PARISIENNE » pour les boulangeries pâtisseries.

**Avril 2005** : lancement de trois nouveaux projets dont deux sur le site LAARBA (verre plat, fabrication industrielle de produit manufacturé en béton) ; et l'acquisition des eaux minérales de LALLA KHEDIDJA (ex ETK) sise à l'est de la wilaya de Tizi-Ouzou.

Aujourd'hui, connu sous la bannière de CEVITAL et plus précisément sous l'appellation CEVITAL Lalla Khedidja; elle est entrée en production en Mars 2007, et l'acquisition de la conserverie d'El-Kseur (ex COJEK) sise à 30Km du chef-lieu de la wilaya de Béjaïa.

Depuis sa création à ce jour, le groupe CEVITAL a consolidé sa position de leader dans le domaine de l'agroalimentaire et entend poursuivre sa croissance en investissant encore dans ce secteur pour renforcer sa position davantage.

## 2. Situation géographique

CEVITAL SPA est implantée à l'extrême du port de Béjaïa à 3 Km au Sud-ouest du centre-ville, une partie des constructions est située dans le port à 200 M du quai alors que la plus grande partie des installations est édifiée sur les terrains récupérés, situés à proximité du port. Située à 280 Km d'Alger, ça lui donne l'avantage de proximité économique à celle-ci.

Elle occupe une place stratégique qui lui permet de faciliter les relations avec son environnement extérieur.

### • A Béjaïa

Cevital fait la contribution des installations suivantes :

- Raffinerie d'huile ;
- Raffinerie de sucre ;
- Margarinerie ;
- Silos portuaires ;

- **A El-Kseur**

Une unité de production de jus de fruit Cojeck a été rachetée par le groupe CEVITAL dans le cadre de la préservation des entreprises publiques algériennes en novembre 2006. Sa capacité de production est de 14 400 tonnes/an.

- **A Tizi-Ouzou**

A Agouni Gueghane : au cœur du massif montagneux du Djurdjura qui culmine à plus de 2300 mètres, l'unité d'eau minérale Lalla Khedidja a été inaugurée en juin 2007.

### **3. Les activités de CEVITAL**

L'activité principale de l'entreprise CEVITAL est la production et la commercialisation des huiles, margarinerie et sucre, elle a principalement porté ces efforts sur le développement des technologies huilières avec une connaissance experte de l'art de la trituration et le raffinage d'huile en y intégrant toutes les technologies de pointes. Le Complexe Agro-alimentaire est composé de plusieurs unités de production :

- **Huiles Végétales**

**Les huiles de table:** elles sont connues sous les appellations suivantes :

- Fleurial plus : 100% tournesol sans cholestérol, riche en vitamine (A, D, E).
- (Elio et Fridor) : ce sont des huiles 100% végétales sans cholestérol, contiennent de la vitamine E.

Elles sont issues essentiellement de la graine de tournesol, Soja et de Palme, conditionnées dans des bouteilles de diverses contenances allant de (1 à 5 litres), après qu'elles aient subi plusieurs étapes de raffinage et d'analyse.

- Capacité de production : 570 000 tonnes /an
- Part du marché national : 70%
- Exportations vers le Maghreb et le moyen orient, en projet pour l'Europe.

- **Margarinerie et graisses végétales**

L'entreprise CEVITAL produit une gamme variée de margarine, Certaines margarines sont destinées à la consommation directe telle que Matina, Rania, le beurre gourmand et Fleurial, d'autres sont spécialement produites pour les besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle, à l'exemple de la parisienne et MEDINA « SMEN ».

- Capacité de production : 180.000 tonnes/an.
- Part du marché national est de 30% sachant que l'entreprise exporte une partie de cette production vers l'Europe, le Maghreb et le Moyen-Orient.

- **Sucre Blanc**

Il est issu du raffinage du sucre roux de canne riche en saccharose. Le sucre raffiné est conditionné dans des sachets de 50Kg et aussi commercialisé en morceau dans des boîtes d'1kg. CEVITAL produit aussi du sucre liquide pour les besoins de l'industrie agroalimentaire et plus précisément pour les producteurs des boissons gazeuses.

- Entrée en production 2ème semestre 2009.
- Capacité de production : 650 000 tonnes/an avec extension à 1 800 000 tonnes/an
- Part du marché national : 85%
- Exportations : 350 000 tonnes/an en 2010, CEVITAL prévoit 900 000 tonnes/an dès 2011.

- **Sucre liquide**

- Capacité de production : matière sèche : 219 000 tonnes/an.
- Exportations : 25 000 tonnes/an en prospection.

- **Silos Portuaires**

Le complexe CEVITAL dispose d'une capacité maximale 182 000 tonnes et d'un terminal de déchargement portuaire de 2000 T par heure. Un projet d'extension est en cours de réalisation. La capacité de stockage actuelle est de 120 000T en 24 silos verticaux et de 50000 T en silos horizontaux. La capacité de stockage Horizon au 1 er trimestre 2010 est de 200000 T en 25 silos verticaux et de 200 000 T en 2 silos horizontaux.

- **Boissons (Eau minérale, Jus de fruits, Sodas)**

L'eau minérale Lalla Khedidja depuis des siècles prend son origine dans les monts enneigés à plus de 2300 mètres du Djurdjura qui culminent.

En s'infiltrant très lentement à travers la roche, elle se charge naturellement en minéraux essentiels à la vie (Calcium53, Potassium0.54, Magnésium7, Sodium5.5 Sulfate7, Bicarbonate162,...) tout en restant d'une légèreté incomparable.

L'eau minérale Lalla Khedidja pure et naturelle est directement captée à la source au cœur du massif montagneux du Djurdjura.

Lancement de la gamme d'eau minérale « Lalla Khedidja » et de boissons gazeuses avec capacité de production de 3 000 000 bouteilles par jour.

#### **4. Les capacités du complexe CEVITAL**

Dans cette partie, les différentes capacités en matière de distribution, commerciales, financières et humaines, sont passées en revue de manière à faire des suggestions en matière

de leur exploitation et possibilités d'amélioration de la production, de la qualité, et la présentation des produits.

#### **4.1. Les capacités de stockage**

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

- Elle dispose d'une surface de stockage de 1600palettes, et d'une chambre froide d'une capacité de 1400 palettes.

- Pour ce qui s'agit du stockage du sucre :

Cevital assure le stockage du sucre blanc dans des silos d'une capacité de 120000 tonnes.

- SILOS de 3000 tonnes ;

- 1 SILO de 50000 tonnes.

La capacité de stockage de sucre roux est de 200000 tonnes et d'une centrale à vapeur d'une capacité de 160 tonnes/heure

Autres lieux de stockage

- 2442 tonnes à ICOTAL ;

- 5130 tonnes au JUTE ;

- 15955 tonnes à ENAEB.

#### **4.2. Capacité de production**

Le complexe dispose de trois unités de production dont les capacités sont :

##### **- La raffinerie d'huile**

Mise en production en aout 1999 avec une capacité de 1800 tonnes /jour, elle dispose de 3 bacs de stockage pour huile brute, 2 lignes de raffinage de 400 tonnes et une troisième ligne de 1000 tonnes et 2 bacs de stockage d'huile raffinée.

##### **- La margarine**

Mise en production en novembre 2001, elle dispose de 2 cuves d'émulsion d'une capacité de 600 litres la cuve, et 5 lignes de production avec 2 lignes pour la fabrication de margarine en plaquette, 1 ligne pour chacun des produits restant c'est-à-dire le feuilletage, Smen et la shortening.

