



جامعة بجاية
Tasdawit n Bgayet
Université de Béjaïa

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DU BEJAIA.

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences commerciales

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences Commerciales

Option : Finance et Commerce International.

Thème

**Analyse des Facteurs d'internationalisation des
entreprises : Cas « GENERAL
EMBALLAGE »**

Réalisé par :

M^{lle}. KHETTAL Lynda

M^{lle}. MOUHOUBI Dalila

Encadré par :

M^{me}. RAHMANI Lila

Membre du jury

Président : M^{me} ABBAD

Examineur : Mr. MOUSSAOUI

Année universitaire : 2022/2023

REMERCIEMENTS

Nous remercions d'abord le bon Dieu le tout puissant de nous avoir donné la volonté pour réaliser ce modeste travail et le courage pour surmonter les difficultés rencontrées.

Est à nous chères parents qui nous ont encouragé tout au long de notre chemin nous vifs remerciement est que dieu les protégés.

Nous exprimons nos vifs remerciements et notre sincère gratitude à notre promotrice Mme RAHMANI LILA pour l'encadrement sans faille qu'elle a assuré tout au long de l'accomplissement de notre travail, ses conseils et ses encouragements ont été déterminants, tant du point de vue moral qu'intellectuel.

Nos remerciements à Mr Chalal Hamza et Mme Djerroud Nawel et à tout le personnel de Général Emballage, particulièrement au service export et service contrôle de gestion qui nous ont aidé durant la période de stage à l'achèvement de ce travail.

Nos sincères remerciements s'adressent aussi aux jurys qui ont accepté d'analyser notre travail.

A l'ensemble du corps enseignant du département SEGC-LMD de l'université de Bejaia pour leur aide tout au long de notre parcours universitaire.

Enfin, à tous ceux qui ont contribué, de près ou de loi, à la réalisation de ce mémoire.

Lynda et Dalila

DEDICACE

A l'aide du bon dieu tout puissant, j'ai pu réaliser ce modeste travail que je dédie tout d'abord et avant tout, à mes très chers parents qui m'ont élevé, toujours soutenu, encouragé et m'ont appris tante de choses tout au long de mon parcours universitaire.

Que ce diplôme soit le témoignage de leurs efforts et leurs sacrifices.

A ma maman « Hassina », qui n'a jamais cessé de formuler des prières à mon égard, qui m'a toujours poussé de l'avant, soutenue et encourager durant ces années d'études. Tu représentes pour moi la source de tendresse et l'exemple de dévouement qui n'a pas cessé de m'encourager. Tu as fait plus qu'une mère puisse faire pour que ses enfants suivent le bon leur vie et leurs études.

A mon père « Kamel », qui m'a soutenu, aidé et toujours cru en moi. Je lui souhaite une longue vie pleine de bonheur et de santé.

A mes admirable sœurs « Soraya, Siham » que j'aime tant, qui sont un exemple, qui m'ont guidé tout au long de mon parcours, m'ont soutenu, encourage. Je leurs souhaite une belle et longue vie remplie de joie, bonheur et de santé.

A mes admirable frère « Loucif, Lakhel » que m'ont supporté, encouragés et qui ont toujours présent pour moi.

A mon très cher fiancé « Lamine », mon confident, qui cher à mon cœur, que j'aime tant, qui m'a tant appris depuis notre rencontre, avec qui j'ai passé mes meilleurs moments, des souvenirs inoubliables, qui m'a soutenu, épaulé, qui a foi en moi et encourage tout au long de mon parcours. Je lui souhaite une longue vie remplie bonheur, santé, prospérité et de joie.

Que se travail traduit ma gratitude et mon affection et mon grand amour pour toi.

A mes beaux-parents « Boujamaa, Marvouha » qui m'ont soutenu et encouragé tout au long de mon parcours. Je leur souhaite une longue vie.

Sans oublier ma copine intime et mon binôme « Khettal Lynda » je ne peux trouver les mots et s'incères pour exprimer mon affection et mes pensées.

Enfin à notre chère promotrice Mme « Rahmani Lila » qui n'a cessé de nous aider et de nous encourager avec ses précieux conseils.

Sans oublier à tout personne que je connais de près ou de loin, a tous la promotion Master 02 Finance et commerce international, appliquée 2023 pour les bons moments passés et venir.

Dalila

DEDICACE

A l'aide du bon dieu tout puissant, j'ai pu réaliser ce modeste travail que je dédie Tout d'abord et avant tout, à mes très chers parents qui m'ont élevé, toujours soutenu, encouragé et m'ont appris tant de choses tout au long de mon parcours universitaire. Que ce diplôme soit le témoignage de leurs efforts et leurs sacrifices. J'espère les rendre fiers.

A la femme qui m'a mise au monde, à ma mère « Zahra », que j'admire tant, qui m'a Toujours épaulée, qui a tant souffert et tant sacrifié. Je lui souhaite une longue vie pleine de bonheur, de santé et de paix,

A mon père « Saddek », qui m'a soutenu, aidé et toujours cru en moi Je lui souhaite une longue vie pleine de bonheur et de santé.

A mon admirable frère « Hamza » que j'aime tant, qui est un exemple, qui m'a guidé tout au long de mon parcours. Je lui souhaite une longue vie remplie de bonheur et de Réussite.

A mes admirable sœurs « Sihem, KENZA, Wissam », que j'aime tant, qui sont un exemple, qui m'ont guidé tout au long de mon parcours, m'ont soutenu, encourage. Je leur souhaite une belle et longue vie remplie de joie, bonheur et de Santé.

A mon très cher amis « Nassim », qui cher à mon cœur, que j'aime tant, qui m'a tant appris depuis notre rencontre, avec qui j'ai passé mes meilleurs moments, des souvenirs inoubliables, qui m'a soutenu, épaulé, qui a foi en moi et encourage tout au long de mon parcours je lui souhaite une longue vie remplie bonheur, santé, prospérité et de joie.

Enfin ma copine intime et mon binôme « Dalila » que j'aime tant, qui est cher à mon cœur qui est une source de joie, d'ondes positives et de bienveillance, qui a toujours été à mes cotées, avec qui j'ai passé des moments inoubliables, qui m'a épaulé, aidé, soutenu, guide et conseiller depuis notre rencontre. Je lui souhaite une longue vie remplie de bonheur réussite et l'obtention de son diplôme. Enfin à notre chère promotrice Mme « Rehmani Lila » qui n'a cessé de nous aider et de nous encourager avec ses précieux conseils.

Sans oublier n'À toute personne que je connais de près ou de loin, a tous la promotion Master 02 Entrepreneuriat appliquée 2023 pour tous les bons moments passés et à venir.

Lynda

SOMMAIRE

Remerciement	
Dédicaces	
Liste des abréviations.	
Liste des tableaux.	
Liste des figures.	
Introduction Générale	01
Chapitre I : Le contexte Général de l'internationalisation des entreprises	04
Introduction	04
Section 01 : Les fondements théoriques de l'internationalisation	04
Section 02 : Les théories de l'internationalisation des entreprises	14
Section 03 : Les modalités (modes) d'internationalisation des entreprises	24
Conclusion	35
Chapitre II : Les déterminants de l'internationalisation des entreprises	36
Introduction	36
Section 01 : Les déterminants de la décision d'exportation et les obstacles à la démarche exportatrice des entreprises algériennes	37
Section 02 : Les stratégies d'internationalisation des entreprises	42
Section 03 : La démarche stratégique internationale des entreprises	47
Conclusion	60
Chapitre III : Etude de cas sur les facteurs de l'internationalisation de l'entreprise Général Emballage	61
Introduction	61
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil Général Emballage	62
Section 02 : Les facteurs déterminants de la décision d'exportation de GE	70
Section 03 : Processus et procédure d'exportation de Général Emballage	84
Conclusion	92
Conclusion Générale	94
Bibliographie.	
Table des matières.	
Annexes.	

LISTE DES ABREVIATIONS

ANEM	Agence nationale de l'emploi
BCG	Boston Consulting Group
CA	Chiffre d'affaire
CAGEX	Compagnie Algérienne d'assurance et de garantie des exportations
CFR	Cost and Freight
COFACE	Compagnie française d'assurance pour le commerce extérieur
D11	Déclaration (Document délivré par la banque).
DAS	Domaines d'activités stratégiques
DEG	Deutsche Dation investitions und Entwicklungsgesellschaft mbH
DPI	Développement partners International
DZD	Dinars Algérie
EXW	Ex-Works
FCS	Les facteurs clés de succès
FOB	Free On Board
GE	Général Emballage
HOS	Heckscher-Ohlin et Samuelson
IDE	Les formes d'investissements directs étrangers
IECO	Industrie des cartons ondulés
ISO	International Organisation for Standardization (organisation internationale de normalisation)
OLI	Ownership, localisation, internationalisation
PDG	Président-directeur général
PESTEL	Politique, Economique, Sociologique, Technologique, Environnemental et Légal
PME	Petites et Moyennes Entreprises.
PREST	politico-Règlementaire, Economique, social, Technologique
RC	Registre du commerce

SARL	Société à Responsabilité Limitée
SGP	Société de gestion des participations
SPA	Société par action
SWOT	Sternghth, Weanknsse, Opportunité, Threat
TIC	Technologie de l'information et de la communication
TMF	Transport marchandises frigorifiques
WTCA	World Trade Center Algeria

*LISTES DES TABLEAUX ET
DES FIGURES*

LISTE DES TABLEAUX

Tableau N°01 : Modèle de choix de mode de pénétration de Dunning.....	21
Tableau N°02 : Les avantages et les inconvénients d'exportation directe.....	26
Tableau N°03 : Les avantages et les inconvénients (l'exportation indirectes)	28
Tableau N°04 : Les avantages et les inconvénients d'exportation concertée.....	30
Tableau N°05 : Les formes d'IDE (avantage et inconvénient)	33
Tableau N°06 : Formes d'internationalisation par système contractuels, ses avantages et inconvénients.....	34
Tableau N°07 : Les indicateurs de diagnostic export.....	50
Tableau N°08 : La matrice SWOT.....	56
Tableau N°09 : Le plan de marchéage.....	60
Tableau N°10 : Les exportations de l'entreprise G.E.....	76
Tableau N°11 : Le nombre de clients prospecté par année.....	78
Tableau N°12 : Evolution de la production de GE.....	80
Tableau N°13 : Evolution des effectifs de Général Emballage.....	82
Tableau N°14 : Evolution des effectifs de GE par catégorie socio-professionnelle.....	83
Tableau N°15 : Analyse SWOT appliquée sur l'entreprise de Général Emballage.....	91

LISTE DES FIGURES

Figure N°01 : Les dimensions de l'internationalisation des PME manufacturières.....	8
Figure N°02 : La courbe de cycle de vie de Vernon.....	19
Figure N°03 : Les stratégies d'internationalisation et la perception de l'espace marchand...	46
Figure N°04 : Etapes de la démarche de l'entreprise à l'international.....	48
Figure N°05 : Modèle PESTEL.....	53
Figure N°06 : Les cinq forces concurrentielles de PORTER.M.....	54
Figure N°07 : Diagnostic ou SWOT (d'après modèle LCAG)	56
Figure N°8 : Les phases de la progression de l'engagement international de l'entreprise.....	57
Figure N°09 : Les formes d'exportation de G.E.....	73
Figure N°10 : Evolution des exportations de l'entreprise G.E.....	77
Figure N°11 : Les parts de marchés de GE.....	77
Figure N°12 : Nombre de client prospecté par année.....	78
Figure N°13 : La part des clients étrangers de GE.....	79
Figure N°14 : Evolution de la production de Général Emballage.....	80
Figure N°15 : Evolution du chiffre d'affaire de GE (en milliards de DA)	81
Figure N°16 : Evolution des effectifs de l'entreprise GE.....	82
Figure N° 17 : les produit finis et les déchets par marché étranger.....	84
Figure N° 18 : La démarche à suivre après la réception de bon de commande.....	86
Figure N° 19 : Transmission de bon de commande à la production.....	87

INTRODUCTION GENERALE

Le développement des échanges internationaux est l'un des événements majeurs ces décennies. En effet, les investissements mondiaux ont augmenté en raison du phénomène de mondialisation qui a conduit à l'ouverture des frontières, à la libéralisation des échanges, à la mise en place de zones de libre-échange et à la multiplication des accords commerciaux.

La mondialisation est un mouvement qui engendrant le décloisonnement des marchés et soulignant l'interdépendance des acteurs, facilite la coordination et/ ou l'intégration des opérations industrielles et commerciales au-delà des frontières nationales. Cette dynamique, a imposé des changements et des remises en cause d'ordre stratégique, lesquelles soulèvent de nouveaux défis pour les gestionnaires des grandes comme des petites entreprises.

L'internationalisation des entreprises est désormais à la fois une tendance et une opportunité, mais, l'expansion internationale est toujours considérée comme un risque que les entreprises doivent prendre en compte. Ainsi, pour pénétrer et conquérir les marchés étrangers et prendre les décisions qui assureront le succès international de l'entreprise, cette dernière doit prendre les mesures lui permettant de mener à bien une démarche et de l'analyser. Elle doit le faire en mesurant ses capacités d'internationalisation à travers une analyse de son environnement interne et externe.

Ainsi, les déterminants de l'internationalisation des entreprises sont divers et dépendent des objectifs que l'entreprise représente dans sa stratégie. Cependant, le facteur déterminant le plus souvent cité est la taille de l'entreprise et qui a longtemps été considérée comme le principal déterminant de l'internationalisation des entreprises, mais ce facteur ne peut expliquer le processus d'internationalisation de ce type d'entreprise. Les approches théoriques et les analyses empiriques indiquant être responsables de la décision d'internationalisation des entreprises.

En effet, après l'indépendance, l'Algérie a connu des changements majeurs pour transformer et moderniser son économie. Elle a élargi la coopération internationale en ouvrant leur économie et en libéralisant le commerce extérieur. En conséquence, cette dernière a permis aux entreprises nationales de s'étendre et de développer leurs activités à l'international. Cependant, ces activités se limitent aux activités d'exportation.

Le choix du thème est lié au fait que l'Algérie soit dépendante des exportations des hydrocarbures, et que les exportations hors-hydrocarbures restent toujours marginales, et de plus la plupart des entreprises algériennes ne sont pas encore développées à l'international où elles sont en retard par rapport aux multinationales où elles sont dans le premier stade d'internationalisation. Et dans ces conditions connaître le processus d'exportation, et identifier les obstacles rencontrés lors de l'exportation afin de les éviter, contribue dans la réussite des entreprises algériennes dans sa démarche d'exportation. Et de prendre en compte l'importance du marché étranger choisit et de son effet sur le développement de l'entreprise à l'international.

L'objectif de notre travail porte sur ce thème qui s'intitule « Analyse des facteurs d'internationalisation des entreprises », il consiste donc de répondre à la question suivante : « **Quels sont les facteurs qui incitent une entreprise à s'internationaliser ?** » Autrement dit, quels sont les facteurs déterminants à l'internationalisation d'une entreprise ?

C'est la problématique à laquelle nous souhaitons apporter des éléments de réponse à travers la réalisation de ce mémoire. A partir de cette problématique, découlent les sous-questions suivantes :

- Quels est le mode d'internationalisation le plus utilisé par l'entreprise Général Emballage ?
- Quelles sont les procédures d'exportation d'une entreprise algérienne ?

Pour mieux répondre à la problématique et les sous-questions, nous proposons les hypothèses suivantes :

- ✚ **Hypothèse 01** : La volonté, les moyens, capacité et le savoir-faire de l'entreprise ont un impact direct sur la possibilité d'internationalisation de l'entreprise.
- ✚ **Hypothèse 02** : L'exportation est la forme initiale adoptée par Général Emballage pour se déployer à l'international.

Pour mener à terme notre recherche et de confirmer ou infirmer nos hypothèses, nous avons adopté une méthodologie à double approche : nous avons utilisé de nombreuses sources

Bibliographiques (des ouvrages, des sites internet, des thèses dans le même domaine...), et nous avons effectué une démarche descriptive et qualitative et analytique en utilisant des documents internes de l'entreprise et des outils de recherche.