##### **- Le sucre**

Mise en production fin 2002, sa capacité de production actuelle est de 5000 tonnes/jour avec deux lignes : une ligne d'une capacité de 2000 tonnes/ jour pour sacs de 50KG, big bag, et les sacs d'1kg et 5kg, et l'autre ligne doté d'une capacité de production de 3000tonnes/ jour.

#### **4.3. Capacités de chargement**

##### **Pour le sucre**

La capacité de chargement du sucre varie d'une gamme à une autre :

- Pour 1 Kg sa capacité de chargement est de 1300 tonnes/ jour ;
- pour 5 Kg sa capacité de chargement est de 120 tonnes/ jour ;
- Et pour les sacs de 50 Kg sa capacité de chargement est 1200 tonnes/jour.

#### **Pour les huiles**

Cevital est dotée d'une capacité de chargement de 1200 tonnes/ jour.

#### **Pour la margarine**

Pour ce qui concerne la margarine sa capacité de chargement est de 600 tonnes/ jour.

#### **4.4. Les capacités commerciales**

Le complexe, conscient de l'augmentation de la demande du marché a revu ses capacités commerciales en transformant, le service commercial en direction commerciale mieux étoffée.

Cette nouvelle organisation a permis de faire face à la tendance des exigences du marché et des capacités de production.

#### **✓ Les missions et objectifs**

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

**Les objectifs** visés par Cevital peuvent se présenter comme suit :

- L'extension de ses produits sur tout le territoire national ;
- L'importation de graines oléagineuses pour l'extraction directe des huiles brutes ;
- L'optimisation de ses offres d'emploi sur le marché du travail ;
- L'encouragement des agriculteurs par des aides financières pour la production locale des graines oléagineuses ;
- La modernisation de ses installations en termes de machine et des techniques pour augmenter le volume de sa production ;
- Le positionnement de ses produits sur le marché étranger par leurs exportations.
- Force de négociation ; la taille de l'entreprise, en raison des parts de marchés investis ; comparativement aux entreprises évoluant dans les mêmes secteurs d'activité ;
- Présence d'un réseau de distribution couvrant l'ensemble du territoire national.

### **5. Présentation de la structure de l'entreprise**

Le C. A CEVITAL fonctionne selon une structure hiérarchico-fonctionnelle et bénéficie des avantages de la combinaison entre la structure hiérarchique et la structure fonctionnelle qui lui permettent de conserver l'unité de commandement et de prendre appui sur des organes spécialisés qui aident à la prise de décision (**Figure N° 03**).

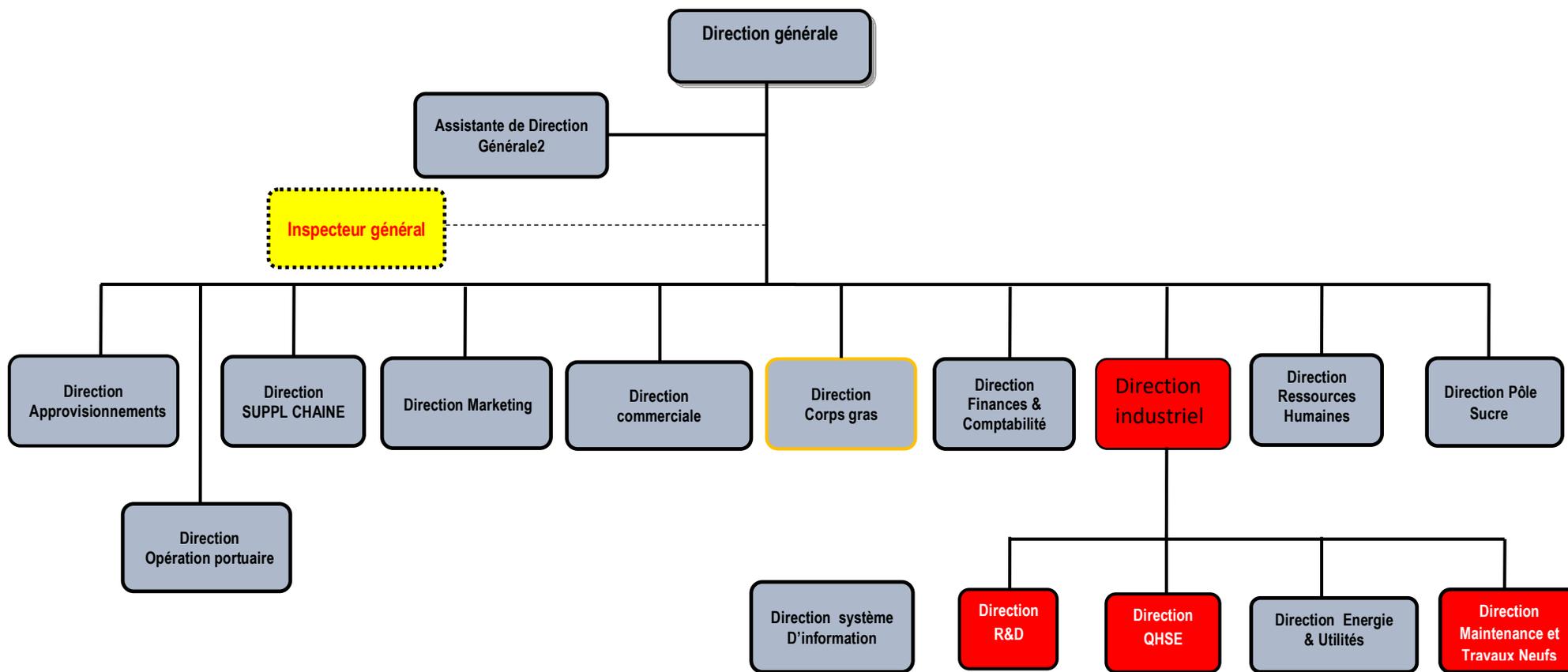


Figure N° 03. Organigramme général de CEVITAL Agro-alimentaire.

Source : Service planification de CEVITAL

### 5.1. Présentation du service d'accueil

Notre stage a été effectué dans le service export, pour cela nous allons développer un peu plus ce service pour comprendre l'importance de ce dernier au sein de l'entreprise.

#### • Structure de la fonction export

Elle se présente comme suit :

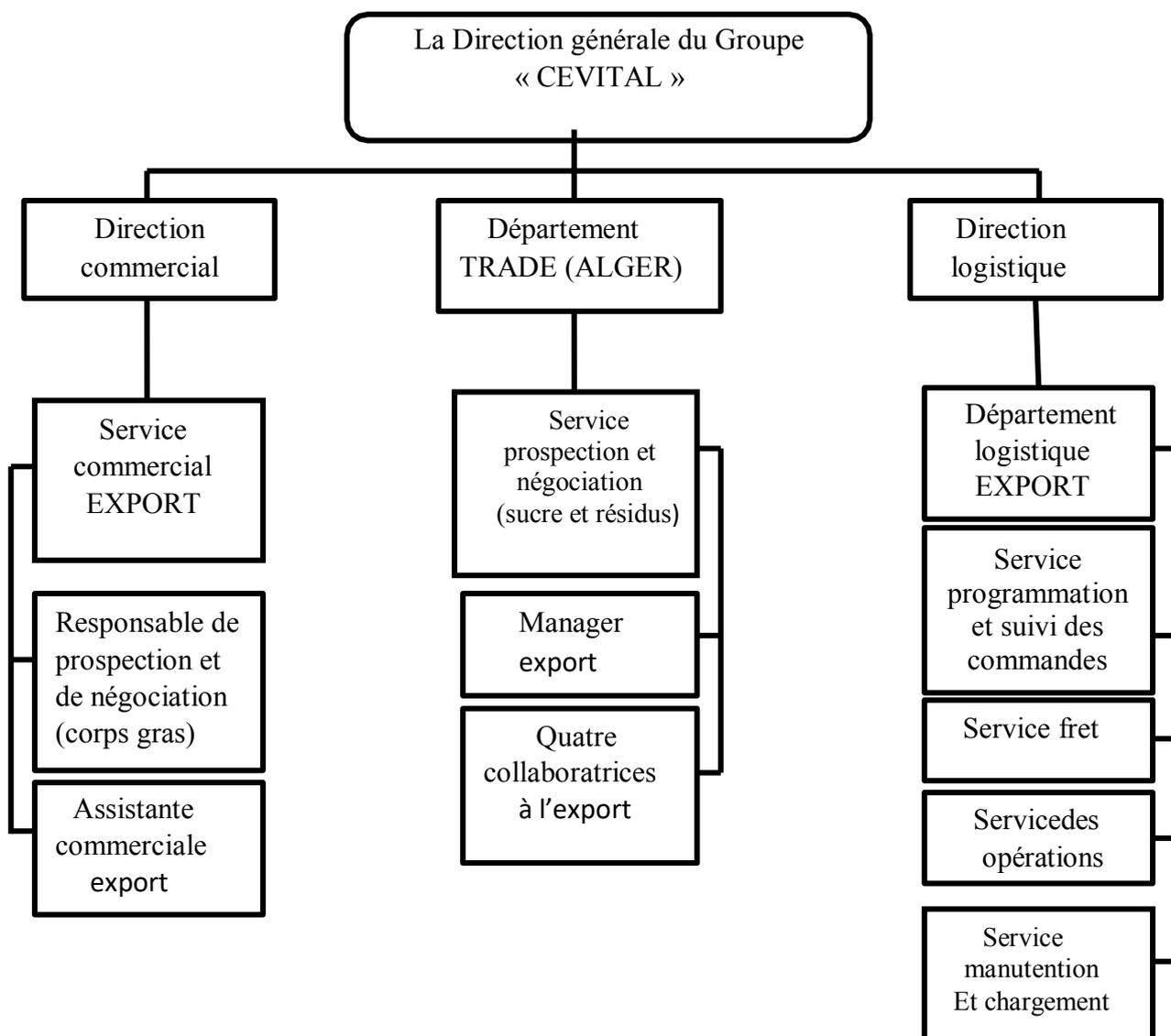
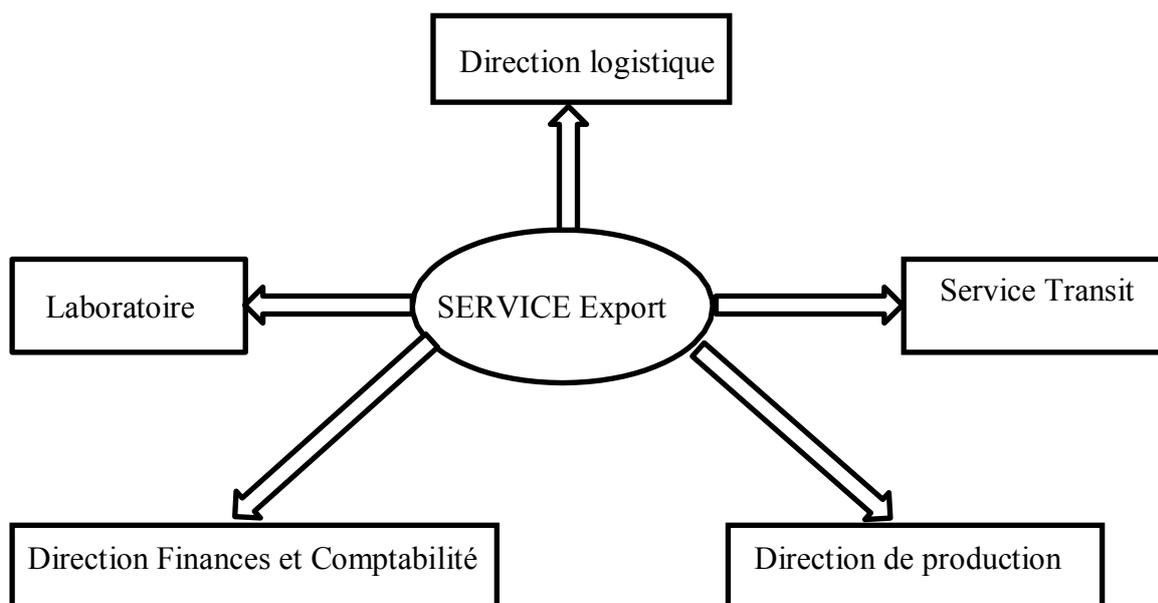


Figure N°4. Structure de la fonction export.

**Source :** Service export.



**Figure N°5. Les intervenants dans les opérations d'exportations.**

**Source :** le service export.

Nous remarquerons que le service export est au cœur des opérations d'exportations et travaille en étroite collaboration avec la direction logistique et le service transit, la direction de production, la direction finances et comptabilité et le laboratoire.

L'entreprise CEVITAL a établi un logigramme qui retrace dans l'ordre toutes les étapes d'une opération d'exportation, à savoir :

1. Réception de la demande ;
2. Ouverture de la lettre de crédit par le client;
3. Préparation de la production
4. Suivi qualité ;
5. Préparation de l'expédition ;
6. Rapatriement des fonds.

Ce service identifie toutes les directions et structures concernées en précisant le nom de chaque personne chargée de la tâche. il définit également toutes les opérations et tâches à effectuer par chaque personne dès la réception de la demande jusqu'au rapatriement des fonds.

## **6. La procédure d'exportation du complexe**

Avant que l'entreprise CEVITAL ne se lance dans l'opération d'exportation, elle doit d'abord passer par une démarche à travers laquelle elle doit effectuer les différentes étapes d'exportation avec soins et se justifier à chaque fois au niveau des différents services concernés par l'export pour que son opération soit conforme aux différentes lois législatives Algérienne, car l'entreprise exportatrice est confrontée à plusieurs risques.

### **6.1. Plan d'exportation du C. ACEVITAL**

Concernant le C. A CEVITAL, le chargé des exportations élabore des plans d'exportations à long terme, ceux-ci sont dû à une stratégie qui est adapté pour faire face lors de l'internationalisation.

Les éléments généralement traités dans le plan d'exportation de l'entreprise sont les suivants :

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

### **6.2. L'étape de prise de contact avec le client et l'établissement du contrat**

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

Parmi un de ces Traders, on cite le cas de « ALRABHA Limited » de la Lybie. Après l'étape de prise de contact entre ce dernier et le chargé d'exportation de l'entreprise CEVITAL, les deux parties se sont mises d'accord sur l'ensemble des formalités administratives, a commencé par le choix de l'incoterm qui s'est fait en CIF, le prix, le mode de paiement, le mode de transport et les délais de livraison.