Nous avons effectué un stage pratique au sein de Général Emballage, entreprise spécialisée dans la fabrication et la transformation du carton ondulé. On a choisi cette entreprise par rapport à sa réussite de son positionnement sur le marché national et son potentiel à se développer à l'international et de conquérir davantage de marchés étrangers, elle est le leader sur le marché algérien.

Enfin, nous avons divisé notre travail en trois chapitres présentés comme suit :

- ❖ Le premier chapitre consiste à présenter le contexte général de l'internationalisation des entreprises.
- ❖ Le second chapitre sera dédié aux déterminants de l'internationalisation des entreprises.
- ❖ Le troisième chapitre sera réservé à l'étude de cas pratique sur les facteurs d'internationalisation de la société Général Emballage « **SPA d'AKBOU** ».

Enfin, nous terminerons notre travail par une conclusion générale.

CHAPITRE 01

LE CONTEXTE GENERAL DE

L'INTERNATIONALISATION

DES ENTREPRISES

INTRODUCTION

L'ouverture économique et l'interpénétration des marchés ont amené les entreprises et plus particulièrement celles du secteur manufacturier à développer leur activité sur les marchés internationaux. De ce fait, l'internationalisation est perçue pour les entreprises comme un élément incontournable notamment au sein d'un environnement marqué par une compétitivité forte et une concurrence accrue.

L'objectif de chaque entreprise existante est la croissance, spécialement son chiffre d'affaire. Elle est toujours à la recherche de nouveaux marchés, comme le marché local ou national ne lui suffit pas ou ne lui permet pas d'acquies ses objectifs, pour cela, on trouve des entreprises qui s'intéressent de plus en plus au marché mondial. En conséquence, de ce marché, un nouveau phénomène fait place à savoir : l'internationalisation des entreprises.

Ce chapitre présente le contexte général de l'internationalisation des entreprises. La première section porte sur les fondements théoriques de l'internationalisation des entreprises. La deuxième section présente les différentes théories liées au commerce extérieur. En fin, une troisième section qui sera consacré à l'identification des différentes modalités de l'internationalisation.

Section 01 : Les fondements théoriques de l'internationalisation

Dans cette section, on va présenter le phénomène de l'internationalisation et les fondements théoriques de l'internationalisation des entreprises, ses dimensions, et ses raisons par lequel les entreprises s'engagent sur des marchés étrangers, puis on va dégager ses avantages et ses inconvénients.

1.1. Définitions du concept d'internationalisation

Selon **Jean-Louis Amelon et Jean-Marie Carde** « l'internationalisation est la stratégie de développement de l'entreprise en dehors de la sphère de son national. Elle peut s'exprimer par la conquête de marché à l'exportation, par la présence d'unités de

commercialisation ou de production à l'étranger ou encore par alliance ou des partenariats internationaux ». ¹

Selon M-S Catherine et B-R Céline, l'internationalisation est définie comme « une action qui se passe entre plusieurs nations. Elle correspond à s'internationaliser, c'est –à-dire de généraliser l'action de l'entreprise à l'entreprise ou à une partie des nations » ²

Selon **Pasco-Berho (2002)**, « l'internationalisation est une succession d'étapes qui permet à une entreprise de réaliser un apprentissage progressif des marchés étranger. L'expression « l'internationalisation » fait appel à deux dimensions majeures. La première est celle de demande, qui va être évaluée au niveau mondial avec des différences locales, et celle d'offre, avec des produits et services de plus en plus standardisées et une concurrence qui ne se ferait plus au sein des différents marchés, mais directement au sein du globe. » ³

L'internationalisation consiste d'abord à chercher de nouveaux débouchés à l'étranger. Elle permet aussi de répartir les risques entre zones géographiques et de trouver des relais de croissance dans les pays émergents. Elle permet aussi à une entreprise d'augmenter son chiffre d'affaire, et de réaliser des économies d'échelle.

D'après les définitions précédentes, on peut conclure que l'entreprise d'un marché national ou locale, peut se développer aussi à l'international et cela par la globalisation de ses activités, de faire l'offre de ses différents produits et services sur des marchés étrangers en suivant une stratégie spécifique à elle.

1.2. Les différentes dimensions de l'internationalisation

Nous distinguons trois « dimensions » d'internationalisation, soit mercantile, technologique et organisationnelle. Ces dimensions ne sont pas exclusives les unes des autres, et chacune a ses propres motivations et finalités (**St-pierre et Perrault, 2009**). On note, également, les effets stimulants qu'elles peuvent avoir les unes sur les autres, tout comme l'ont démontré **Holmlund et al. (2007)** qui considèrent qu'importation et exportation vont souvent de pair.

¹ AMELON J-L, CARDEBAT J-M « Les nouveaux défis de l'internationalisation » collection : ouvertures économique, Paris, Avril 2010, P.132.

² Catherine MS, Céline B-R « L'essentiel des stratégies d'internationalisation de l'entreprise », 6^{ème} édition, Paris, 2007, P. 33.

³ <https://www.cours-marketing.fr/differentiation/differences-culturelles/definition-de-l'internationalisation/> (consulté le 18/02/2023 à 20h).

1.2.1 L'internationalisation mercantile

La première dimension de l'internationalisation des entreprises, et celle à laquelle on fait systématiquement référence lorsqu'on parle d'activités internationales, est celle qui touche aux flux de marchandises. Elle concerne la capacité à gagner des parts de marché ou des débouchés sur des marchés « lointains » et à y organiser ses achats et son approvisionnement. Elle épouse les formes traditionnelles d'exportation et d'importation, de distribution, mais aussi d'investissement direct à l'étranger et de plus en plus de sous-traitance internationale.

L'exportation répond plus à des fins de croissance, mais également de réduction des risques du fait d'opérer sur des marchés différents (**St-pierre, 2006b**). Cette stratégie semble être privilégiée par les PME grâce à l'engagement limité des ressources qu'elle procure (**Arteaga-Ortiz) et Fernandez-Ortiz, 2008 ; Leonidou et Katsikeas, 1996**).

Les autres formes d'internationalisation mercantile que sont l'importation, la sous-traitance ou les IDE, viseraient non seulement à combler les insuffisances des systèmes productifs nationaux (tel que le non- disponibilité des matières première ou des couts de production trop élevés) (**St-Pierre, 2009b**), mais également à exploiter des opportunités internationales. Ces dernières stratégies renvoient plus à l'idée de maintenir une certaine compétitivité face à des concurrents bien qu'elles peuvent être utilisées également à des fins de croissance, notamment par l'innovation.

1.2.2. L'internationalisation technologique

L'internationalisation technologique renvoie plus à l'idée de faciliter l'intégration de l'entreprise sur le marché mondial en adoptant des équipements technologiques performants afin de répondre à des normes de production internationales ainsi que à une production plus flexible et de meilleure qualité (**St-pierre, 2009b ; St-pierre et Perrault, 2009**).

Le fait de disposer de tels équipements permettent de répondre aux normes de différents marchés peut ainsi faciliter l'exécution de commandes, cette forme d'internationalisation n'est pas toujours volontaire du fait, dans ce cas, de l'absence de fabricants locaux (**St pierre, Raymond, Laurin, et Uwizeyemungu, 2011**)⁴.

⁴ **JORIS DESMARES-DECAUX**, « INTERNATIONALISATION RAPIDE ET PRECOCE DES PME : ETUDE D'ENTREPRISES MANUFACTURIERES QEBECOISES EXPORTATRICES », Thèse de doctorat de l'université du Québec à Trois-Rivières, **2012, p.28**.

1.2.3. L'internationalisation organisationnelle

Finalement, les entreprises doivent s'organiser pour pouvoir être efficaces sur les marchés étrangers ou dans leurs relations avec des partenaires étrangers. Nous évoquons ainsi l'internationalisation organisationnelle qui vient en appui aux autres formes d'internationalisation. Cette dimension de l'internationalisation traduit, à des degrés divers, un objectif de contrôle de la valeur, mais aussi de gestion des risques.

Ceci est abordé par plusieurs auteurs qui traitent des changements organisationnels induits par l'adoption d'une stratégie d'internationalisation évoquant l'importance des capacités organisationnelles à gérer les ressources et les activités dans des contextes plus complexes pour assurer leur réussite (**Terjensen et al, 2008 ; Cuevo-Cazurra et al, 2007**). Ces contextes provoquent l'embauche de personnel spécialisé, dont parfois du personnel immigrant, embauche requérant simultanément l'implantation de pratiques de gestion des ressources humaines adaptées.

L'adoption d'horaires de travail différents, la mise à niveau des systèmes d'information et des activités de veille, l'utilisation de technologies de gestion plus sophistiquées pour répondre à des besoins plus complexes ; l'implantation d'une culture et de pratiques favorisant la mise à jour continue des compétences du personnel par de la formation continue ; la création d'un service international ; la mise en place de pratiques de gestion participative et de circulation d'information clé (**Perrault et St-Pierre, 2008**) .

La figure N°01 résume cette conception multidimensionnelle de l'internationalisation, manufacturières et le rôle de chacune de ces dimensions.

Figure N° 01 : les dimensions de l'internationalisation des PME manufacturières



Source : https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/docs/FWG/GSC/Publication/160/45/838/1/27821/8/F339840152_Forum_Int...pdf&ved=2ahUKEwi0ocH0_Y3-AhXsU6QEHQg3CNAQFnoECAsQBg&usg=AOvVaw2OfLLp6EsIH_T9-M45zgpw (consulté le 27/04/2023 à 21: 32).

En effet, la connaissance des facteurs favorisant le processus d'internationalisation permet ainsi aux dirigeants de mieux préparer leur entreprise réduisant d'autant les risques d'échec ou de difficultés et, par le fait même, les pertes de ressources qui pourraient être fatales. A ce sujet, on retrouve dans les écrits quelques auteurs qui ont pu mettre en évidence certains déterminants clés de l'exportation ainsi que les facteurs liés au déplacement des activités sur les territoires étrangers (production, distribution, service, etc.), alors que les dimensions de l'internationalisation technologique et organisationnelle demeurent peu étudiées.

C'est que nous allons présenter dans le point suivant qui sera consacré aux principaux facteurs clés de l'internationalisation observés dans diverses études, après quoi nous discuterons des résultats des entrevues que nous avons conduites récemment.

1.3. Les raisons d'internationalisation des entreprises

Il existe des multiples raisons qui incitent l'entreprise à s'internationaliser, parmi celles-ci, on cite :

1.3.1. Raison stratégique liés à l'offre

A cela, deux raisons vont être recensées :

- ❖ Mieux répartir les risques entre plusieurs pays, pour :

- Se préserver d'une conjoncture économique difficile, variation monétaire (taux de changes flottants) ;
- Limiter le risque de dépendance (par la diversification géographique pour l'écoulement des produits ou l'approvisionnement) ;
- Trouver des pays avec une concurrence moins vive ;
- Donner une nouvelle vie à un produit (un produit en phase de maturité sur le marché national peut être en phase de croissance ailleurs).⁵

❖ Développer des avantages concurrentiels

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

- Accéder à une main d'œuvre bon marché ;
- Accéder à des ressources disponibles et maîtriser les coûts logistiques ;
- Profiter des incitations financières et fiscales ;
- Bénéficier d'une productivité importante et de la qualification de la main d'œuvre ;
- La technologie (le savoir-faire) ;
- Les ressources financières ;
- Les compétences et les qualifications ;
- Les méthodes de management modernes ;
- Les ressources marketing (les marchés et leur exploitation dans une perspective synergique, la proximité...) ;
- Le temps (stratégie de pionnier) ;
- La baisse des coûts de production due à la délocalisation permet d'augmenter les ventes, donc de réaliser des économies d'échelle (diminution du coût de production unitaire obtenu grâce à une augmentation des dimensions de l'unité de production) ⁶ au niveau de la production, des approvisionnements, de la mercatique, de la recherche développement et des ressources financières.

1.3.2 Raisons liées aux marchés (demande)

Parmi les raisons liées au marché, on distingue les facteurs suivants :

⁵ ELOUEDJ Boukraled Bloufa « l'internationalisation des entreprises algériennes », Mémoire de magister de l'université d'Oran 2, 2014, P. 37.

⁶ François. D, « Marketing international », 4^{ème} édition, Ed Dunod, 2002, p.30.

❖ Facteur liée au marché national de l'entreprise

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

❖ Facteur liés aux marchés étrangers

- Les imperfections des marchés (l'entreprise peut être obligée de s'implanter dans un pays pour avoir le droit d'écouler sa production : réglementations tarifaires, administrative ou protectionnistes) ;
- La concurrence s'internationalise (ouverture des marchés, l'entreprise ne peut plus considérer son marché national comme le seul marché, il faut occuper le terrain où se trouvent les clients mais aussi les concurrents) ;
- Enrichir ses compétences organisationnelles et managériales ;
- Observation de nouveaux produits de nouveaux modes de consommation, formation du personnel qui pourra transmettre à l'ensemble de l'entreprise son expérience internationale ;
- Confrontation à de nouvelles règles du jeu concurrentiel et à des attitudes et de stratégies plus synergiques entre les différents marchés ;
- Élargissement des compétences (administration des ventes et des achats, prospection des marchés étrangers....).⁷

1.3.3 Les raisons commerciales

On distingue les facteurs suivants :

- ✚ **L'étroitesse ou la saturation du marché national** : l'entreprise ne trouve pas de possibilité d'avoir des nouveaux clients potentiels, toute la clientèle de son marché local est satisfaite par ses concurrents ;
- ✚ **La stagnation du marché national** : parfois l'entreprise faite face à une demande stable, pas de croissance de ses ventes, ce qui l'amène et l'incite à chercher des nouveaux marchés.

⁷ YAHIAOUI, R. MAZOUZI, B. « la stratégie d'internationalisation des entreprises agroalimentaires en Algérie par le biais de l'exportation », Mémoire de magister université de Bejaïa, 2018, p.16.

- ✚ **La spécialisation de l'entreprise** : La clientèle de cette spécialisation est limitée dans le marché national. Un unique savoir-faire ne peut pas satisfaire toute la clientèle d'un seul marché pour cette raison l'entreprise exploite ses produits sur d'autres marchés.
- ✚ **La saisonnalité du marché national** : Les ventes de l'entreprise augmentent lors de la saisonnalité de la période (par exemple : le ramadan), la demande pendant cette période s'accroît, tout comme la production de l'entreprise, et pour cela cherche plus de marché.⁸

1.3.4 Les facteurs industriels

On peut citer parmi celles-ci les facteurs suivants :

- **Réaliser des économies d'échelle**

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

- **L'abaissement des coûts de production**

L'investissement à l'étranger permet :

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

1.3.5 Les facteurs d'opportunité

On peut citer les facteurs suivants :

- **Demande spontanée**

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

⁸ Yasmin ADJAUD « processus d'exportation et perspectives stratégiques de conquête des marchés étrangers par une entreprise algérienne ». Mémoire de magister en Affaires internationales, 2021, p. 85.

- Production excédentaire

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

- Motivation du dirigeant

La formation du dirigeant, le fait d'avoir vécu à l'étranger, son goût pour l'innovation et le risque, son ouverture d'esprit, sont autant de caractéristiques d'un profil et d'un comportement propice à l'exportation. Ceci est d'autant plus vrai quand il s'agit d'une PME dans laquelle existe une forte relation entre la personnalité du dirigeant et les objectifs de l'entreprise.⁹

1.3.6 Raisons liées à l'environnement

L'internationalisation des entreprises peut être favorisée par l'environnement international, notamment :

- Après la création du système monétaire international (SMI), du GATT puis de L'OMC, l'accès aux marchés mondiaux est devenu possible.
- Les accords de libre-échange et l'ouverture des frontières des pays contribuent à avancer le phénomène d'internationalisation.
- Accroître les capacités de production pour réaliser des économies d'échelle, en s'implantant par exemple dans des zones à fort potentiel démographique d'assemblage ou de production- importance du savoir-faire technologique inégalement réparti.
- L'implantation locale permet de contourner des réglementations tarifaires ou protectionnistes mises en place par les états et qui limitent les exportations.