L'offre proposée par le commercial de l'entreprise CEVITAL étant intéressante et satisfaisante, le Trader « ALRABHA Limited » a remis au client toutes les informations requises à propos de cette offre, l'ayant acceptée, il a passé la commande pour Juillet 2018 constitué de :

- Sucre blanc raffiné de qualités et normes EEC N°2 conditionnées en sacs de 50 kg pour une quantité de 3250tonnes.

Une fois la commande passée, le client demande à l'entreprise une description de la marchandise. Le chargé d'exportation de l'entreprise a pris les coordonnées du client et celle de sa banque et les a transmises à la direction finances et comptabilités qui les ont à leurs tours transmis à la banque du client afin d'obtenir plus de renseignements sur sa banque et s'assurer de sa solvabilité.

Une fois que la direction finance et comptabilité a reçu la réponse favorable de sa banque, elle a transmis les informations à la direction commerciale qui a établi une facture pro Forma. Voir (**Annexe n°3**).

## Section 2 : Les contraintes et l'évolution des exportations de CEVITAL

Afin de mettre en éclairage les éléments que nous avons abordé dans les chapitres précédents à savoir, les contraintes et les obstacles qui entravent le développement des exportations hors hydrocarbures algériennes et les accords conclus par l'Algérie dans le cadre de sa politique de soutien aux exportations, nous avons jugé utile d'effectuer une analyse sur le terrain auprès d'une entreprise qui effectue des exportations et qui souhaite améliorer son déploiement à l'international. La rencontre de certains responsables et leur interrogation sur leur expérience en matière d'exportation nous permettra de mettre en lumière la réalité de leurs besoins en matière d'accompagnement sur les marchés étrangers. Ainsi, la présente étude nous permettra de repérer les limites de la politique de promotion des exportations hors hydrocarbures établie par les pouvoirs publics algériens.

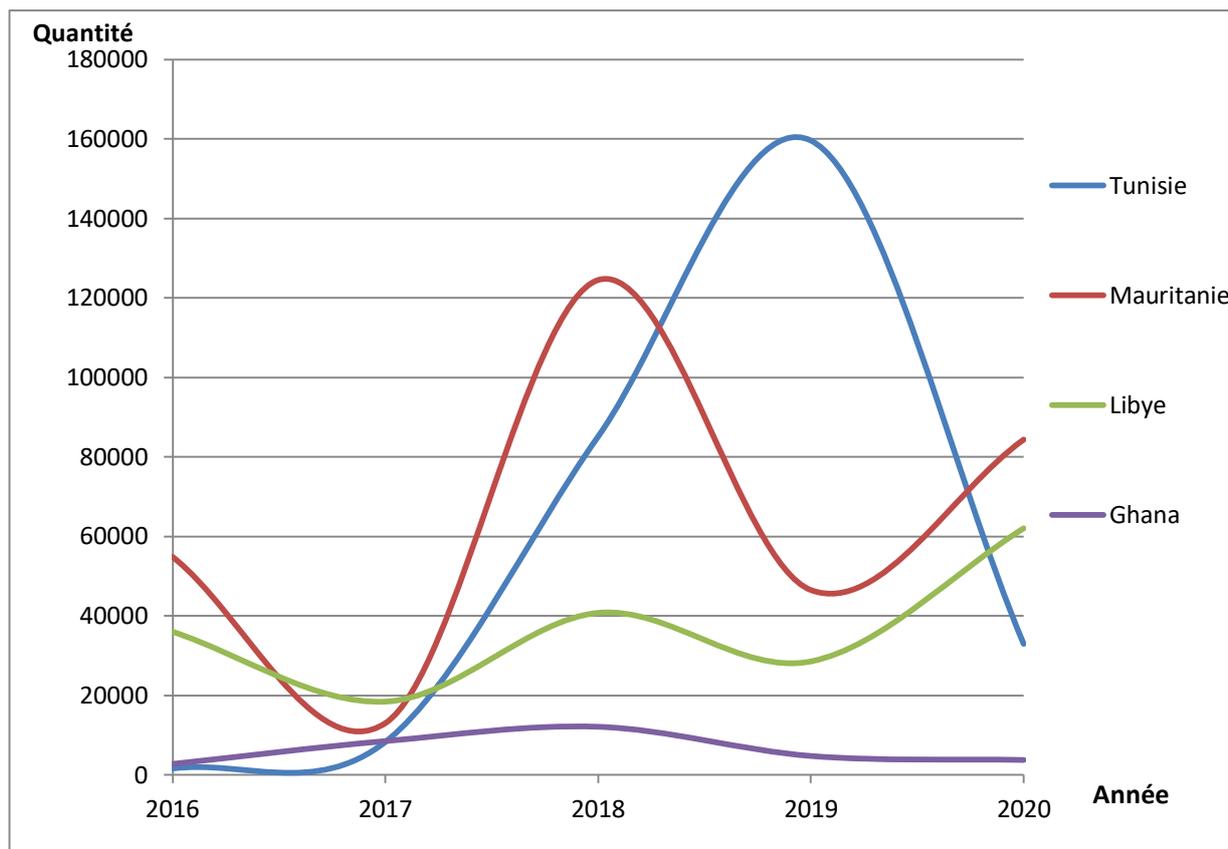
### 1. L'évolutions des exportations de CEVITAL vers les pays d'Afrique

**Tableau N°9. L'évolution d'exportation de sucre vers les pays d'Afrique de 2016 -2020**

Année \ pays	2016	2017	2018	2019	2020
Tunisie	1600	8300	85125	159573	32946
Mauritanie	54840	13015	124491	46500	84350
Libye	36000	18425	40753	28545	62026
Ghana	2750	8500	12100	4750	3750

Unite :en tonne

**Source :** les données fournies par service export



**Figure N° 6. Graphique de l'évolutions d'exportation de sucre vers les pays d'Afrique de 2016 -2020 en tonnes**

**Source:** Construction personnelle d'après les données de service export

**Remarque :** Les statistiques fournies par le service export, montrent que les exportations du sucre vers les pays d'Afrique de la période **2016-2020**, que la Tunisie fait ressortir la dominance par rapport aux autre pays dans l'année 2019 avec une quantité de **159573tonnes**.

**Tableau N 10. Les premiers meilleurs clients de CEVITAL dans l'exportation du sucre pendant la période de 2010-2020**

ANNÉE	PAYS	QUANTITE / TONNES
2010	ITALIE	65 244
2011	IRAQ	50 000
2012	IRAQ	109 000
2013	IRAQ	83 000
2014	TUNISIE	89 020
2015	TURQUIE	104 674
2016	TURQUIE	58 840
2017	MAURITANIE	130 150
2018	MAURITANIE	124 491
2019	TUNISIE	159 573
2020	JORDAINE	142 567
<b>TOTAL</b>	—————	1 116 559

**Unité : en tonne**

**Source:** les données fournies par service export

**Remarque :** Les premiers meilleurs clients de CEVITAL ont atteint durant les années **2010-2020**, une quantité de **1116559 tonnes**, comme repris dans le tableau N°10.

A ce titre, la Tunisie est le principal client de CEVITAL avec une quantité de **159573tonnes** pendant l'Année 2019 suivie par la Jordanie en 2020, Irak en 2011 jusqu'à 2013.