1.3.7 Raisons économiques et financières

Ces facteurs concernent essentiellement :

- Mieux maîtriser l'approvisionnement à l'étranger.
- Réaliser des bénéfices en jouant sur les parties monétaires.
- Accéder à de nouvelles sources de financement.

⁹ Corinne PASCO-BERHO, « management des opérations du commerce international », 4^{ème} édition, Dunod, paris, 2003, P. 30.

1.4. Avantage et les risques liés à l'internationalisation des entreprises

L'internationalisation de l'entreprise est un élément essentiel pour le développement et la croissance de ses activités, mais cela expose l'entreprise à des avantages et des inconvénients résultant de sa démarche d'internationalisation.

1.4.1. Les avantages liés à l'internationalisation des entreprises

Les avantages de l'internationalisation sont nombreux, parmi ces avantages, nous pouvons citer :

- La conquête de parts de marché : dans un contexte de concurrence internationale, la stratégie d'internationalisation permet de s'adresser à un marché potentiel plus vaste ;
- Diminution des coûts : tels que les coûts de main d'œuvre, les coûts de transports, et les coûts de la matière première, aussi la réalisation d'économie d'échelle ;
- Contournements des barrières douanières tarifaires et non tarifaires), et l'obtention des gains fiscaux et de change ;
- Fidélisation de la clientèle, l'augmentation de la circulation des personnes (voyages, déplacements) poussent les entreprise à améliorer la disponibilité de leurs produits dans la plus part des pays¹⁰

1.4.2 Les risques liés à l'internationalisation des entreprises

Parmi les inconvénients de l'internationalisation, les risques qui accompagnent cette opération sont :

a) La sous-estimation des coûts

Les coûts d'internationalisation sont souvent sous évalués par le manque d'information fiable. On peut identifier principalement :

- Les coûts cachés d'accès au marché
- Les coûts d'exploitations des marchés ;
- Les coûts liés à distance physique et culturelle ;
- Les coûts provenant de l'hétérogénéité des situations locales.

¹⁰ BOUGLET (J) : la stratégie d'entreprise, 3^{ème} édition Gualino, Paris, 2013, p .179.

b) L'environnement international incontrôlable

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

- La Modification réglementaire ou législative, en particulier en matière douanière ;
- La variation des taux de change
- L'instabilité qui engendre le risque pays.¹¹

Section 02 : Les théories de l'internationalisation des entreprises

De nombreuses théories, parfois controversées voire risquées, se sont efforcées de s'imposer au sens commun du bon sens économique, et la théorie de l'internationalisation ne fait pas exception. On distingue à ce sujet entre les théories dites traditionnelles et celles dites nouvelles.

2.1. Les théories traditionnelles

Les théories traditionnelles regroupent à la fois la théorie de mercantiliste, d'avantage absolu, d'avantage relatif, dotation en facteurs de production et les limites classiques et néo classiques.

2.1.1. Les théories mercantilistes

Selon cette théorie « un pays doit, pour assurer sa richesse et sa puissance, accumuler des réserves d'or. Pour ce faire, l'Etat est appelé à intervenir dans l'économie en encourageant les industries nationales à exporter leur production et en restreignant l'importation de produits étrangers, sauf celle de produits introuvables dans le pays »¹².

2.1.2 La théorie classique

Selon les auteurs classiques, les échanges internationaux permettent une allocation optimale des ressources au niveau mondial. Cette théorie repose sur l'économie de marché et le libre-échange, avec une moindre intervention de l'Etat dans l'économie et le commerce et laisser jouer librement les forces du marché¹³.

¹¹ BRUNO DESGARDINS, « le nouvel environnement international », édition, Dunod, 1997, Paris, p.280.

¹² PANET-RAYMOND.A, ROBICHAUD. Le commerce international : une approche nord-américaine, Ed. Chenelière, 2005, P.11.

¹³ Ibid., P.12.

2.1.2.1 La théorie d'avantage absolu (Adam Smith)

Cette théorie peut être expliquée à travers l'exemple suivant : Soit deux pays, la grande Bretagne et le Portugal produisant deux produits : le vin et le drap. Supposant qu'en Grande Bretagne la production de chaque unité de vin nécessite 100 heures de travail et la production de chaque unité de drap 20 heures de travail.

Au Portugal la production d'une unité de drap nécessite 80 heures de travail et la production d'une unité de vin 40 heures de travail. La grande Bretagne est plus efficace dans la production du drap ($100 > 40$). La Grande Bretagne a un avantage absolu dans la production du drap et le Portugal dans celle du vin.¹⁴

2.1.2.2 La théorie d'avantage relatif (Davide Ricardo)

Pour **Torrens (1815)** et **Ricardo (1817)**, même un pays qui n'a pas d'avantage absolu peut participer à l'échange international et obtenir des gains, c'est la notion de l'avantage comparatif.¹⁵

On reprend le même exemple précédent, pour fabriquer une unité de vin, il faut 120 heures en Grande Bretagne et 80 heures au Portugal ; pour fabriquer une unité de drap il faut 100 heures en Grande Bretagne et 90 heures au Portugal.

Le coût unitaire de production est plus élevé en Grande Bretagne qu'au Portugal pour les deux produits. Le Portugal a de ce fait un avantage absolu dans chacun des deux biens ($120 > 80$ et $100 > 90$). Pourtant le coût comparatif du drap par rapport au vin est moins élevé en Grande Bretagne qu'au Portugal : $100 / 120 < 90 / 80$ soit $0.83 < 1.12$, à l'inverse le coût comparatif du vin par rapport au drap est moins élevé au Portugal qu'en Grande Bretagne $80 / 90 < 120 / 100$ soit $0.88 < 1.12$.

Ainsi, dans une hypothèse de coûts constants, le Portugal a tout intérêt à se spécialiser dans la production du vin et la Grande Bretagne dans celle du drap. Chaque pays doit se spécialiser dans le bien qu'il sait le mieux faire, c'est-à-dire qu'il fabrique au moindre coût comparé et pour lequel il a la meilleure production du travail.

¹⁴ **Lila, DOUADI** « l'internationalisation des entreprises et les stratégies marketing », THESE DE DOCTORAT, université Mouloud MAMMARI_ Tizi Ouzou, 2015, p.22.

¹⁵ **Ibid**, p.23.

2.1.3. La théorie de dotation en facteurs de production HOS (Heckscher-Ohlin et Samuelson)

Selon le théorème de **Heckscher-Ohlin**, chaque pays produit et exporte le bien pour lequel son facteur de production est le plus abondant relativement. En effet, plus le facteur de production est abondant, plus son prix relatif est bas. Le produit qui nécessite ce facteur de production est donc relativement peu coûteux.

Autrement dit, un pays se spécialise dans des biens « à forte intensité de capital », s'il a plus de capital, ou dans les biens « à forte intensité de main d'œuvre », s'il a plus de capital, ou dans les biens « à forte intensité de main d'œuvre », s'il a plus de travail¹⁶.

2.1.4. Les limites des théories classiques et néo-classiques

Les théories des avantages absolus (**Smith, 1776**), la théorie des avantages comparatif (**Ricardo, 1817**) ou encore le modèle HOS (**Heckscher, 1919 ; Online, 1933 ; Samuelson, 1948**) ont contribué à expliquer le commerce international. Toutefois, force est de constater que leurs apports restent limités¹⁷ pour comprendre le comportement international des entreprises.

En effet, ces théories contribuent à éclairer le fait international en insistant sur la variable « pays » qui n'est analysé que sous l'angle de ses caractéristiques technologiques¹⁸ et de ses dotations factorielles. Toutefois, il est à souligner l'absence totale de prise en compte des entreprises dans l'échange international, le rôle de celles-ci s'est limitant à être le vecteur de l'allocation optimale des facteurs de production. Ce sont les entreprises qui jouent le rôle de moteur du processus d'internationalisations et qui définissent donc les conditions de l'échange.

¹⁶ <http://www.wp.unil.ch/bases/2013/05/modele-heckscher-ohlin.com>. (Consulter le 21/02/2023.)

¹⁷ Les avantages comparatifs n'expliquent généralement pas les échanges dans le cas d'industries bénéficiant de rendement d'échelle. Dans ce cas, la taille du pays et les 'accidents historiques' peuvent expliquer la spécialisation. Cette spécialisation peut être stable même lorsque les avantages comparatifs évoluent. Le cas particulier des rendements d'échelle croissants dynamiques (courbe d'apprentissage).

¹⁸ **Voir : posner (1961)** : l'écart technologiques détermine les échanges mondiaux. **AKamatsu (1962)** : la structure hiérarchisée des échanges mondiaux (exportations de produits technologique, manufacturés en maturité ou banalisés) selon le niveau développement ressemble graphiquement à un vol d'oies sauvages. **Vernon (1966)** : au stade dans le cycle de vie du produit (émergence, croissance, maturité, déclin) correspond une structure des exportations et des importations spécifiques à chaque type de type (pays d'innovation, autres pays développés, pays en développement).

Dès lors, la prise en compte des caractéristiques des entreprises (en termes de produits, de système de production, d'environnement international dans lequel elles évoluent, etc.) est déterminantes pour l'analyse de l'internationalisation, et donc la compréhension du processus d'internationalisation.

En résumé, les théories du commerce international mettent l'accent sur l'exportation et les théories rejettent également l'internationalisation pour cause de concurrence pure et parfaite l'immobilité du capital entre les nations. Selon **Marc Humbert**¹⁹, la théorie du commerce international ignore le fait multinational : l'existence de la firme multinationale paraît impossible puisque le capital ne se déplace pas entre les nations.

2.2. Les nouvelles théories du commerce international

Dans l'ensemble des théories du commerce international(CI), on distingue les théories classiques du CI, et les nouvelles théories. Selon ces théories, l'échange international est fondé sur l'échange de différences, à cela trois théories peuvent être recensées.

Ces théories ont mis l'accent sur deux aspects que les théories traditionnelles ont mise d'explorer : les rendements croissants et la concurrence et l'imparfaite, ainsi le commerce international se développe entre les nations les plus développées dont les dotations en facteurs de production sont peu différentes. De ce fait, le commerce intra branche constitue une part croissante des échanges, ce qui reste inexpliqué aussi bien par la théorie rocardienne que celle de l'école suédoise. Selon ces théories, les firmes multinationales ne peuvent s'intégrer dans les champs d'analyse des théories traditionnelles.²⁰

2.2.1. Les échanges internationaux et les rendements croissants

La spécialisation internationale peut être expliqué par des rendements croissants , c'est-à-dire les économies d'échelles²¹ que ce soit : interne (liées à la taille de la firme) ou externe à la firme (liées à la taille du secteur d'activité).

- **Les économies d'échelle internes** : C'est l'augmentation de la taille de l'entreprise, elle seule qui conduit à des économies d'échelles par ses propres capacités.
- **Les économies d'échelle externes** : Il existe des économies d'échelle externes lorsque l'efficacité d'une firme quelconque est influencée positivement par la taille du secteur ou du pays. C'est l'exemple, lorsque les industries sont concentrées dans un lieu donné ce qui leur

¹⁹ **M. Humbert**, « Investissement international et dynamique de l'économie mondiale », 2^{ème} Edition, paris, **1990**.

²⁰ **RAINELLI.M**, la nouvelle théorie du commerce international, Ed. Découvert, Paris, **2003, P.30**.

²¹ **RAINELLI.M**, op-cit, **p.26**.

permet de bénéficier d'infrastructures plus développées, d'une offre de service plus appropriée ou encore d'une offre de travail spécialisée plus compétente et plus productive ainsi que l'amélioration des connaissances et du savoir-faire.

2.2.2. Les rendements croissants et la concurrence imparfaite

Selon les travaux de l'économiste « **Paul Krugman** », la concurrence parfaite n'existe pas sur les marchés et que les économies d'échelle sont possibles, lorsque les économies d'échelle sont importantes, un pays qui dispose initialement d'une industrie de grande taille peut maintenir cet avantage, même si un pays voisin pourrait produire les mêmes biens.²²

2.2.3. La différenciation des produits

La différenciation des produits est l'ensemble d'action par lesquelles les entreprises s'approchent d'une situation de monopole en rendant ses produits différents de ceux de la concurrence (qualité, image, désigne.....).²³

On peut distinguer deux types de différenciation qui sont ²⁴:

- **La différenciation horizontale** : C'est-à-dire lorsque les produits présentent la même qualité mais sont distingués par les consommateurs en raison de leur différence réelle ou perçues. Selon le type particulier de modèle développé, les consommateurs d'un pays vont demander des produits étrangers parce qu'ils ont un goût pour la variété (le commerce international leur permet d'accroître l'éventail des biens) ou bien parce que les producteurs étrangers offrent des produits qui correspondent plus précisément aux spécifications qu'ils demandent.

- **La différenciation verticale** : C'est lorsque les consommateurs sont confrontés à des produits qui ont des qualités différentes, comme par exemple les modèles d'automobiles d'un producteur, les consommateurs ayant des revenus élevés demandent la qualité supérieure, alors que ceux à revenus faibles sont intéressés par la qualité inférieure. La spécialisation internationale s'explique alors par le niveau moyen de revenu des habitants. Le pays avec le revenu moyen le plus élevé se spécialise dans la production de la qualité supérieure, celui avec

²² KRUGMAN. P, OBSTFELD.M, Economie internationale, 8ème édition, 'Ed La découverte'. Paris, 2009, p. 149.

²³ RAINELLI. M, Op.cit., p. 64.

²⁴ Idem.

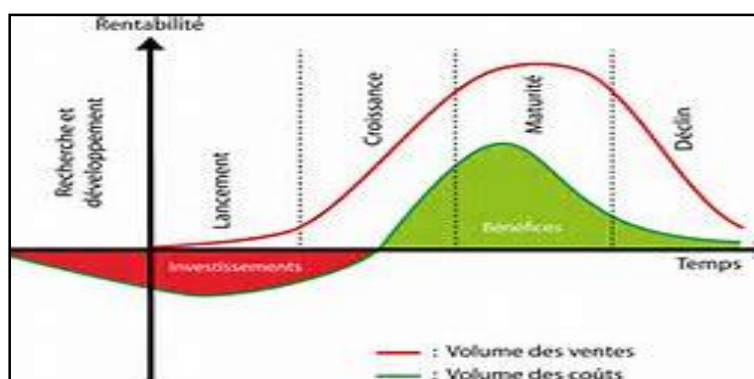
le revenu moyen le plus faible dans la production de la qualité inférieure, et il existe des échanges internationaux de produits de qualité différente.²⁵

2.2.4. La théorie de cycle de vie de produit Vernon (1966)

La théorie de cycle de vie de produit développé par **Vernon en 1966**, qui a défini que le cycle de vie d'un produit comme un élément important dans la détermination de la décision d'internationalisation de l'entreprise. Cette théorie vise à justifier les raisons d'implantation des entreprises à l'étranger, et elle s'est basée sur le concept de cycle de vie et l'écart technologique entre les pays.²⁶

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

Figure N° 02 : La courbe de cycle de vie de Vernon



Source : AMELON J, CARDEBAT J : « les nouveaux défis de l'internationalisation », quel développement international pour l'entreprise après la crise', Ed. De Boeck Université, Bruxelles,2010, p.139.

a) Les phases du cycle de vie d'un produit

Les différentes phases du cycle de vie d'un produit identifiées par Vernon sont²⁷ :

- Première phases (**phase de lancement**) ; intense en recherche-développement, est représentée par l'introduction du produit sur le marché par la firme, qui est seul à produire le bien. Durant cette phase, les séries de fabrication sont limitées, le prix du bien est élevé et la consommation est d'abord le fait de consommateur riche.

²⁵ RAINELLI. M, Op.cit., p. 64.

²⁶ JEAN -PAUL LEMAIRE, « stratégies d'internationalisation »,3éme édition Dunod, Paris,2013, p.20.