## **2. Les contraintes à l'exportation au sein du groupe CEVITAL**

À travers nos séances de travail avec le chef de département transit, dans le service export, nous avons pu relever ces quelques contraintes d'exportation vers l'Afrique et mêmes avec les autre continents :

**✓ Les contraintes liées à la logistique et à la procédure douanière**

- La lenteur des procédures de dédouanement implique des frais supplémentaires, à titre d'exemple, nous prenons le cas de la Tunisie lorsque CEVITAL exporté le sucre par voie terrestre via des camions, la déclaration faite par les éléments de la douane contient dix camions, avec les noms de transporteurs et les plaques d'immatriculations des véhicules que ces derniers conduisaient.

Le problème dans ce genre de procédures c'est que si un seul camion connaît une panne de moteur, tous les autres seront privés de rentrer aux frontières tunisiennes sachant qu'une déclaration contient d'un convoi de dix camions au minimum ;

- La lenteur des procédures administratives notamment au niveau des douanes ;

- La fermeture des frontières suite à la pandémie du COVID-19 a ramené aussi son lot de dégâts non négligeable. Nous prenons le cas de l'exportation de la Tunisie : lorsque CEVITAL transporte ces produits pour la Tunisie, le déchargement et la remise de la marchandise s'effectue dans la bande frontière, ce qui diminue les performances et la qualité du transport et par ricochet du produit ;

- Les retards aux ports.

**✓ Risque politique et institutionnel**

- L'instabilité politique et l'insécurité de certains pays qui étaient des marchés potentiels pour le groupe CEVITAL, ne permettent pas le développement des affaires avec ces même pays tel que : le Yémen, l'Irak et la Lybie ;

- Des couts supplémentaires l'osque l'entreprise fait une recherche sur les partenaires étrangers ou de collecter des informations sur le marché international ;

- La marchandise et le transporteur font face également à l'insécurité dans les voie terrestres, surtout en Afrique ou des organisations terroristes et des miliciens sévissent dans leur loi ;

**✓ Risque de change**

- Le risque de change lié à la variation des taux de changes entre la monnaie nationale et les monnaies des pays cibles.

**✓ Les risques liés aux ressources et compétences des entreprises**

- La difficulté de CEVITAL à combiner des ressources nouvelles et des ressources disponibles nécessaires peut être compétitive dans un nouveau marché géographique ;

- Le non maitrise des couts supplémentaires spécifiques liés à l'activité export. Ces couts ne peuvent être réduits que par la mise en place de techniques de gestion avancées ;

- CEVITAL export des produit qui exigent des moyens frigorifique telle que la margarine, les sauces, etc. le problème rencontrée est que les conditions pour transporter ces produits, notamment le respect de la chaine de froid, sont difficiles à réaliser ;

**Conclusion**

Notre stage effectué auprès de l'entreprise CEVITAL nous a permis à travers des séances au sein du service export de déduire que l'entreprise algérienne fait face à de nombreuses contraintes qui sont sous forme d'obstacle et de risque qui entravent leur activité d'exportation . Ces obstacles relèvent de la surcharge de la démarche administrative et le manque d'infrastructures de logistique, Alors que les exportations sont souvent exposées au risque commercial, de change et de transport.

# **Conclusion générale**

## Conclusion générale

Le commerce extérieur d'un pays donné se mesure à travers sa santé économique relative aux importations, mais surtout aux exportations. En effet, les exportations permettent de mettre en évidence les ressources et les capacités productives de l'entreprise ce qui lui permet de se retourner vers le marché extérieur et de se forger une place.

En effet, l'activité d'exportation n'est pas sans risque, les entreprises exportatrices algériennes sont confrontées à de nombreuses contraintes quel que soit le pays ou le marché ciblé. Parmi les principaux risques on cite : le risque pays, risque commercial, risque de change et de taux d'intérêt. Pour pouvoir se prémunir contre ces derniers en plus des mesures d'encadrement prises par l'État Algérien dans le but de promouvoir la production sur le marché extérieur telles que la création de la CAGEX, PROMEX, FSPE, ALGEX. Différents accords commerciaux ont été signés dans le but de procéder à l'ouverture du commerce extérieur, parmi eux : l'accord d'association avec l'UE, les accords bilatéraux avec les pays arabes et le système généralisé de préférences (SGP) commerciales avec les USA.

Les entreprises Algériennes sont moins compétitives sur le marché international que sur le marché national, chose qui les laisse se développer sur le marché national, à l'exception de quelques entreprises (Groupe Cevital, NCA Rouiba...) qui ont su se faire une place sur un marché international de plus en plus compétitif, ce qui nous laisse à confirmer la première hypothèse.

La lenteur des procédures administratives et l'instabilité de la réglementation du milieu des affaires en Algérie, impactent de manière négative la compétitivité des opérateurs économiques et le développement de leur activité sur le marché international, ce qui nous laisse confirmer la deuxième hypothèse.

la promotion des exportations hors hydrocarbures en Algérie, dépend tout d'abord du rôle de l'entreprise, et cela par sa capacité à concevoir une stratégie, à mettre en avant ses avantages concurrentiels, prospector des marchés porteurs et mettre en œuvre une politique commerciale destinée à valoriser et à adapter ses produits au contexte réglementaire et culturel. Ceci dépendra aussi du rôle de l'État, qui est censé accompagner ces entreprises dans leur démarche à l'exportation et cela par la mise en place d'un environnement concurrentiel, attractif et réglementé, notre travail nous a permis de confirmer que l'aide de l'Etat reste insuffisante.

Nous tenons au terme de ce travail à souligner avec force la nécessité d'améliorer l'accompagnement à l'export des entreprises nationales. En voici les principales pistes que nous proposons:

- 1- Poursuivre les efforts d'accompagnement tout en renforçant la qualité des prestations et des services fournis par les organismes publics chargés d'apporter et d'appuyer les entreprises exportatrices ;
- 2- Visiter les entreprises réellement exportatrices et potentiellement exportatrices ; cela permettrait aux responsables des organismes de percevoir les réels besoins de celles-ci, mais aussi de faire mieux connaître leurs programmes pour que ces exportateurs puissent effectivement bénéficier du soutien disponible à l'export ;
- 3- Offrir un accompagnement adapté aux diverses phases du processus d'exportation. L'internationalisation des entreprises à travers l'exportation est souvent le point de départ du processus de croissance de celles-ci et les deux processus évoluent conjointement. Il est donc primordial que le dispositif d'appui soit adapté à chacune des étapes de cette coévolution car nous avons vu que certaines actions dans ce sens ne sont toujours pas opérationnelles, c'est le cas des bureaux de représentation et filiales à l'étranger) ;
- 4- Favoriser une approche collaborative de l'accompagnement à l'export des entreprises ; il convient aux accompagnateurs institutionnels de travailler en collaboration et de coordonner leurs activités de soutien.
- 5- Il est aussi important pour mener à bien la stratégie nationale de promotion des exportations hors hydrocarbures d'élaborer et de développer des stratégies de partenariat avec les pays d'Afrique de type : privé national-privé étranger, public national-public étranger et public national-privé étranger.