²⁷ Les théories du commerce international, cours d'économie du forum, www.forum-scipo.com, (consulté la date 24/03/2023 à 22H).

- Deuxième phase (**phase de croissance des ventes**) ; la production, interne en capital, se fait à présent en garde série, le prix de vent du bien diminue, le spectre des consommateurs s'élargit des firmes initiatrices apparaissent dans les pays d'origine, monopole.
- Troisième phase (**phase de maturité**) ; le produit se banalise, la production devient intense en facteur travail non qualifié, la consommation du bien devient courante, les firmes se livrent à une concurrence par les prix.
- Quatrième phase (**phase de déclin**) ; le produit entame son déclin à cette phase, de nouveaux produit substitués apparaissent sur le marché, l'intensité en travail non qualifié s'accroît, le marché se trouve en surcapacité.

A chaque phase du cycle de vie correspond une phase du commerce international :

- ✓ **1ère phase** : pas d'échange international : Le monopole vend et teste son produit sur son marché national.
- ✓ **2ème phase** : Le monopole produit à la fois pour son marché intérieur et pour l'exportation vers les pays développés
- ✓ **3ème phase** : Le pays innovateur, qui était auparavant exportateur du bien, l'importe à présent des pays développés, ou des firmes imitatrices sont apparues, qui produisent à moindre coût.
- ✓ **4ème phase** : La firme innovatrice et les firmes suiveuses délocalisent leur production dans les pays en voie de développement, afin de limiter les coûts de production ; le pays innovateur et les pays développés deviennent tous deux importateurs du bien.

2.2.5 Le paradigme OLI (Ownership, localisation, internationalisation)

Dunning (1988) a proposé une approche globale des facteurs explicatifs de l'investissement direct (paradigme OLI, pour Ownership Advantage, Localisation, Internationalisation)²⁸. Celui-ci fait de l'internationalisation le résultat d'une combinaison de trois éléments interdépendants :

Ownership Advantage (l'avantage spécifique) (O)

Qui constitue un pré requis indispensable à l'internationalisation. Elle recouvre les actifs intangibles, découlant de la taille et des positions acquises par l'entreprise (capacité d'innovation et maîtrise technologique, personnel qualifié, capacité de financement).

²⁸ **OLIVIER MEIER & GUILLAUME SCHIER**, « fusion acquisition », 6ème édition Dunod, 2019, pp. 24-25.

Son impacte se trouve démultiplié dès lors que l'entreprise agit déjà dans une perspective internationale et possède une capacité à saisir les opportunités se présentant hors de l'espace d'origine.

Localisation Advantage (l'avantage à la localisation) (L)

Elle exploite certain apports de la théorie de la dotation initiale de facteurs et de la politique commerciale stratégique , elle met l'accent sur un développement comportant une dimension spatiale : elle se focalise sur le transport , l'accessibilité de la main d'œuvre , les barrières culturelles et réglementaires, le potentiel du marché , pour mesurer aussi bien leurs attraits que leurs aspects dissuasifs (ou les contraintes contournement qu'ils imposent) sur le développement d'exportations ou d'importation .

Internationalisation advantage (l'avantage à l'internationalisation) (I)

Elle souligne dans une perspective organisationnelle, elle bénéficie quelle est susceptible de titre l'entreprise de la création, au sein même de sa structure, de son propre système de transaction. Celui-ci lui permet par exemple d'organiser indépendamment des marchés dans le cadre mêmes de ses structures, sa production et ses approvisionnements ainsi qu'une gestion plus efficace de son risque de change ou encore la mise à profit d'un système d'information étendu.

Pour **Dunning**, l'entreprise choisira une forme d'implantation en fonction de ses avantages, si elle réunit les trois avantages (OLI), l'implantation sera sous forme d'investissement direct à l'étranger, si elle possède un avantage spécifique et un avantage à l'internationalisation (OI), le choix sera une exportation et, enfin, si elle détient qu'un avantage spécifique(O), le choix préférable c'est une vente de licence ou l'accord contractuel. Les choix sont représentés sur le tableau suivant :

Tableau N° 01 : Modèle de choix de mode de pénétration de Dunning.

Avantages	O	L	I
Mode de pénétration des marchés étranger			
IDE	+	+	+
Exportation	+	-	+
Licence	+	-	-

Source : JEAN-PAUL LEMAIRE, Op.cit., p.23.

2.2.6. La théorie d'oligopole de Hymer 1960

Hymer met l'accent sur les imperfections structurelles des marchés des biens ou des facteurs de production comme vecteur de l'internationalisation. Par l'internationalisation, il faut comprendre l'intégration au sein de l'entreprise de toutes les fonctions, de l'approvisionnement à la commercialisation. Selon la théorie développée par Hymer, l'imperfection des marchés est une source de l'existence d'avantage oligopolistique et la condition nécessaire à l'investissement à l'étranger.

L'explication de la réaction oligopole c'est lorsqu'une entreprise dominante dans un secteur déterminé modifié le jeu concurrentiel sur le marché afin de garder toujours ses parts de marché, et ça par l'implantation des filiales et d'investir à l'étranger, les entreprises concurrentes réagissent à ce comportement en investissement elles aussi à l'étranger. Cette approche présente l'opération d'implantation à l'étranger et de multinationalisation de firmes.

Donc, la firme s'implante à l'étranger pour exploiter des avantages « spécifiques » qui peuvent être de plusieurs ordres : technologies, ressources en capitaux, économies d'échelle, différenciation des produits, ressources managériales ou tout autre facteur qui procure un avantage à la firme étrangère par rapport à la firme locale sur un marché national donné. Ce sont ces avantages possédés par l'entreprise étrangère sur les firmes locales qui permettent de lui concurrencer sur leur territoire national, de s'imposer sur leurs marchés et de surmonter les coûts d'implanter à l'étranger.²⁹

2.2.7 L'approche par étapes

L'approche par étapes est vue comme un processus lent, incrémental et graduel, abordée selon deux modèles : le modèle Uppsala (**Johanson et Wledershem-paul 1975 et Johanson et Vahlne en 1977**) et le modèle d'innovation (**Bilkey et Tesar 1977, Cavusgil 1981, Czinkota 1982, Reid**). Ces modèles appréhendent l'internationalisation selon un même principe : l'internationalisation est un processus linéaire qui répond à un ordre séquentiel et réactif³⁰.

²⁹ **Bernard BAUDRY & Benjamin DUBRION**, « Analyse et transformation de la firme : une approche pluridisciplinaire », 2^{ème} édition, Paris, 2009, p.08.

³⁰ **Johanson, J. Vahl, J.** The mechanism of internationalization, *International Marketing review*, N°74, 1990, P.17.

A. Le modèle Uppsala ou « U-Modèle »

A été développé initialement par l'école suédoise de **Johanson, Wiedershiem-paul et Vahlne (1975-1977)**. De leurs contributions, on peut retenir deux principaux concepts : celui de processus d'apprentissage et celui de distance psychologique.

En analysant l'internationalisation comme un processus d'apprentissage graduel, ce modèle place l'expérience acquise progressivement comme la clé de cette internationalisation

(**Johanson et Vahlne, 1977**). Ainsi en intégrant des connaissances tirées de cette expérience sur les marchés étrangers, l'entreprise alimente son processus de décision.

B. Le modèle d'innovation ou (I-model)

Le « I-modèle », élaboré dans un premier temps par **Rogers (1962)** ; cité dans Laghzaoui, 2006) puis enrichi par plusieurs auteurs notamment **Bilkey et Tesar (1977)**, diffère du « U-model » sur le fond mais pas sur la forme. En effet, **Bilkey et Tesar (1977)** font une nuance sur le concept de l'internationalisation qui est plutôt vu comme un processus lié à l'adoption d'une innovation, de sorte que le passage à chaque étape s'inscrit en rupture avec la précédente et est le fruit d'une nouvelle idée de la part de l'entreprise (**Gankema et al, 2000** : cités dans **Leghzaoui, 2006**).

2.2.8 L'approche par les réseaux

L'approche des réseaux voit l'internationalisation comme un processus de connaissance du marché qu'une entreprise acquiert grâce à l'établissement de relations avec des acteurs étrangers. Ainsi, cette approche est développée et améliorée à partir des travaux de l'école d'UPPSALA, **Johnson et Vahlne** qui ont insistés sur l'importance de la position de la firme dans le réseau d'échange que l'entreprise peut créer avec d'autres entreprises, ses clients, ses fournisseurs, ses distributeurs, ses concurrents ainsi que les relations privées de l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Ces liens jouent un rôle clef dans l'internationalisation des entreprises, et facilitent ainsi l'accès de l'entreprise sur les marchés étrangers³¹.

³¹ Jean-Louis Amelon, Jean-Marie Cardebat, op.cit., p.144-145.

Section 03 : Les modes d'internationalisation des Entreprises

Cette section est réservée à la présentation des différents modes d'internationalisation des entreprises à travers l'exportation, les investissements directs étrangers (IDE) et des systèmes contractuels.

3.1. Les exportations

L'exportation joue un rôle très important dans le commerce international, on trouve plusieurs définitions de cette activité, parmi celles-ci, on retient les suivantes :

Définition 01

Selon le glossaire international, l'exportation est définie comme suit : l'exportation est l'action de vendre à l'étranger une partie de la production de biens ou de service d'un ensemble économique, pays ou région.³² C'est un terme miroir de celui d'importation, étant donné qu'une vente de pays A au pays B est la même opération qu'un achat du pays A au pays B.

Définition 02

Le mot « exporter » est un terme très courant dans les entreprises. Il désigne un mode de distribution de tout ou partie de la production d'une entreprise sur un ou plusieurs marchés internationaux. L'exportation consiste donc pour une entreprise à étendre son marché hors de ses frontières nationales³³.

3.1.1. Les formes d'exportation

Le choix d'un mode d'accès dans le cadre d'une exportation depuis le pays d'origine répond à la question suivante : Comment atteindre le pays de destination dans de bonnes conditions ? Afin d'optimiser son choix, la PME évalue le niveau d'engagement qu'elle souhaite avoir par rapport à son exportation, en termes financiers, humains... Son engagement dépendra des ressources de l'entreprise et des objectifs visés. Lors de ses premières tentatives à l'international, la PME limitera le plus souvent au maximum ses investissements et choisira donc généralement des modes d'accès peu engageants.

Il existe trois modes ou formes d'exportation qui sont les suivants :

³² <https://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/e.html> (Consulté le 3/04/2023 à 20h).

³³ LAURIE EBERT-WALKENS « Les motivations et obstacles à l'importation pour les PME du Québec », mémoire de l'université du Québec, mai 2013, P. 25.

3.1.1.1 L'exportation directe (contrôlée)

« Cette forme de vente consiste à créer un lien direct entre le fournisseur et le client final, sans n'utiliser de points d'appui et de relais sur le marché étranger. L'exportation directe n'est applicable qu'à certaines affaires, concernant la vente de produits industriels à la forte intensité technologique, sur des marchés de proximité dont le potentiel de vente est limité. »

« L'exportation directe implique une certaine connaissance du marché étranger car l'entreprise établi et gère directement ses relations commerciales sur ce marché. Différentes voies sont possibles : la vente directe aux clients étrangers qui se traduit par l'exportation sans recours à des intermédiaires ; l'exportation via un agent qui est un commerçant localisé dans le pays cible et mandaté pour vendre les produits et services de l'exportateur ; l'exportation au travers d'un importateur qui achète et commercialise sous son propre nom les produits et services de l'exportateur». ³⁴

Cette forme d'exportation réunie les divers types de réseaux qui permettent à l'entreprise de conduire en toute autonomie sa politique commerciale sur le marché acheteur ; le choix de produits commercialisés, des cibles de clientèle, des canaux de distribution empruntés, contrôle des prix de vente pratiqués, de la politique de communication. Elle nécessite donc un contact étroit avec celui-ci et une présence effective de l'entreprise ou de ses représentants.

Il existe trois (03) formes de l'exportation directe qui sont les suivants :

➤ L'exportation (vente Directe)

L'exportation consiste à réaliser des ventes tout en assurer la livraison et la facturation sur un marché étrange depuis son pays d'origine. Elle peut se faire par des canaux tels qu'appels d'offre internationaux, marketing direct (téléphone, fax, publipostage, etc.), vente à distance (vente par correspondance, téléachat, internet, etc.) et participation à des expositions ou salons professionnels. ³⁵

➤ Le représentant à l'étranger

Il s'agit d'un employé de l'entreprise exportatrice, lié par un contrat de travail, basé à l'étranger ou dans le pays de l'exportateur. Il est rémunéré par un salaire fixe auquel s'ajoute

³⁴ MOALLA(E) : Décider à l'international, édition L'Harmattan, Paris, 2017, P.42.

³⁵ Ibid, p. 193.

une commission. Son rôle recouvre la prospection, la vente avec prise de commande et l'information de l'entreprise sur le marché et la clientèle. ³⁶

➤ **L'agent commercial /agent de commission (cas particulier)**

Un mandataire d'un ou plusieurs d'un plusieurs producteurs industriels ou commerçants, qui, à être lié par un contrat de louage de services, est chargé de façon permanente, de négocie et éventuellement de conclure des contrats de vents, d'achat, pour le compte de producteurs industriels, de commerçants ou d'autre agents commerciaux. Il peut être une personne physique ou une personne morale.³⁷ Il est rémunéré par une commission sur les ventes réalisées.

Le tableau N°03 représente les avantages et ses inconvénients de l'exportation directe qui sont les suivants :

Tableau N° 02 : Les avantages et ses inconvénients d'exportation directe

Formes d'exportation directe	Avantage	Inconvénients
Exportation (vente) Direct	-Contrat direct avec les clients qui induit une meilleure de leurs besoins et donc une politique commerciale plus adapté ; -Augmentation de la marge bénéficiaire et de la rentabilité (grâce à l'absence de représentant ou d'intermédiaire) et donc diminution possible des prix ; -Investissement financiers de départs limités ;	-Familiarisation avec le marché nécessite plus de temps ; -Prospection et vente plus complexes ; -Risque commercial à la charge de l'exportateur ;
Le représentant à l'étranger	-Maitrise de la commercialisation. -Bonne information sur le marché.	-Gestion des commandes par l'exportateur. -Gestion des risques par l'exportateur. -La difficulté de recrutement et de sélection du représentant. -Difficulté de gestion secteur limité.
L'agent commercial/ agente commission (cas particulier)	-Cout proportionnel aux ventes. -Maitrise de la politique commerciale par l'exportateur. -Connaissance du marché par l'agent.	-Implication commerciale forte de l'exportateur. -Dépendance vis-à-vis des compétences de l'agent. -Risque de sélection. -Risque commercial sauf si l'agent est du croire. -Logistique et administration des ventes à assurer.

Source : Adapté de **PASCO-BERHO(C)** : Marketing international, 4ème édition Dunod, Paris.2002, PP.164-175 ; Et **CAUCAL(R)** : Développement international de la PME-PMI, 7^{ème} édition Afnor, Paris, 2017, p.75.

³⁶ **CAUCAL (R)** : Développement international de la PME-PMI, 7ème édition Afnor, paris, **2017, P.75.**

³⁷ **PASCO-BERHO (C)**, op.cit, p.174.

3.1.1.2 Exportation indirecte (sous-traité)

L'entreprise vend ses produits ou services dans un marché étranger au travers d'un intermédiaire (courtier, commissionnaire, négociant, sous-traitant) localisé dans son pays d'origine. Par conséquent, elle ne gère pas directement ses relations commerciales dans le marché étranger et ses informations sur ce marché restent limitées³⁸.

L'entreprise recourt à des intermédiaires qui vont prendre en charge tout ou partie du processus de commercialisation des produits (prospection, négociation, prise de commande, gestion et suivi des livraisons et des règlements, suivi des produits), ces intermédiaires pouvant agir depuis le pays d'origine ou être des intermédiaires étrangers agissant sur leur propre territoire³⁹. Il existe cinq (05) formes d'exportation indirecte :

- **L'importateur** : C'est un commerçant qui achète et vend sous son propre nom les marchandises produites par l'exportateur. Il est rémunéré par une marge, différence entre l'achat et la revente de la marchandise.
- **L'importateur exclusif /le concessionnaire** : Il agit en son nom, achète et revend les marchandises, se rémunère par une marge.
- **Les sociétés d'accompagnement à l'international (SAI)** : C'est une société de service qui remplit l'ensemble des fonctions du service exporté d'une entreprise, en agissant pour le compte de son mandat.
- **Les bureaux d'achat étranger** : Il s'agit de succursales ou de filiales d'entreprise étrangères implantées en pays d'origine (grandes magasins, groupe de distribution, entreprises industrielles).
- **Les autres intermédiaires**

A/ Les intermédiaires propriétaires

A.1. Le négociant exportateur (intermédiaire propriétaire), un commerçant indépendant qui achète et vend en son nom propre et pour son propre compte. Il assume entièrement la commercialisation.

A.2. Les associées de commerce international ; agissent comme les négociants-exportateurs. Elles sont spécialisées soit par catégories de produits ou par zone géographique.

³⁸ MOLLA (E), op.cit., p.42.

³⁹ PASCO- BERHO(C), Op.cit, p. 164.

B/ Les intermédiaires non propriétaires

B.1. Le commissionnaire : Un commerçant qui agit pour son propre nom ou son non social, pour le compte d'un commettant.

B.2. Le courtier : Un commerçant indépendant, dont le rôle est de mettre en rapport un offreur et un demandeur.

B.3. Le consignataire : Il s'agit d'une forme particulière d'agent importateur qui n'achètera la marchandise de l'exportateur que lorsque celle-ci aura été livrée et payée par le client.

Le tableau ci-dessous présente les avantages et les inconvénients de l'exportation indirecte.

Tableau N° 03 : Les avantages et les inconvénients de l'importateur

Les formes d'exportation indirectes	Avantage	Inconvénients
L'importateur	-Prise en charge de la prospection. -Prise en charge de la distribution. -Simplifie les opérations logistiques.	-Fait écran entre l'exportateur et le marché. -Perte de la maîtrise de la politique commerciale. -Risque de non-paiement de l'importateur. -Dépendance vis-à-vis de la performance de l'importateur.
L'importateur exclusif / le concessionnaire	-La maîtrise de la commercialisation. -Une gestion administrative simplifiée.	-L'exclusivité est limitée. -La possibilité de perte de contrôle de sa politique de prix.
Les sociétés d'accompagnement à l'international (SAI)	-Coût limité. -Des services commerciaux et administratifs sont offerts (préparation de l'action export, rédaction des contrats,...).	-Le risque de sous-traiter l'exportation à SAI et de retarder la création d'un service export propre à l'entreprise. -La difficulté de réaliser une communication entre la SAI et les différents services de l'entreprise e, particulier les services de production.
Les bureaux d'achat	-Permet d'acquérir une certaine notoriété. -La prospection des marchés étrangers. -Une sérieuse garantie.	-La difficulté de référencement. -L'instabilité des marchés obtenue est rare.
Les autres intermédiaires : A. Les intermédiaires propriétaires B. Les intermédiaires non propriétaires	-Tous les risques sont assumés par le négociant exportateur. -Bonne connaissance des marchés étrangers -Offrent aux exportateurs le savoir-faire, leur réseau. -Facilité d'accès à des marchés dont le cout d'approche est très élevé. -L'évaluation des chances de succès. -La prospection des clients, la vente ou l'achat, l'expédition de la marchandise... -Garantie de paiement.	-Pas de contrôle de la commercialisation.

Source : Adapté par PASCO- BERHO (C), op.cit., pp. 177-184.

3.1.1.3 L'exportation concertée

L'exportation concertée consiste à l'entreprise à exporter avec coopération d'autres entreprises (de sa nationalité ou étrangères). Ce type de stratégie de distribution est souvent retenu lorsque les pays ciblés présentent des difficultés d'accès qui tiennent à des raisons culturelles et linguistiques (chine, japon) financières, politique.⁴⁰

Cette forme d'exportation contient toutes les formules dans lesquelles un partage de risque et des responsabilités avec un ou plusieurs partenaires est organisé par contrat. Cette coopération a pour conséquence une plus faible implication de l'entreprise, mais aussi moindre maîtrise de la politique commerciale. Elle peut cependant faciliter l'accès à l'international ou l'augmentation du nombre de marchés exploités, si l'entreprise a des compétences ou des ressources limitées.

On distingue deux formes de l'exportation concertée :

- **Les regroupements d'exportation**

Le regroupement d'exportateurs sous des formes juridiques variables : SARL, SA, GIE (groupement d'intérêt économique), GEIE (groupement européen d'intérêt économique), développement présente avant tout l'avantage de la répartition des frais liés à l'export. Il est donc le plus souvent choisi par des entreprises. Tout comme la coentreprise, le groupement d'exportateurs exige que les objectifs communs priment sur les intérêts spécifiques des partenaires. La complémentarité des produits est donc un élément important pour le bon fonctionnement de cette forme de conquête des marchés étrangers.

- **Le partage ou piggy back**

Il s'agit de la mise à disposition de PME par groupe, de son réseau commercial étranger, moyennant une commission sur le chiffre d'affaires réalisé.

Le tableau ci-dessous présente les avantages et ses inconvénients de l'exportation indirecte qui sont les suivants :

⁴⁰ YAHIAOUI, R. MAZOUZI, M, Op.Cit.P.24.

Tableau N°04 : Les avantages et les inconvénients de l'exportation concentrée

Les formes d'exportation concertée	Avantage	Inconvénients
Les regroupements d'exportateurs	<ul style="list-style-type: none"> -Economie d'échelle. -Offre commerciale plus complète. -Prix plus stables. -Investissement financier minime. -Soutien aux fonctions administratives et logistiques. 	<ul style="list-style-type: none"> -Niveau élevé et de convergence de vue nécessaire. -Niveau élevé d'engagement et de professionnalisme de la part de chaque partenaire nécessaire. -Groupement régie par des règlements stricts. -Réserve aux produits complémentaires et non concurrents.
Le partage ou piggy back	<ul style="list-style-type: none"> -Facilité l'accès à des marchés difficiles. -Coût limite. 	<ul style="list-style-type: none"> -Des filiales de grands groupes. -Complémentarité produit nécessaire. -Suppose une capacité de production et de suivi commercial.

Source : Adapté par PASCO-BERHO (C), op.cit., pp 184-190 ; Et CAUCAL (R), op-cit, p.82.

3.2. Les investissements directs étrangers

Un investissement direct est un type d'investissement transfrontalier effectué par un ou des investisseurs directs. Les investisseurs sont motivés par le désir de nouer une relation stratégique durable avec une entreprise afin d'avoir une influence significative sur sa gestion. L'existence d'un « intérêt durable » est établie lorsque l'investisseur direct détient au moins 10% des droits de vote dans l'entreprise d'investissement direct. L'investissement direct peut également permettre aux investisseurs d'accéder à l'économie dans laquelle l'entreprise d'investissement direct est située, ce qui ne serait peut-être pas possible autrement. Par conséquent, l'investissement direct a un objectif différent de l'investissement de portefeuille, et les investisseurs de portefeuille ne cherchent généralement pas à influencer la gestion des entreprises.⁴¹

L'investissement direct implique l'opération initiale entre les deux structures mais surtout toutes les transactions financières qui suivront entre elles et les autres entreprises du même groupe international, par exemple.

⁴¹ OCDE : Définition de référence de l'OCDE des investissements directs internationaux, Paris, 4^{ème} Edition, 2008, p. 17.

3.2.1. Les différents exemples d'investissements directs à l'étranger

Il en existe trois (03)⁴² :

- Les investissements en capital social qui regroupent les participations de plus de 10% dans l'entreprise, mais aussi les souscriptions aux augmentations de capital et les dotations de succursales, en plus des investissements immobiliers.
- Les bénéfices réinvestis qui concernent la partie non reversée et mise en réserve des résultats opérationnels courants des filiales et des autres participations à l'étranger. Elle est prise en compte à hauteur de la quote-part du capital social détenu par l'investisseur.
- Les prêts entre les investisseurs directs et les entreprises dans lesquelles ils ont investi et les prêts entre entreprises appartenant à un même groupe situées dans des pays différents, même lorsqu'elles n'ont pas de lien en capital social. Les revenus des IDE sont enregistrés dans un autre poste de la balance des paiements, au sein de la balance courante.

3.2.2. Les formes d'investissements directs étrangers (IDE)

On distingue six (06) formes d'IDE, à savoirs la succursale, le bureau de représentation, le partenariat, la filiale, la joint-venture, et la sous-traitance :

➤ **La succursale** : La succursale permet à l'entreprise d'assurer une présence permanente ou temporaire sur le marché étranger, elle est considérée comme un bureau de représentation pour l'entreprise. La succursale est « un service décentralisé de l'entreprise, sans personnalité juridique propre, dont le statut juridique et fiscal dépend des législations nationales ».

➤ **Le bureau de représentation** : Il s'agit d'une émanation de la société mère, sans personnalité juridique et sans possibilité d'accomplir des actes de commerce. C'est une implantation légère qui sert à observer le marché, à prendre de premiers contacts avec des clients potentiels et leur faire connaître les produits.

➤ **Le partenariat** : C'est une collaboration, d'une ou plusieurs entreprises qui emploient des moyens et des compétences communes pour réaliser un projet spécifique, partageant les gains et les pertes, les responsabilités et les risques, et les décisions. Il prend généralement la forme d'une coentreprise⁴³.

⁴² <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-economique-et-financier/1198941-ide-definition-traduction-et-synonymes/> (consultés le 27/03/2023 à 14H).

⁴³ https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://elearning.univbejaia.dz/mod/resource/view.php%3Fid%3D66585&ved=2ahUKEwjOmM_m29vAhWIR_EDHaUPARAQFnoECAoQAO&usg=AOvVaw0l6jHIQT9WQeIYITnAgnXu (consulté la date 10/04/2023 à 12H).

➤ **Les filiales à l'étranger** : C'est une société dont plus de la moitié du capital est détenu par la société mère, mais elle est autonome et dispose d'une personnalité morale propre du pays d'accueil. Cet investissement comprend aussi la forme d'acquisition d'une entreprise déjà existante ou de rachat d'une entreprise.⁴⁴

➤ **La joint-venture** : C'est La création en commun, par deux partenaires de nationalité différente, d'une société industrielle ou commerciale, soit la prise de participation significative dans la capacité d'une société étrangère implantée sur le marché d'exportation visé par une entreprise exportatrice nationale.

➤ **La sous-traitance** : Elle représente l'opération par laquelle une entreprise sous-traitante intervienne pour le compte d'une autre entreprise donneur d'ordre dans le processus d'élaboration et de réalisation d'un produit ou d'un service sur la base d'un cahier des échanges préétabli.⁴⁵

Le tableau suivant résume les avantages et les inconvénients de chaque forme d'IDE :

⁴⁴ BOUVERET-RIVAT C, MERCIER-SUISSA C''L'essentiel des stratégies d'internationalisation de l'entreprise'', Paris,2007, P.67.

⁴⁵ AMELON J-L, CARDEBAT J-M; op. cit. p.216.

Tableau N°05 : Les avantages et les inconvénients des formes d'IDE

Forme d'IDE	Avantages	Inconvénients
La succursale	Assure la prospection. Informe sur l'état du marché. Suit les règlements. Organise le poste-acheminement	Investissement lourd. Choix difficile du responsable. Risque financier à la charge de la maison mère.
Le bureau de représentation	Forme d'implantation provisoire, elle permet l'évaluation des chances de succès et la rentabilité d'une implantation définitive plus lourde.	
Le partenariat	La joint-venture est moins coûteuse qu'une filiale détenue à 100%. Le partenaire connaît bien l'environnement (marché réglementation...) Le partenaire possède une infrastructure locale.	Répartition des pouvoirs dans le management opérationnel. Répartition entre maison mère et management local. Répartition des bénéfices.
Les filiales à l'étranger	Elle permet une amélioration de la communication vis-à-vis de la clientèle et par là même sa crédibilité, meilleur service clientèle Naturalisation des produits. Diminution des coûts logistique. Maitriser les aspects techniques du marché Réduction des couts de production.	Investissement lourd Contrôle financier difficile Risque élevé dans certains pays. Dépendance vis-à-vis du droit local. Risque très importants.
La joint-venture	-Gain de temps et d'expérience. -Partage de l'investissement. -Naturalisation de l'entreprise. -Acceptation plus facile par les autorités locales.	-Risque de conflits d'intérêt et quant au partage de l'autorité. -Montage juridique difficile.
La sous-traitante	- Réduction des coûts. -Accès à une expertise. -Utilisation stratégique des ressources. -Ajustement rapide par rapport au marché.	-Dépendance forte au sous-traitant. Risque de marque de coordination et potentielle absence de partage de savoir-faire entre les partenaires. -Le sous-traitant n'est pas forcément motivé pour améliorer la qualité du produit.

Source : Etablit par nos soins à partir de **PASCO-BERHO(C)** : Op.cit., p.191; Et **CAUCAL (R)**, Op.cit., p.82.

3.3. Le mode d'internationalisation par système contractuels (accords)

Dans ce point, on présente les trois (03) stratégies d'internationalisation par système contractuels à travers : les transferts internationaux de technologies, la licence et la franchise.

➤ **Les transferts internationaux de technologie** : C'est un moyen rapide et peu coûteux pour une entreprise qui veut s'implanter sur un marché sans subir les risques, est imposé parfois

par les pays en développement qui ne dispose pas de technologie dans certains domaines, ou encore dans certains pays ou le transfert de technologie fait partie intégrante du contrat⁴⁶.

➤ **La licence :** Un contrat de licence est un accord par lequel une entreprise d'un pays cède à une entreprise d'un autre pays, le droit d'utiliser ou d'exploiter sa marque, sa technologie, ou autres droits de propriétés, pendant une période déterminée, sur un territoire défini. La licence internationale reste une méthode d'implantation très sollicitée par les entreprises qui n'arrivent pas à accéder au marché étranger.⁴⁷

➤ **La franchise :** Il s'agit de la concession par une entreprise, à une ou plusieurs autres entreprises, en contrepartie d'une redevance, du droit de se présenter sous sa raison sociale et sa marque, vendre des produits ou services. Les contrats de franchise s'accompagnent d'une assistance technique, d'une communication de savoir-faire, mais pas d'exportation de marchandises.⁴⁸

Tableau N°06 : Formes d'internationalisation par système contractuels, ses avantages et inconvénients

Forme d'internationalisation par système contractuels	Avantage	Inconvénient
Les transferts internationaux de technologie	-Pas de risque commercial. -Présence sur des marchés fermés. -Améliore la situation financière.	-Suscite sa propre concurrence. -Conflits potentiels importants. -Difficulté de trouver le bon partenaire. -Contrat équilibré difficile à établir.
La licence	-Les coûts relativement faibles. -Facilité d'accès à un marché protégé. -Réactivation d'une propriété intellectuelle limitée sur un le marché interne.	-Les coûts d'opportunité. -La part des bénéfices est limitée à un niveau de royale
La franchise	-Internationalisation rapide. -Investissement limité. -Risque limité. -Accroît la notoriété de l'entreprise.	-Contrôle difficile. -Animation difficile. -Contrat équilibre difficile à établir.

Source : Adapté par PASCO-BERHO (C), op.cit., p .184-190, et CAUCAL (R), op.cit., p.82.

⁴⁶ AMZIANE L ; « le cycle de vie international du produit et les stratégies d'internationalisation des entreprises : analyse du cas de Samsung électroniques » ; mémoire en vue de l'obtention du diplôme de magister en science économique ; Université Mouloud- MAMMERI Tizi-Ouzou ; 2014 ; p.22

⁴⁷ GRAICHE.L, « les formes d'implantation des firmes en Algérie : Objectifs et stratégies », Thèse en vue de l'obtention du doctorat en science de gestion, université de Tizi Ouzou, 2012, p.205.