# **Bibliographie**

# Bibliographie

## Ouvrages

- BARRELIER A. (1992) « Exporter : pratique du commerce international », Ed, Foucher, Paris, 1992
- BARRELIER A.(2003) « Exporter : pratique du commerce international » Ed,Foucher, Paris
- BUIGUESP. A, LACOSTE D., (2011) « Stratégies d'internationalisation des entreprises », Ed, Paris
- GLAIS. M, (1993) « Economie industrielle : les stratégies concurrentielles des firmes », Ed, Paris
- GUILLOCHON. B, KAWECKI. (2003) A, « Économie internationale, commerce et macroéconomie », ED Dunod, Paris,
- HARBER D., (1993) « Les sogo shosha : comment les sociétés de commerce international japonaises gèrent le monde», Ed. Paris
- KOTLER P, DUBOIS B., (2006) « Marketing management », Ed, Paris
- LASARY. (2005) « le commerce international », A la portée de tous, Alger
- LEVRATO. N, (2009) « Les PME définition, rôle économique et politiques publiques Ed, de boeck Bruxelles
- MERCIER-SUISSA C. et BOUVERET-RIVAT C., (2000) , L'essentiel des stratégies d'internationalisation de l'entreprise, Gualino Ed , EJA-Paris.
- MUCCHIELLI. J, MAYER .T, (2005) , Economie internationale , ED . Dalloz, Paris.
- MONOD D-P, (2007) « Moyens et techniques de paiements internationaux », Ed . Paris
- NARDOT Corinne, (2004) « La franchise : un mode de développement qui allie performance économique et managériale
- OLGA.O. B, (2003) « L'économie de l'entreprise », Ed, Paris
- ORTER M, (19990 « L'avantage concurrentiel » Ed. Paris
- PASCO-BERHO C., (2008) « Marketing international» Ed, Paris,
- P. LENDREVIE J.et, (2006) : « Théorie et pratique du marketing », Ed, Paris\
- P MAYRHOFER. U , (2004) « Marketing International», Ed Paris,

- PASCO-B,(2002) « Marketing International », Ed, Paris
- QUELIN. B, ARREGLE. J-L, (2006). Le management stratégique des compétences», Ellipses, Ed., Paris
- RAINELLI M., (1997) « Le commerce international », Ed, Paris,
- STEELE. R, (2010) « Créer des liens pour la réussite des exportations », Ed. Genève
- ST-PIERRE J. (2001) « Mondialisation et internationalisation des PME : le comportement des PME manufacturières québécoises »,
- TORRES.B- O., (2004), Economie d'entreprise, Organisation, Stratégie et Territoire à l'aube de la nouvelle économie », Ed, Paris,
- USUNIER J.C. (1985) « Management international », Ed, Paris
- USINIER J-C, PRIME.N, (2004) « Marketing international : développement des marchés et multiculturel », Ed, Paris.

### **Séminaires, rapports et études**

- BEN HAMMOUDA H, (2006) et al, « La diversification, vers un nouveau paradigme pour le développement de l'Afrique », Centre Africain de Politique Commerciale; projet de la Commission économique pour l'Afrique,
- PANTIN.F, (2004) « le rôle des compétences de l'équipe dirigeante au sein du processus d'internationalisation, étude d'une moyenne entreprise française », 7eme congrès francophone en entrepreneuriat et PME, A Montpellier,

### **Articles et revues**

- ABECASSIS. C, (1997) « Les coûts de transaction : Etat de la théorie » *Persee Revues Scientifiques*,
- BENINI MOHAMED, « Forum du Commerce Extérieur », *Revue d'Algex*, n°10- 3è m e trimestre 2011, p. 41.
- Berthélemy. J-C, (2005) « Commerce international et diversification économique », *Revue d'économie politique, Revue de Gestion*
- BEY NASRI ALI 2008 « Il y a absence de volonté politique pour booster les exportations hors hydrocarbures » entretien avec; secrétaire général de l'Anexal », *la Revue de l'Économie et de la Finance*

- COLOVIC. A et MAYRHOFER. U, (2008) « Les stratégies de localisation des firmes multinationales », *Revue française de gestion*
- François, (2004) « La conduite du processus d'internationalisation par les compétences de l'équipe dirigeante : cas d'une moyenne entreprise française », *Revue Management et Avenir*
- GRINE. S, (2012) « Payer les armateurs en devises est un handicap pour l'exportation », Directeur des exportations à IMC (Industries Médico-chirurgicales), ED , Alger
- MAUREL. C, (2009) « Considérations financières et performance export dans les PME vitivinicoles françaises », revue économique
- Mékidèche M., (1994) « Exportations hors hydrocarbures et restructurations industrielles en Algérie : enjeux et stratégies », *Revue d'Economie*
- Ministère du commerce-Direction de la promotion des exportations, « Recueil relatif aux avantages et facilitations accordées aux exportations hors hydrocarbures», Avril 2007
- Nasri A, (2010), vice président anexas et consultant international, *Revue d'Algex, numéro spécial*,
- KHELADI. M, « L'accord d'association Algérie-UE : un bilan-critique », Université de Bejaia, Algérie.

### **Références WEB**

- [www.bpifrance.fr](http://www.bpifrance.fr)
- [www.douane.gov.dz](http://www.douane.gov.dz)
- [www.minicommerce.gov.dz](http://www.minicommerce.gov.dz).
- [www.algex.gov.dz](http://www.algex.gov.dz).
- [www.insee.fr](http://www.insee.fr)
- <http://ses.webclass.fr>
- [www.diplomatie.gouv.fr/fr](http://www.diplomatie.gouv.fr/fr)
- <http://ses.webclass.fr>
- sur [www. Persée.fr/web](http://www.Persée.fr/web)
- [www.cairn.info/revue-d-](http://www.cairn.info/revue-d-)
- [www.mdeie.gouv.qc.ca](http://www.mdeie.gouv.qc.ca)

- [www.netpme.fr](http://www.netpme.fr).
- [www.gate.cnrs.fr](http://www.gate.cnrs.fr).
- [www.cevital-agro.com](http://www.cevital-agro.com)
- [www.diplomatie.gouv.fr/](http://www.diplomatie.gouv.fr/)
- [www.netpme.fr](http://www.netpme.fr).
- [www.cairn.info/revue-d-](http://www.cairn.info/revue-d-)
- <https://www.universalis.fr>
- [Www. Persée.fr/web](http://Www.Persée.fr/web)). F r/

### **Mémoire fin d'étude**

- ALLALI. B, (2003) « vision des dirigeants et internationalisations des PME marocaines et canadiennes du secteur agroalimentaire », thèse de doctorat HEC Montréal
- AOUN. M-C, (2008) « La rente pétrolière et le développement économique des pays exportateurs » Thèse de doctorat, Université Paris DAUPHINE, Paris,
- GAUTRIEAUD. S, Le risque pays : approche conceptuelle et approche pratique», Centre d'Économie du développement, Université Montesquieu Bordeaux
- HAMEDI. H, (2011) « le financement du commerce international au niveau d'une banque » ; mémoire fin d'étude
- NIOSI. J, ZHEGU. M, (2011) « Étude sur l'accompagnement à l'internationalisation des petites et moyennes entreprises québécoises », Université de Québec à Montréal
- PISAREK. W, (2011) « Stratégies d'internationalisation des PME : les apports en termes de conceptualisation du processus », Université Paris 1 PANTHEON-SORBONNE, Master 2 en Economie Industrielle,
- LE PENNEC, K « L'impact des réseaux d'influence sur l'internationalisation des PME »

### **Autre Références**

- CETMO, (2010) « Le secteur logistique sur la rive sud de la Méditerranée Occidentale »,
- ECOtechnics, (2004) « Diagnostic des besoins et attentes des exportateurs et étude des potentialités de placement de produits nationaux sur les marchés étrangers »,
- ZORGNIOTTI. J et , (2010) « Mission EXPORT », Rapport réalisé en collaboration avec les présidents des Organismes français d'appui à l'export, Paris.