⁴⁸ PASCO-BERHO(C), op.cit. p.188.

Conclusion

Le développement de l'entreprise à l'échelle internationale a été expliqué, en premier lieu, par le concept d'internationalisation des entreprises, les différentes raisons et les dimensions qui poussent les entreprises à s'internationaliser, ainsi, en deuxième lieu, par les différentes théories, telles que les théories traditionnelles et nouvelles, et le processus de l'internationalisation des PME. Cela nous permet d'identifier les forces et les faiblesses de l'internationalisation des entreprises.

Les théories évoquées nous renseignent sur beaucoup de questions, plusieurs sur le pourquoi et le comment s'internationaliser. D'autres sur le mode d'internationalisation, quand faut-il s'internationaliser ? Mais aucune d'elles ne nous renseignent sur le temps exact pour pénétrer un marché donné.

Par ailleurs, l'internationalisation des entreprises est un phénomène moderne, mais ses fondements ont été l'objet des anciens travaux qui ont mis en évidence l'impératif nécessitant d'exercer le commerce international. Dans le cadre d'un processus de mondialisation, ce phénomène a pris une notion plus large, de telles sortes que les entreprises ont élargi leurs démarches à l'international non seulement par l'intensification des entreprises, mais aussi par une présence concrète sur les marchés étrangers (création des filiales de distribution et de production).

Pour conclure, pour exporter ses produits ou services, l'entreprise peut décider soit par l'exportation, directe ou indirecte, ou par l'exportation associée avec un groupement d'exportation. Elle pourra aussi céder l'utilisation de sa marque, de technique, savoir-faire à des tiers sous forme de franchise, licence, investissement direct à l'étranger...Etc.

CHAPITRE 02

LES DETERMINANTS DE
L'INTERNATIONALISATION
DES ENTREPRISES

Introduction

Les déterminants de la décision d'internationalisation de la PME s'inscrivent dans la suite des travaux relatifs au processus d'internationalisations de la PME. La question centrale est de savoir si les entreprises situées dans des univers différents peuvent être influencées par les mêmes facteurs dans leur démarche d'internationalisation.

Après avoir découvert les modalités de l'internationalisation, spécialement l'exportation dans le premier chapitre, nous allons nous concentrer plus sur la démarche d'exportation dans ce deuxième chapitre. En premier lieu, nous allons s'intéresser sur les déterminants de la décision d'exportation des entreprises et les obstacles à l'internationalisation, cela afin de connaître un ensemble des facteurs qui peuvent effectuer la présence internationale des PME et leur capacité à accroître leurs activités géographiquement, ainsi que ses obstacles, dont les principales barrières à l'export permettent à l'entreprise de développer encore plus ses capacités afin de surmonter ces obstacles.

En deuxième lieu, nous allons voir la stratégie d'internationalisation comme un ensemble des décisions relatives aux choix d'une bonne allocation des ressources en vue d'atteindre l'objectif assigné qui est la pénétration des marchés étrangers. Et dans le dernier lieu, nous allons présenter la formulation de la stratégie d'exportation, en mettant l'accent sur deux étapes importantes qui sont le diagnostic interne et le diagnostic externe. Ces deux étapes sont essentielles pour pouvoir faire ressortir les orientations stratégiques et le potentiel de développement de l'entreprise.

Section 01 : Les déterminants de la décision d'exportation et les obstacles liés à la démarche exportatrice des entreprises algériennes

Les déterminants de la décision d'exportation des PME sont un ensemble de facteurs qui peuvent affecter la présence internationale des PME et leur capacité à accroître leurs activités géographiquement. Dans cette section, nous allons présenter les facteurs qui affectent la décision d'exportation des PME ainsi que les obstacles liés à sa démarche d'exportation notamment pour les entreprises algériennes.

1.1 Les facteurs clés de réussite à l'exportation

Ces facteurs seront regroupés en trois grandes catégories de facteurs : des facteurs liés à l'entreprise, des facteurs liés au dirigeant, et enfin des facteurs liés à l'environnement externe de la PME⁴⁹.

1.1.1 Les facteurs liés à l'entreprise

Les moyens et les caractéristiques spécifiques de chaque entreprise influencent la démarche d'entreprise à l'international et de son expansion.

1.1.1.1 La taille de l'entreprise

L'entreprise, qui aura plus de chance de réussite à l'international entre une entreprise de grande taille et une de petite taille, est probablement celle de grande taille mais aussi ce n'ait pas certain car une petite entreprise n'a pas toujours une influence négative sur l'exportation. « Néanmoins, *Calof* (1993, 1994) a trouvé que la petite taille n'entrave pas l'internationalisation de la PME mais elle est limitée sur le nombre de marché qu'elle peut pénétrer »⁵⁰.

« *Cavusgil et Nevin* (1981) ont trouvé que l'influence négative de la taille sur la propension à exporter n'est déterminante que dans le cas des très petites entreprises. A partir d'une certaine dimension, la petitesse n'a plus incidence sur les performances ni sur la propension à l'exportation ». ⁵¹

⁴⁹ RAHMANI YAMINA, « Les déterminants des petites moyennes entreprises exportatrices en Algérie : cas de l'Ouest de l'Algérie », 2018, Thèse de doctorat, université d'Oran2, p.62.

⁵⁰ ALLALI(B) : vision des dirigeants et internationalisations des PME marocaines et canadiennes du secteur agroalimentaire, thèse de doctorat HEC Montréal, 2003, p.26.

⁵¹ Ibid. p.27.

1.1.1.2 Le secteur d'activité

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

Un secteur d'activité peut offrir plus d'opportunité à l'entreprise pour s'exporter qu'un autre secteur.

1.1.1.3 Les ressources et les compétences

Pour qu'une entreprise réussisse et atteigne ses propres ambitions à l'international, elle doit d'abord disposer des ressources humaines, production, finances...) des compétences (savoir-faire, expérience...) adaptées à de telles une activité complexe d'entreprise à l'exportation.

Le capital humain dont dispose l'entreprise, et au premier lieu l'importance du personnel spécialisé à l'export, détermine sa capacité à piloter, à animer ou à contrôler l'activité commerciale sur le marché étranger.⁵²

L'organisation de l'entreprise, son orientation vers l'export, son expérience dans ce domaine déterminent sa capacité à appréhender le marché, à en suivre et en comprendre les évolutions.⁵³ Les ressources et les compétences de l'entreprise jouent un rôle très important dans la détermination de l'activité export.

1.1.1.4 Le niveau technologique et l'importance de l'innovation

La maîtrise des TIC ou du système de production hautement automatisés est un avantage technologique qui permet aux entreprises, notamment le plus riche, de compenser un déficit de ressources humaines qui peuvent réduire leur flexibilité et nuire à leur capacité à répondre aux besoins des clients.

De même, ces technologies facilitent le processus d'innovation, rendent la collecte d'information plus facile, plus rapide, moins onéreuse et améliorent ainsi le processus de veille de l'entreprise. En effet, l'innovation est un puissant moteur de compétitivité qui pousse ces entreprises à l'exportation.⁵⁴

⁵² **J. DUBOIN et autres** : Exporter, 26^{ème} éditions Foucher, Paris, 2007, p.60.

⁵³ **Idem.**

⁵⁴ **J. DUBOIN et autres** : Op.cit., p.61.

1.1.1.5 La production excédentaire

Selon *Pasco-Berho et le Ster Beaumevieille* : « l'exportation peut être abordée dans un premier temps comme un moyen d'écouler les stocks de produits conçus pour le marché nationale et que celui-ci ne peut absorber »⁵⁵.

L'excédent de production d'une entreprise est l'une des conditions qu'une entreprise doit remplir pour pouvoir exporter.

1.1.2 Les facteurs liés au dirigeant

L'engagement international des PME dépend non seulement des ressources disponibles, mais aussi des différentes caractéristiques des opérateurs. L'analyse de modèles spécifiques aux caractéristiques de gestion et aux décideurs est l'approche la plus appropriée pour identifier les facteurs qui influencent les décisions d'exportation d'une entreprise.

1.1.2.1 L'âge du dirigeant et son niveau de scolarité

Selon l'étude de **Leonidon L-C** et **Katsikeas C-S** dans les années 1998 (cité 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 tendant à être plus ouverts à l'internationalisation que les dirigeants plus âgés.

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.

1.1.2.2 La motivation de dirigeant

La décision d'ouverture internationale dépend en grande partie du comportement de son dirigeant surtout quand il s'agit d'une PME dans laquelle existe une forte relation entre la personnalité de l'entreprise et les objectifs de la PME.⁵⁶

1.1.2.3 La maîtrise des langues étrangères

Concernant le niveau d'éducation et l'expérience dans le milieu des affaires en général du dirigeant, indiquent qu'un dirigeant avec un niveau scolaire élevé dont une bonne maîtrise des langues étrangères sont des facteurs de succès à l'exportation.

⁵⁵ PASCO-BERHO (C), LE STER-BEAUMEVIEILLE (H) : Op.cit. p.56.

⁵⁶ Ibid. p.62.

1.1.2.4 La perception des opportunités et des menaces

Plus un leader possède une expérience internationale, plus il comprendra l'environnement du marché étranger, ce qui l'aidera à identifier les opportunités et à éviter plus facilement les menaces.

1.1.3 Les facteurs liés à l'environnement externe à l'entreprise

L'environnement externe à l'entreprise détermine la probabilité et la possibilité de réussite à l'export et offre des différentes opportunités. Cet environnement a une nature qui est incontournable. On trouve plusieurs facteurs de cet environnement qui déterminent la position et la possibilité de succès à l'international parmi eux :

- Les demandes étrangères.
- La proximité physique des marchés étrangers.
- Le soutien que le gouvernement offre à l'entreprise afin de faire face aux défis et risques d'exportations.

1.2 Les obstacles liés à la démarche exportatrice des entreprises

Connaître les principales barrières à l'export permet, d'une part, à l'entreprise de développer encore plus ses capacités afin de surmonter ces obstacles, et, d'autre part, aux organismes d'aide et de soutien à l'exportation de trouver des solutions et d'accompagner les entreprises dans leur démarche d'exportation.

De ce fait, on distingue les obstacles internes, au niveau de l'entreprise elle-même, et les obstacles externes, au niveau de l'environnement économique ou social.

1.2.1 Les obstacles internes

La décision de ne pas s'internationaliser peut s'expliquer par deux types de raisons, d'une part, le manque d'intérêt pour l'internationalisation, du fait de la taille insuffisante du marché national ou, d'autre part, la perception d'obstacles trop importants pour développer l'activité à l'international. En effet, les compétences des dirigeants, leur état d'esprit et leur expérience préalable, jouent un rôle crucial dans le choix qu'ils font de développer une stratégie à l'international ou pas.

Par ailleurs, la stratégie à l'international est souvent motivée par les demandes des clients eux-mêmes, et non par une décision offensive dans le cas des PME. Les PME n'ont pas souvent

le savoir-faire qui leur permettra d'identifier des partenaires appropriés et d'évaluer clairement le potentiel du marché à l'international, d'après l'enquête réalisée par la commission européenne (2010) sur les obstacles internes à l'internationalisation⁵⁷.

Simultanément, d'autres obstacles cités dans cet ordre comme le prix des produits de l'entreprise (premier obstacle) et la qualité de ces produits (troisième obstacle) constituent le cœur de la compétitivité de l'entreprise et le coût élevé du processus d'internationalisation. Ce coût comprend « la réalisation d'une étude de marché à l'étranger, l'achat de services de conseil juridique, la traduction de documents, l'adaptation des produits aux marchés étrangers et les frais de déplacement, sans oublier un risque économique et financier plus élevé » (commission européenne, 2004)⁵⁸. En quatrième position se trouve l'insuffisance des compétences ou des qualifications du personnel existant pour un développement à l'international.

1.2.2 Obstacles externes

Le manque de capital, le manque de soutien adéquat des pouvoirs publics et le manque d'information adéquate sur les marchés étrangers sont les trois obstacles externes les plus cités par les PME, dans cet ordre. Par contre, les différences culturelles ou les barrières tarifaires ne semblent pas jouer de rôle important.

Une étude scandinave citée par le rapport de la commission européenne (2003)⁵⁹ relève ainsi qu'un accord commercial transfrontalier entraîne des coûts administratifs supplémentaires représentant 10% du coût administratif total. Bien entendu, les coûts administratifs supplémentaires sont proportionnellement plus importants pour les PME, par rapport aux grandes entreprises.

Cependant, il semble que les PME considèrent que les obstacles externes sont des barrières moins importantes à l'internationalisation que les obstacles internes (Fliess et Brusquets, 2006). Les barrières à l'exportation touchent également les grandes entreprises, mais elles sont plus difficilement surmontées par les PME, à cause de leur taille⁶⁰.

⁵⁷ **Buigues P.-A., Lacoste D.**, « Stratégie d'internationalisation des entreprises. Menaces et opportunités », 1^{ère} édition, Bruxelles, 2011, p.22.

⁵⁸ **Ibid.**, p. 23.

⁵⁹ **Ibid.** p. 24.

⁶⁰ **Perrault, J.L., St-Pierre, J** (2008, 28-31 Octobre). Une analyse de l'articulation internationalisation innovation dans les PME : De la métaphore du jazz à l'apologie de la clarinette », Communication présentée au IXe CIFEPME, Louvain-la-Neuve : Belgique.

Section 02 : Les stratégies d'internationalisation des entreprises

A travers cette section, nous allons présenter les stratégies de l'internationalisation des entreprises, telles que : L'orientation stratégique international, globale, multinationale, transnationale, et puis ses différentes typologies.

2.1 Le concept de la stratégie

D'après **Pasco- Berho** et **Le Ster Beaumevieille** : « *La stratégie de l'entreprise peut se définir comme le choix, compte tenu de la concurrence et de l'environnement future, des domaines dans lesquels l'entreprise s'engagera, ainsi que la détermination de la nature et du degré de cet engagement. La notion de stratégie est indissociable de celle d'allocation des ressources. Cette allocation engage de façon durable, voire définitive, le devenir de l'entreprise. La réflexion concerne essentiellement la relation entreprise environnement la stratégie doit permettre à l'entreprise de maintenir ou accroître son avantage concurrentiel dans un environnement changeant* ». ⁶¹

Le choix de la stratégie à adopter lors de l'internationalisation de l'entreprise ce fait selon la taille et la structure de l'entreprise. On trouve quatre stratégies d'internationalisation à savoir :

Une typologie des stratégies d'internationalisation des entreprises était mise par porter, d'internationalisation fondée sur des critères de structuration plus adéquats. Selon lui, il existe quatre stratégies d'internationalisation : la stratégie internationale, la stratégie multinationale, la stratégie transnationale et la stratégie globale. Une matrice qui présente les perceptions variantes des espaces marchands relatifs à chacune stratégies était mise par porter.

2.2 Les différentes typologies de la stratégie d'internationalisation

Partant de ce constat, porter (1986) propose une typologie permettant de repérer les grandes logiques d'action des entreprises à l'échelle internationale. Il identifié, à partir du degré de coordination et de la configuration géographique des activités, quatre options possibles : la stratégie fondée sur l'exportation, la stratégie centrée sur les marché nationaux, la stratégie de forte coordination entre les filiales et la stratégie globale simple.

⁶¹ PASCO- BERHO (C), LE STER-BEAUMEVIEILLE (H), op.cit. P.56.

2.2.1 L'orientation Stratégique internationale

L'entreprise connaît ici une forte concentration du pouvoir de décision et une faible coordination des activités menées à l'international. Les entités à l'étranger (point de vente, usine d'assemblage...) sont, en effet, fortement dépendant de l'entité pivot (siège, usine principale...) généralement implantée dans le pays d'origine de l'entreprise. Parallèlement, l'essentiel des activités constituant la chaîne de valeur est concentré dans ce même pays.

Cette stratégie se caractérise par une faible adaptation des produits pivot et, en principe, le marché d'origine. Ce sont les conditions observées sur ce marché qui vont déterminer la conception, la fabrication et la commercialisation des produits.