# **Table de matière**

<b>Liste des Abréviations.....</b>	<b>I</b>
<b>Liste des figures.....</b>	<b>II</b>
<b>Liste des tableaux .....</b>	<b>III</b>
<b>Introduction générale .....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre 1 : Développement des exportations vision théorique du commerce internationale.....</b>	<b>3</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>3</b>
<b>Section 1 : Généralité sur le commerce extérieur et le développement de l'exportation.....</b>	<b>4</b>
<b>1. Définition et naissance du commerce internationale.....</b>	<b>4</b>
1.1 . Définition du commerce international .....	4
1.2 . Naissance du commerce international.....	4
1.3 . Développement du commerce international.....	5
<b>2.La nécessité d'une diversification des exportations.....</b>	<b>6</b>
2.1. Diversifier pour sortir de la vulnérabilité due à la concentration sectorielle des exportations.....	7
2.2. La diversification des exportations : les résultats récents de la littérature empirique.....	8
<b>3. Le développement des exportations: revue de la littérature sur le commerce international.....</b>	<b>10</b>
3.1 . Les théories traditionnelles du commerce international.....	10
3.2 . Les nouvelles théories du commerce international.....	13
<b>Sections 2 : Les facteurs déterminant à l'exportation.....</b>	<b>15</b>
1. Les facteurs liés à l'entreprise.....	16
2. Les facteurs liés au dirigeant.....	18
3. Les facteurs liés à l'environnement.....	19
<b>Section 3 : L'internationalisation et la stratégie de l'entreprise.....</b>	<b>20</b>
<b>1. Revue sur les principales théories de l'internationalisation des entreprises.....</b>	<b>20</b>
1.1 . La théorie du cycle de vie du produit .....	21
1.2 . L'approche behavioriste de l'internationalisation .....	22

1.3 . L'approche par les réseaux .....	25
1.4 . L'approche de l'entreprise par les ressources et les compétences.....	25
1.5 . Théorie des coûts de transaction .....	26
<b>2.Stratégie de l'entreprise et motivations de développement des exportations.....</b>	<b>28</b>
2.1 . Vers la recherche de relais de croissance .....	28
2.2 . La recherche d'une meilleure répartition des risques .....	29
2.3 . La recherche de l'exploitation des économies d'échelle.....	29
2.4 . La recherche d'une meilleure productivité.....	29
2.5 . La recherche d'une meilleure profitabilité.....	30
2.6 . L'amélioration de la santé financière de l'entreprise .....	30
<b>3. Identification du processus d'internationalisation à travers l'exportation.....</b>	<b>31</b>
<b>Section 4: Identification des choix stratégiques à l'exportation : le rôle du marketing à l'exportation.....</b>	<b>33</b>
<b>1. Les choix stratégiques à l'exportation : le choix des marchés.....</b>	<b>33</b>
1.1 . La présélection des marchés à l'exportation.....	33
1.2 . La sélection des marchés à l'exportation .....	34
1.3 . Le diagnostic des ressources/compétences de l'entreprise .....	37
. L'analyse des caractéristiques des marchés.....	38
. Le rôle de la prospection des marchés internationaux.....	39
<b>2. Les choix stratégiques à l'exportation : la politique des produits.....</b>	<b>40</b>
2.1 . L'analyse technique du produit.....	41
2.2 . La qualité du produit.....	41
2.3 . La commercialisation du produit : la marque à l'international .....	43
2.4 . L'emballage et le conditionnement .....	44
2.5 . Le rôle du positionnement du produit .....	45
2.6 . Analyse des contraintes commerciales du produit .....	45
2.7 . La politique de produit : les principales aides .....	45
<b>3. Les choix stratégiques à l'exportation : la politique de prix.....</b>	<b>46</b>
3.1 . Les différentes approches de fixation de prix à l'export.....	46
3.2 . Les facteurs influençant la politique de prix à l'international .....	49

3.3 . L'importance de la nature d mode de présence à l'étranger sur la politique de prix à l'international.....	49
3.4 . Les choix stratégiques à l'exportation : la politique internationale de distribution. ....	50
<b>Conclusion.....</b>	<b>51</b>
<b>Chapitre 2 : Processus et contraintes de l'exportation algérienne.....</b>	<b>52</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>52</b>
<b>Section 1: Typologie des exportations et les modes de présence à l'international.....</b>	<b>52</b>
<b>1. Typologie des entreprises exportatrices.....</b>	<b>52</b>
1.1 . Le rôle de la structure export. ....	53
1.2 . Les différents modes d'approche des marchés étrangers.....	53
1.3 . Les déterminants de modes de présence à l'international. ....	57
<b>2. Les formes particulières de l'exportation.....</b>	<b>58</b>
2.1 . L'exportation dans le cadre de la sous-traitance internationale. ....	58
2.2 . L'exportation dans le cadre de la fabrication pour compte "FPC" ou "OEM" (Original Equipment Manufacturer) .....	59
2.3 . L'exportation dans le cadre de la franchise .....	59
2.4 . L'exportation dans le cadre des investissements directs étrangers "IDE" .....	60
2.5 . L'exportation dans le cadre de transfert de technologies.....	60
<b>Section 2 : Identification des risques et des contraintes à l'exportation.....</b>	<b>61</b>
<b>1. Typologie des risques à l'exportation.....</b>	<b>61</b>
1.1 . Le risque de change. ....	61
1.2 . Le risque politique et institutionnel.....	62
1.3 . Les risques de prospection des marchés étrangers.....	63
1.4 . Interprétation des risques à l'exportation. ....	63
<b>2. Les contraintes à l'exportation.....</b>	<b>64</b>
2.1 . Les contraintes liées aux ressources et/ou compétences des entreprises .....	65
2.2 . Les contraintes liées à l'environnement externe de l'entreprise.....	69
<b>3. Les différents risques liés à la complexité des transactions internationales.....</b>	<b>71</b>
3.1 . Le risque commercial. ....	71

3.2 . Le risque d'interruption de marché.....	72
3.3 . Le risque économique .....	72
3.4 . Le risque financier.....	72
3.5 . Le risque pays .....	73
<b>Section 3 : évolution du commerce extérieur algérien et état des lieux des exportations.....</b>	<b>74</b>
<b>1.Évolution du commerce extérieur algérien.....</b>	<b>74</b>
1.1 . La libéralisation du commerce extérieur algérien.....	74
1.2 . Évolution de la structure du commerce extérieur algérien.....	75
<b>2. Le développement des exportations hors hydrocarbures en Algérie.....</b>	<b>82</b>
2.1 . Les exportations hors hydrocarbures en Algérie : un état des lieux.....	83
2.2 . Les principaux obstacles des entreprises algériennes à l'exportation.....	84
<b>Section 4 : Les accords conclus par l'Algérie dans le cadre de sa politique de soutien aux exportations hors hydrocarbures.....</b>	<b>88</b>
<b>1. Les principaux accords de l'Algérie dans le cadre de création de zones de libre échan.....</b>	<b>88</b>
1.1 . L'Accord d'association entre l'Algérie et l'union européenne.....	88
1.2 . L'adhésion à la Grande Zone Arabe de Libre Echange(GZALE) .....	90
1.3 . L'accord de libre échange avec la Jordanie.....	90
1.4 . Système généralisé de préférences commerciales (SGP) avec les USA.....	91
<b>2. Les autres accords commerciaux.....</b>	<b>92</b>
2.1 . Accords bilatéraux avec les pays arabes.....	92
2.2 . Conventions dans le cadre de l'accord de l'UMA.....	93
2.3 . L'accord d'accession de l'Algérie à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC).....	93
<b>Conclusion.....</b>	<b>94</b>
<b>Chapitre 3 : Cas pratique : Zoom sur une entreprise exportatrice ; SPA CEVITAL....</b>	<b>95</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>95</b>
<b>Section 1 : Présentation générale du groupe CEVITAL et la procédure d'exportation...96</b>	
<b>1 . Historique et évolution de CEVITAL.....</b>	<b>96</b>

---

<b>2 . Situation géographique.....</b>	<b>97</b>
<b>3 . Les activités de CEVITAL.....</b>	<b>98</b>
<b>4 . Les capacités du complexe CEVITAL.....</b>	<b>100</b>
4.1 . Les capacités de stockage.....	100
4.2 . Capacité de production .....	100
4.3 . Capacités de chargement .....	101
4.4 . Les capacités commerciales.....	101
<b>5 . Présentation de la structure de l'entreprise.....</b>	<b>102</b>
5.1 . Présentation du service d'accueil.....	104
<b>6 . La procédure d'exportation du complexe.....</b>	<b>106</b>
6.1 . Plan d'exportation du C. ACEVITAL.....	106
6.2 . L'étape de prise de contact avec le client et l'établissement du contrat.....	106
Section 2 : Les contraintes et l'évolution des exportations de CEVITAL.....	108
1 . L'évolutions des exportations de CEVITAL vers les pays d'Afrique.....	108
2 . Les contraintes à l'exportation au sein du groupe CEVITAL.....	110
<b>Conclusion .....</b>	<b>112</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>113</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>115</b>

# **Annexe**

## Annexe n° 1 : Évolution des importations Algériennes sur la période : 2008-2020

Unité : million USD

Groupes d'utilisation	Années												
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020(1 <sup>er</sup> trimestre)
<b>Alimentation</b>	7813	5863	6058	9850	9022	9580	11005	9316	8223	8438	8573,58	8072,27	1936,46
<b>Energie et lubrifiants</b>	594	549	955	1164	17423	17536	17622	15970	14613	14504	1078,10	1436,23	465,46
<b>Produits bruts</b>	1394	1200	1409	1783							1900,25	2012,23	586,80
<b>Demi-produits</b>	10014	10165	10098	10685							10965,	10297,52	1940,10
<b>Biens d'équipement agricole</b>	174	233	341	387							564,76	457,70	62,35
<b>Biens d'équipement industriel</b>	13093	15139	15776	16050	13934	16702	19619	17740	15915	14606	16485,96	13202,40	2688,89
<b>Bien de Consommation (non alimentaire)</b>	6397	6145	5836	7328	9997	11210	10334	8676	8338	8511	6761,71	6455,77	1441,70
<b>Total</b>	<b>39479</b>	<b>39294</b>	<b>40473</b>	<b>47247</b>	<b>50376</b>	<b>55028</b>	<b>58580</b>	<b>51702</b>	<b>47089</b>	<b>46059</b>	<b>46330,21</b>	<b>41934,12</b>	<b>9121,76</b>

## Annexe n° 2 : Évolution des exportations Algériennes sur la période : 2008-2020

Unité : million USD

Groupes d'utilisation	Années												
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020(1 <sup>er</sup> trimestre)
<b>Alimentation</b>	119	113	315	355	313	402	323	234	327	348	373,77	407,89	111,48
<b>Hydrocarbures</b>	76330,14	42578	55627,55	71318,78	71698,13	63841,1	60194,48	35720,88	27131,33	38363,59	38871,75	33243,17	7038,39
<b>Produitsbruts</b>	334	170	94	161	169	109	110	106	84	73	92,39	95,95	15,28
<b>Demi-produits</b>	1384	692	1056	1496	1660	1610	2350	1692	1301	1384	2235,58	1956,92	433,57
<b>Biens d'équipement agricole</b>	1	-	1	-	-	-	-	-	-	-	0,31	0,25	0,01
<b>Biens d'équipement industriel</b>	67	42	30	36	30	26	13	19	52	73	90,10	82,97	11,19
<b>Bien de Consommation (non alimentaire)</b>	32	49	30	14	15	19	13	11	17	21	33,42	36,42	7,16
<b>Total</b>	<b>1 937</b>	<b>1 047</b>	<b>1 530</b>	<b>2062</b>	<b>2187</b>	<b>2165</b>	<b>2810</b>	<b>2063</b>	<b>1781</b>	<b>1899</b>	<b>2925,56</b>	<b>2580,37</b>	<b>578,69</b>

## Annexe n° 3: Les éléments de la facture pro forma.

<b>Les éléments</b>	<b>Détail</b>
<b>Expéditer (nom, adresse, pays)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Le Complexe agroalimentaire CEVITAL</li> <li>- Nouveau quai- port de BEJAIA,</li> <li>- ALGERIE</li> </ul>
<b>Destinataire (nom, adresse, pays)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ALRABHA Limited</li> <li>- 35 Old Court House, 24 Old Court Place, London W84PD, UK</li> <li>- La LIBYE</li> </ul>
<b>Moyen de transport</b>	- Maritime : expédition/navire
<b>Incoterm utilisé</b>	- CIF
<b>Poids</b>	- 3250 tons
<b>Numéro de la facture</b>	- SCWS10027/1
<b>Date</b>	- 25/07/2018

## **Résumé**

Dans ce travail de recherche, nous avons tenté de comprendre et de bien cerner les raisons de la faible présence des entreprises algériennes sur les marchés étrangers.

L'Algérie a commencé ses premières réformes en vue de diversifier ses exportations par la mise en place de dispositifs d'accompagnements des exportations hors hydrocarbures. A ce jour les performances réalisées par le secteur hors hydrocarbure reste marginales et ne dépassent pas le seuil des 4%, vu les nombreuses contraintes rencontrées par nos entreprises.

Dans notre recherche, on s'est focalisé sur le marché africain et les contraintes que rencontrent les entreprises exportatrices. D'après l'analyse de la démarche exportatrice du groupe CEVITAL vers les pays d'Afrique, on a constaté que l'obstacle principal dans cette démarche c'est la logistique et le transport des marchandises vers ces pays, L'insécurité et l'indisponibilité des infrastructures routiers et ferroviaires, qui freinent l'exportation vers ces pays, en outre, parmi les contraintes on trouve aussi l'absence des aides de l'état Algérienne présentes par l'ensemble des organismes qui encourage les exportations algériennes, la lenteur des procédure douanière.

**Mots-clés :** contraintes des exportations, obstacles, dispositifs d'appui et d'accompagnement à l'export.

## **Abstract**

In this research work, we have tried to understand and define clearly the reasons for the weak presence of Algerian companies in the foreign markets.

Algeria has begun its first reforms in order to diversify its exports by Setting up of support systems for non-hydrocarbon exports. Nowadays the performance achieved by the non-hydrocarbon sector remains marginal and does not exceed the 4% threshold, given the many constraints encountered by our companies.

In our research we focused on the African market and the constraints that exporting companies face. According to the analysis of the exporting process of CEVITAL group to African countries, it was found that the main obstacle in this Approach is logistics and transport of goods to these countries, insecurity and the unavailability of road and rail infrastructure, which prevent exports to these

Country, moreover, among the constraints we find also the absence of help from the Algerian state present by all the organizations that encourage Algerian exports, the slowness customs procedures.