Les Marchés étrangers sont considérés comme des marchés satellites qui permettent, dans la mesure du possible, de saisir des opportunités commerciales. La principale modalité d'internationalisation est la cession de brevets ou l'exportation des produits fabriqués dans le pays d'origine. Les concessions de licence sont parfois utilisées pour diffuser les savoir-faire et les marques.⁶²

2.2.2 L'orientation Stratégique multinationale

Cette stratégie se caractérise par une dispersion du pouvoir de décision et un faible degré de coordination entre les activités menées dans différents pays. Contrairement à la stratégie internationale, elle n'accorde pas d'attention particulière au marché d'origine pour approcher les marchés étrangers. Elle cherche à répondre précisément aux conditions de chaque marché national visé. C'est la stratégie de gestion de portefeuille (collection d'activités locales) qui engendre une forte adaptation des produits. Grande différence avec la stratégie non domestique est que l'entreprise peut répartir sur plusieurs marchés les risques financiers et commerciaux.⁶³

2.2.3 La stratégie transnationale

Cette orientation se caractérise par une faible concentration du pouvoir de décision et par une forte coordination d'activité géographiquement dispersées.

Le principe clé de cette stratégie est résumé par le célèbre slogan, avancé au début des années quatre-vingt-dix par le président-directeur général d'Asea Brown Boveri (ABB), « penser globalement et agir localement ».

⁶² <https://www.cairn.info>. Consulté le 07/03/2023 à 15 :44h

⁶³ <https://www.cairn.info>. Consulté le 07/03/2023 à 15 :50h

Cette stratégie tente de concilier les avantages de la standardisation pour les activités amont de la chaîne de valeur (Vision stratégique commune, économies d'échelle..) et de l'adaptation pour les activités aval (motivation au sein des filiales, produits répondant aux exigences locales...)⁶⁴

Elle se fonde sur divers systèmes d'attributs pour optimiser ses activités réparties sur un ou plusieurs continents.

Elle s'appuie sur la décomposition internationale des processus productifs pour répondre à la demande de différence des consommateurs.

La mise en œuvre d'une telle approche demande de faire appel aux trois modalités générique d'internationalisation, à savoir : les investissements directs à l'étranger (filiale de production, filiale de distribution, joint-venture ...), les concessions à durée limitée (crédit-bail, concession de licence , franchise ..) et les ventes fermes (exportation , cession de brevets, contrat clé en main ...)⁶⁵

2.2.4 La stratégie globale

L'entreprise globale ou mondiale adapte une stratégie à vocation mondiale axé autour d'une politique de standardisation et d'optimisation des ressources. Le monde est considéré comme un seul marché. Cette stratégie repose sur une présence commerciale et industrielle de l'entreprise à l'échelle mondiale. Les offres proposées sont standardisées avec un marketing indifférencié, une coordination centralisée des activités et l'exploitation d'interdépendances stratégiques. La recherche d'économie d'échelle, le partage des coûts, la coordination des flux et l'intégration de la recherche au plan mondial sont au cœur de la stratégie globale.⁶⁶

L'entreprise globale essaie de dépasser le stade des différences culturelles en gérant au plan mondial l'intégration des équipes et le développement des activités. Elle est à la recherche d'une véritable identité, ce qui constitue l'un des facteurs clés de succès.

Ce type d'organisation est très minoritaire en raison de la difficulté d'appliquer à l'échelle mondiale un système de croissance fondé sur des critères essentiellement technico-économique.

⁶⁴ **Milliot (é)** : « stratégie d'internationalisation : une articulation des travaux de PORTER et PERLMUTTUR » Management Prospective Ed « management & Avenir »2005/n°3, P .04.

⁶⁵ **Idem.**

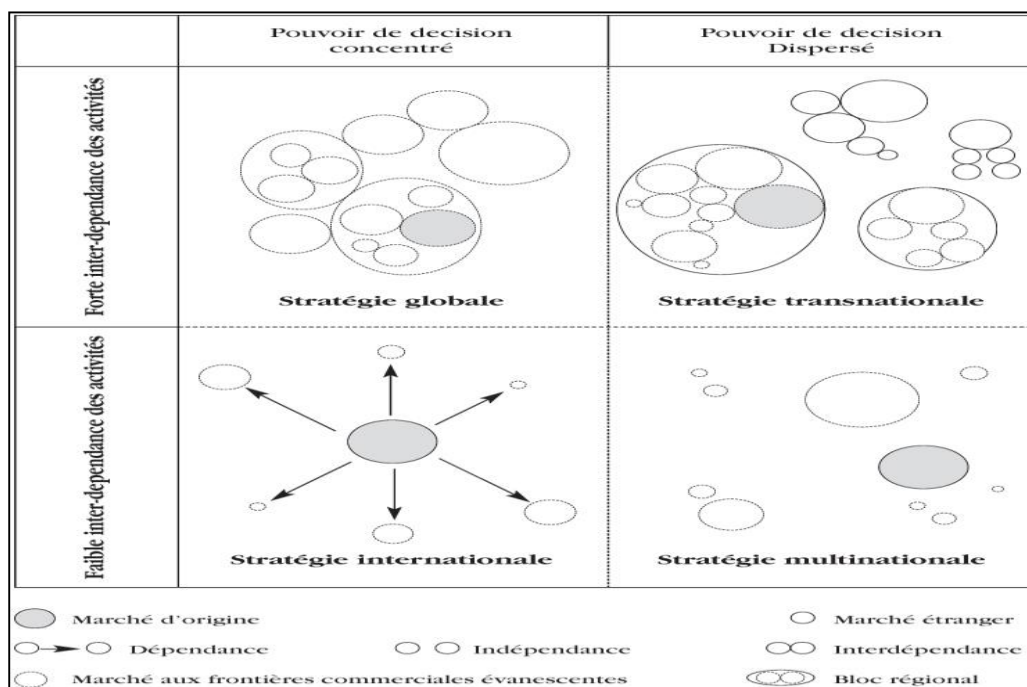
⁶⁶ **AMELON. J, CARDEBAT. J Op.cit. P. 171.**

Cette orientation stratégique permet, avec un pouvoir de décision concentré au niveau de la maison mère, de coordonner les activités géographiquement réparties dans quelques pays pour répondre de manière harmonisée au marché mondial. Cette stratégie, rarement retenue, ne semble efficace que pour quelques secteurs d'activité (aéronautique, marchés financiers...). Elle se fonde sur l'idée que l'homogénéité croissante de la demande mondiale permet l'adoption d'un marketing mix standardisé (Levitt, 1983). L'entreprise peut alors concentrer ses outils de proposition des systèmes d'attributs les plus intéressants.⁶⁷

La figure ci-dessus, représente, les quatre stratégies d'internationalisations et la perception de l'espace marchand, qui sont proposées par Porter.

⁶⁷ PORTER, PERLMUTTER, « Management & avenir : stratégies d'internationalisation », 2005. P. 13.

Figure N° 03 : Les stratégies d'internationalisation et la perception de l'espace marchand



Source : Éric Milliot « Stratégie d'internationalisation : une articulation des travaux de PORTER et PERLMUTTER » Management prospective Ed « Management & Avenir » 2005/1 n° 3.

2.3 Autres types de stratégies de l'internationalisation des entreprises

Les entreprises peuvent suivre plusieurs formes stratégiques à l'étranger :

✓ **La spécialisation :** Cette stratégie consiste pour l'entreprise à axer ses efforts sur un marché, ou sur un type de produit. C'est souvent la seule possibilité offerte à une PME.⁶⁸

✓ **La diversification :** Cette stratégie consiste pour une entreprise à investir dans des activités nouvelles ou sur de nouveaux marchés. La diversification est d'autant plus importante que les compétences requises pour la nouvelle activité sont différentes de celles nécessitées par le métier de base de l'entreprise.⁶⁹

✓ **Le regroupement :** Cette stratégie consiste en l'association, dans un but bien précis, de plusieurs entreprises qui restent indépendantes, car elle permet de faire face aux aléas des marchés. Donc, c'est une stratégie effectuée dans le but d'être plus fort face aux grands groupes qui se trouvent sur le marché.⁷⁰

⁶⁸ CHABB M : « Marketing et internationalisation des entreprises : quels sont les facteurs clefs de succès de l'internationalisation », Wexford école supérieur de commerce, France, 2004, p.12.

⁶⁹ CHABB M, Op.cit. P.12.

⁷⁰ Idem.

✓ **La focalisation** : Cette stratégie consiste à développer un avantage compétitif sur un nombre limité de segments. De ce fait, l'entreprise décide à ne pas s'attaquer à la totalité des segments de l'industrie ou la totalité des pays. Elle vise une cible étroite en terme géographique. Elle peut devenir mondiale par la spécialisation sur un nombre limité de segments mais exploiter à l'échelle internationale.

✓ **La différenciation** : Cette stratégie permet une certaine spécialisation, elle est pratiquée par les firmes qui s'adressent à tous les acheteurs potentiels de la gamme, elle s'appuie sur des avantages spécifiques du produit ou des services qui lui ont associés. Mais, la différenciation n'est plus viable si les concurrents imitent l'entreprise et si les bases de différenciation revêtent moins d'importance pour les consommateurs.

✓ **La niche protégée** : Elle est caractérisée par les implantations dans des pays où les restrictions étatiques excluent les concurrents mondiaux, constitue un cas particulier. L'exemple de Peugeot au Nigeria jusqu'au début des années quatre-vingt le montre bien : Peugeot a répondu aux exigences de ce pays protectionniste, en terme d'investissements, de formation, de recherche et développement locaux pour bénéficier de la protection à l'égard de la concurrence internationale⁷¹.

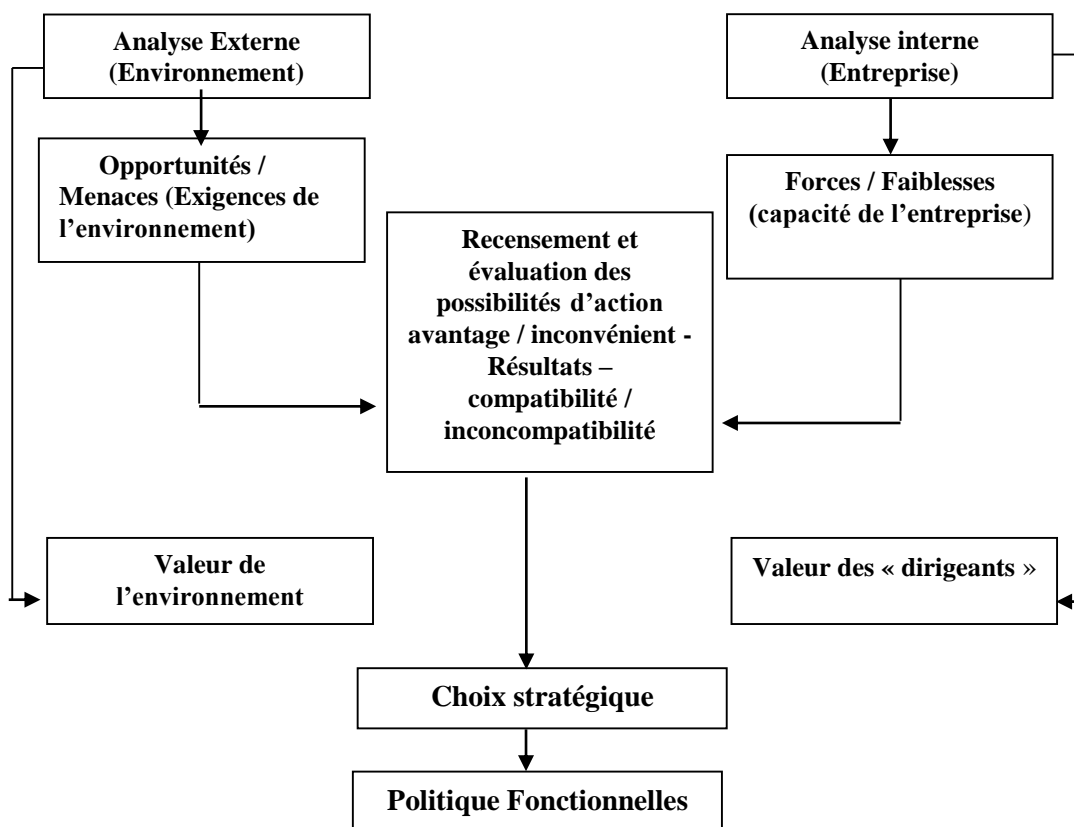
Section 03 : La démarche stratégique internationale des entreprises

Toute entreprise souhaitant s'internationaliser et se développer sur plusieurs marchés étrangers, ou souhaitant s'engager dans des activités d'exportation, doit nécessairement suivre une certaine démarche pour assurer son succès. Cette démarche est une série d'étapes connues sous le nom de processus d'internationalisation. Dans cette section, nous allons concentrer sur deux étapes les plus importantes de cette démarche.

Ce processus débouche sur une démarche internationale séquentielle très structurée. Cette méthode se caractérise par une série d'étapes, que l'entreprise doit suivre et qui vont permettre de réaliser un apprentissage progressif des marchés étrangers. La figure 06 décrit le processus que doit conduire l'entreprise à mieux comprendre son marché international. L'internationalisation, terme général qui décrit les activités réalisées en dehors des marchés nationaux.

⁷¹ CHABB M, Op.cit. P.12.

Figure N° 04 : Etapes de la démarche de l'entreprise à l'international



Source : Nathalie PRIME, « marketing international » 3^{ème} édition, Librairie, Vuibert, paris, 2012, p.87

On distingue notamment :

- La phase du diagnostic qui permet d'identifier les facteurs-clés de succès et les facteurs du macro-environnement.
- La prise de décision pour s'engager sur un ou plusieurs marchés à l'export
- Le choix du ou des marchés étrangers cibles,
- Le choix des moyens d'accès aux marchés cible,
- L'élaboration du programme de marketing international
- Le choix de la structure adéquate,
- Le suivi et le contrôle du processus,
- La remédiation.

3.1. Le Diagnostic export

Le diagnostic export est la première étape de l'exportation, pour une entreprise qui veut s'exporter ou d'expansé son développement à l'international, cette étape déterminée si

l'entreprise pourra réussir ou si un échec d'exporter. Et pour cela nous avons consacré cette partie, pour savoir l'objectif et les outils du Diagnostic export.

3.1.1. Définition du diagnostic export

Définition 1 : « *Le diagnostic export est un outil d'analyse critique et d'aide à la décision qui permet à l'entreprise d'identifier ses forces et ses faiblesses* »⁷².

Définition 2 : « *Le diagnostic export vise à définir le potentiel stratégique d'une entreprise pour réaliser une opération d'exportation. Il doit porter à la fois sur des données quantitatives et mesurables (niveau de chiffre d'affaire, part de marché, volume de production), mais aussi sur des aspects qualitatifs (formation et compétence du personnel, motivation.), sur les performances (rentabilité, croissance...) et enfin sur les causes de ses performances.* »⁷³.

Suite aux définitions citées ci-dessus, nous pouvons comprendre que le diagnostic export aide l'entreprise à prendre la décision, et cela évalue la possibilité de réussite ou d'échec de l'entreprise, par l'évaluation de ses capacités et de son environnement.

Le diagnostic export se fait en deux étapes : l'étape dite de diagnostic interne à l'entreprise et l'étape de diagnostic externe à l'entreprise.

3.1.2 Objectif du diagnostic export

Le diagnostic export a deux principaux buts ⁷⁴ :

- Evaluer les forces et faiblesses de l'entreprise, dans l'optique d'un développement à l'export.
- Proposer des d'évaluations compatibles avec les résultats de l'analyse précédente.

Pour cela, il est nécessaire d'utiliser des indicateurs pertinents et une méthodologie efficace.⁷⁵

3.1.3 Les indicateurs du diagnostic

Le tableau ci-dessous présente les différents indicateurs du diagnostic export :

⁷² PASCO-BERHO (C), Op.cit. p.21.

⁷³ <https://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termers/diagnostic-export.html>,(Consulté le 29/04/2023 à 16 :45).

⁷⁴ J. DUBOIN et autres : Op.cit., p.44.

⁷⁵ Idem.

Tableau N° 07 : Les indicateurs de diagnostic export

Pour se lancer à l'export, il faut :	Domaines correspondants du diagnostic
Augmentation et adapter la production	Capacité et adaptation de l'appareil productif
Investir (pour augmenter la production, prospecter, adapter les produits, les protéger juridiquement, former le personnel, distribuer, etc.)	Capacité financière et volonté d'investir
Proposer des produits compétitifs et adaptés au marché.	Caractéristique des produits ou services proposés par l'entreprise.
Disposer d'un minimum de compétences techniques spécifiques à l'exportation.	Degré de préparation à l'export
Disposer d'un management rigoureux, performant, ouvert.	Qualité du management

Source : J. DUBOIN et autres : Op.cit., P.44.

A travers ces indicateurs, l'entreprise évalue ses forces et faiblesses qui lui indiquent sa performance, et lui permet de prendre la décision.

3.2 La réalisation du diagnostic export

Le diagnostic export se réalise en deux différentes étapes : Le diagnostic interne et le diagnostic externe de l'entreprise, que nous allons voir en détails.

3.2.1 Le diagnostic interne

L'analyse interne de l'entreprise permet l'appréciation de la situation stratégique, qui met en évidence les forces et les faiblesses de l'entreprise en termes de ressources humaines, financières et organisationnelles face à l'internationalisation :

- Les ressources humaines : effectif des salariés, structure du personnel, compétences, climat social, motivation des salariés, gestion de la rémunération...
- Le diagnostic financier : capitaux disponibles, fonds de roulement, niveau d'endettement, solvabilité, rentabilité, modes de financement...
- Diagnostic organisationnel : modes d'organisation, structure, répartition des pouvoirs, coordination...

L'analyse interne porte aussi sur la production (capacités de production, délais de production, flexibilité de l'appareil productif...), l'approvisionnement, le marketing, les capacités technologiques, la logistique.

Dans cette analyse, les outils les plus utilisés sont :

- ❖ La chaîne de la valeur ;
- ❖ Les facteurs clés de succès (FCS) ;
- ❖ Les segmentations stratégiques et les DAS (Domaines d'activités stratégiques) ;
- ❖ L'analyse de portefeuille d'activités ;

A. La chaîne de la valeur : La chaîne de valeur est un outil qui repose sur l'analyse de l'ensemble des activités de l'entreprise développée par Michael Porter. La chaîne de valeur permet d'améliorer la performance globale de l'entreprise et construire l'avantage concurrentiel à travers le renforcement des compétences nécessaires de chaque fonction ainsi le résultat de la combinaison plus ou moins efficace des activités créatrices de l'entreprise.⁷⁶

M Porter a fait le choix de séparer les activités d'une entreprise en deux types :

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

B. Les facteurs clés succès (FCS) : Les FCS sont les éléments stratégiques qu'une organisation doit maîtriser pour surpasser ses concurrents. Ils sont imposés par l'environnement. Un fort degré de maîtrise d'un FCS correspond à un avantage concurrentiel. L'avantage est d'autant plus fort que la supériorité est visible sur le marché.

Les FCS ne sont pas immuables dans le temps, ils évoluent en fonction des changements technologiques, des modifications des attentes clients ou d'autres facteurs structurels de ce type.

C. Les segmentations stratégiques et les DAS (Domaines d'activités stratégiques) : La multiplicité des activités dans les entreprises rend le découpage en DAS nécessaire, c'est-à-dire en sous-ensembles d'activités homogènes destinées à un marché spécifique, ayant des concurrents déterminés et présentant des facteurs clés de succès semblables. Les DAS sont définis en termes de couple produits/marchés. Ils sont caractérisés par un certain nombre de points communs : ressources, concurrence, clients, technologie.

⁷⁶ Renard Garrette, Pierre Dussauge, Rodolphe Durand, « strategor », 5^{ème} édition, Dunod, PARIS, 2009. p. 412.

D. L'analyse de portefeuille d'activités : Cette analyse est développée sous forme de matrices. La méthode du Boston Consulting Group BCG est la plus ancienne, et la plus simple à mettre en œuvre. La BCG est un outil d'aide à la décision afin d'équilibrer les activités d'une entreprise, ainsi l'objectif de cette matrice est d'analyser l'équilibre et la cohérence du portefeuille de produit de l'entreprise.

3.2.2 Le diagnostic externe : L'investigation de l'environnement extérieur d'une entreprise est connue sous le nom de diagnostic externe et doit aboutir à la reconnaissance des opportunités et des menaces. L'environnement peut être divisé en deux catégories : le macro-environnement et le microenvironnement.

A. L'analyse du Macro-environnement : Le modèle **PREST** (politico-Règlementaire, Economique, social, Technologique), qui s'inscrit dans l'analyse des changements environnementaux internationaux, cherche à mettre en évidence trois grandes catégories de facteurs macro, à savoir les politiques réglementaires, socio-économiques et technologiques. L'entreprise devra construire sa dynamique.

Ainsi, ces mutations (qui concernant aussi les dimensions écologique et social dans le modèle PESTEL) obligent toutes les entreprises quelle que soit leur taille ou leur secteur d'activité, à prendre en compte les contraintes nouvelles pour apporter et organiser les réponses internes et externes les plus appropriées⁷⁷.

Donc, la méthode PESTEL est l'outil classique d'analyse de l'environnement externe, cette méthode consiste à diviser l'environnement externe en six grandes catégories de facteurs d'influence sur l'organisation :

- **L'environnement politique :** Intervient à deux niveaux : National par l'intermédiaire des décisions prises par le gouvernement en place (politique fiscale, subventions, etc.) et international avec les décisions prises par le consensus de plusieurs nations (politique monétaire, PAC, etc.).

- **L'environnement Économique :** Il comprend toutes les variables et tous les facteurs qui jouent non seulement sur le pouvoir d'achat et les dépenses de consommation des clients et fournisseurs, mais aussi sur la représentation de facteurs socio-économiques tels que la distribution des richesses (Croissance économique, chômage, l'inflation...etc.).

⁷⁷ Renard Garrette, Pierre Dussauge, Rodolphe Durand, op.cit, P.412.

- **L'environnement Social** : Il est important de s'intéresser aux différentes caractéristiques de la population (taille, répartition par âge, structure familiale, composition religieuse, etc.) comme aux modes et aux tendances qui peuvent influencer la vente des services ou produits.

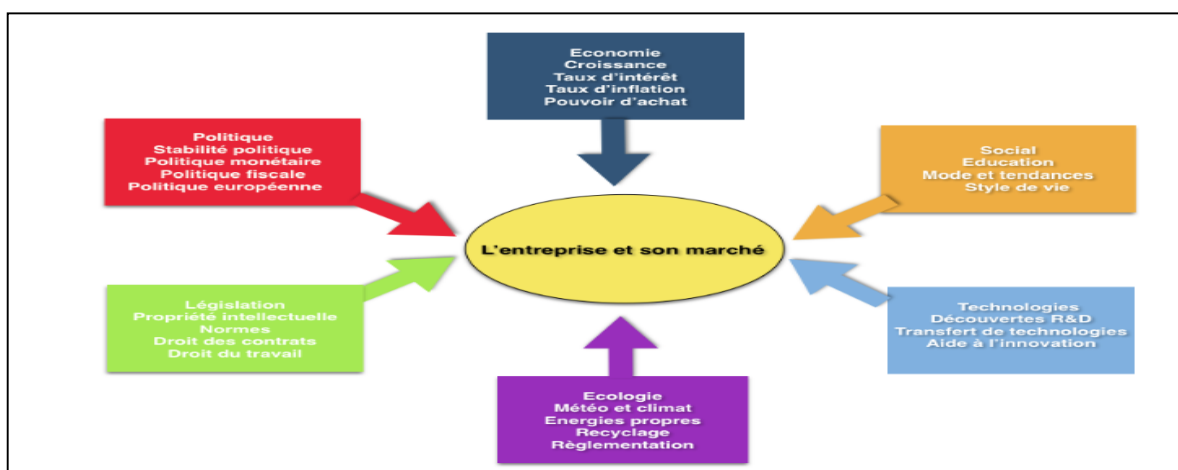
- **L'environnement Technologique** : Il correspond aux forces de recherche et développement et leurs soutiens financiers, qui créent de nouvelles technologies, de nouveaux produits ou qui influencent directement ou indirectement la capacité des entreprises à innover (taux de transferts de technologie, dépenses publiques en recherches et développement...etc.)

- **L'Environnement Ecologique** : Il définit l'ensemble des facteurs liés à la nature, au développement durable et ses politiques, qui influencent l'activité de votre organisation. Certains influencent directement la production de votre organisation, par exemple des pénuries énergétiques, alors que d'autre sont des réactions au développement économique, telles les réglementations ou de subventions (pollution, aspect climatique...)

- **L'environnement Légal** : Il influence directement l'organisation par au moins ces mécanismes complémentaires : des lois, des réglementations et des normes, des contrôles et un système judiciaire. Cependant, il ne faut pas oublier qu'il influence aussi les individus, et donc l'organisation de forme indirecte (lois, règlement juridiques...).

Le modèle PESTEL consiste à analyser six différents facteurs de l'environnement, comme la montre la figure suivante :

Figure N°05 : Modèle PESTEL



Source : VALLE (C) : Guide pratique de l'export, édition EMS, pays d'Asie, 2019, p.154.

B. L'analyse de micro-environnement : Cette analyse caractérise un environnement concurrentiel et non une entreprise en particulier ainsi cette analyse de l'environnement proche de l'entreprise ; ses fournisseurs, ses clients, ses concurrents...

On utilise le modèle **M. Porter** pour identifier les forces concurrentielles au sein d'une activité, dont :

✓ **La menace de nouveau concurrente** : s'apprécie en fonction de l'existence de barrière à l'entrée et de leur importance.

✓ **L'intensité de la concurrence intra-sectorielle** : l'existence des concurrents de taille comparable et les produits faiblement différenciés

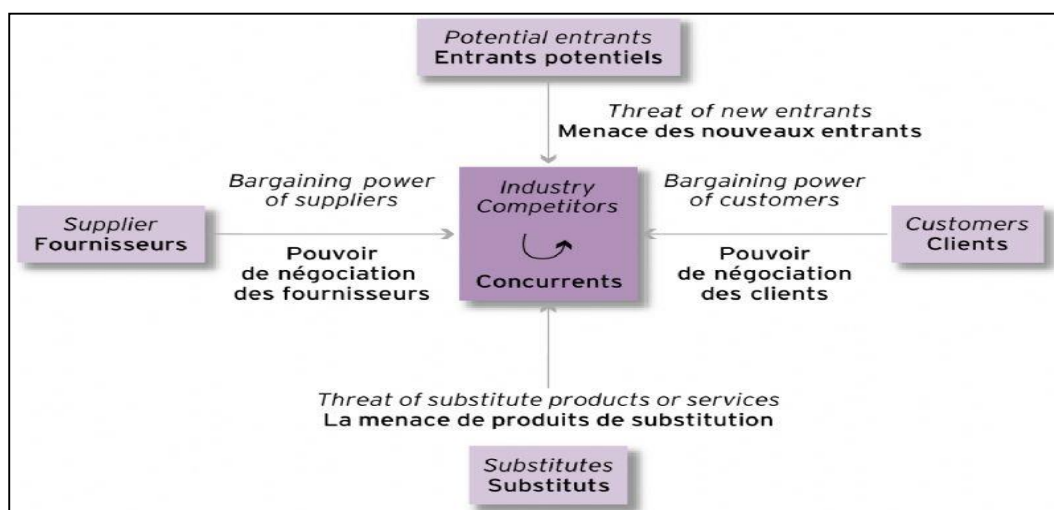
✓ **Le pouvoir de négociation des fournisseurs** : L'influence des fournisseurs dépend de leur pouvoir de négociation, c'est-à-dire de leur capacité à imposer aux firmes en présence leurs conditions (en termes de coût et de qualité). Un faible nombre de fournisseurs, une marque forte, des produits très différenciés sont autant de facteurs qui accroissent le coût de changement des fournisseurs et donc leur pouvoir.

✓ **Le pouvoir de négociation des clients** : Les clients essayent d'obtenir des réductions de prix, négocient des services plus étendus ou de meilleure qualité, jouent un concurrent contre l'autre. Toutes ces actions s'exercent au détriment de la rentabilité de l'activité et leur intensité est fonction du pouvoir détenu par les différents groupes de clients du secteur.

✓ **La menace de produits substitués** : l'existence des produits substituables qui rend les besoins satisfaits.⁷⁸

La figure ci-dessus, nous montre les cinq forces concurrentielles de **PORTER.M**.

Figure N°06 : Les cinq forces concurrentielles de PORTER.M



Source : DURAFOUR Daniel, Marketing et action commerciale, Edition DUNOD, France, 2000.

⁷⁸ Renard Garrette, Pierre Dussauge, Rodolphe Durand, « stategor », op.cit., p.415.

3.3 Le modèle SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat)

La matrice SWOT est un outil de stratégie d'entreprise permettant de déterminer les options offertes dans un domaine d'activité stratégique. Il vise à préciser les objectifs de l'entreprise ou du projet et à identifier les facteurs internes et externes favorable et défavorable à la réalisation de ses objectifs.

Le modèle SWOT a **deux** utilités spécifiques :

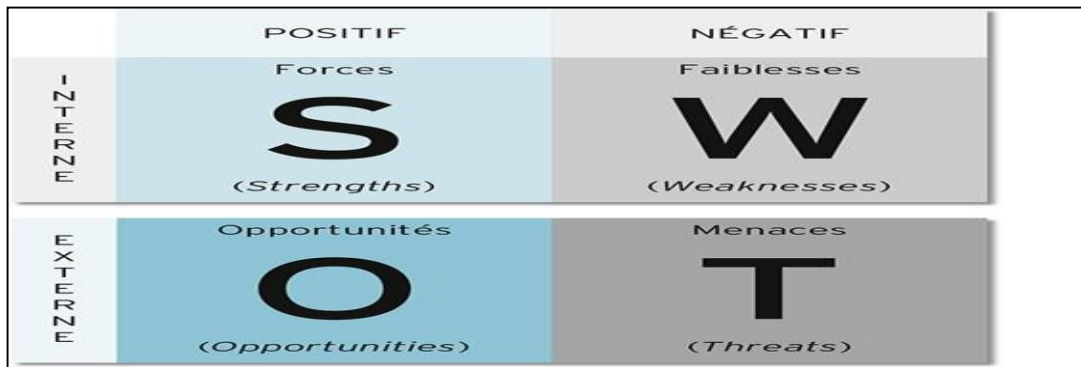
- Il peut être utilisé comme outil de synthèse dans le cadre d'une analyse stratégique. Il synthétisera alors l'ensemble des outils, étapes, réflexion réaliser dans le cadre d'une analyse stratégique de fond ;
- Il peut être également utilisé comme outil de partage des connaissances. Dans le cadre du lancement d'un nouveau projet, le SWOT est aussi un bon point de départ pour un brainstorming d'équipe.

L'analyse SWOT a été décrite comme l'outil éprouvé de l'analyse stratégique. Les forces et les faiblesses sont souvent d'ordre interne, tandis que les opportunités et les menaces se concentrent généralement sur l'environnement extérieur. Le nom est un acronyme pour les quatre paramètres examinés par la technique :

- **Les forces** : Ce sont les points internes à l'entreprise qui lui procurent un avantage durable. Exemple : Création de produits à forte valeur ajoutée.
- **Les faiblesses** : Par opposition aux forces, ce sont les points négatifs internes à l'entreprise avec une marge d'amélioration substantielle. Exemple : Absence de notoriété hors de France.
- **Les opportunités** : Ce sont les facteurs extérieurs ou les situations dont l'entreprise peut tirer parti. Exemple : ouverture d'un nouveau marché à l'étranger.
- **Les menaces** : Elles regroupent les problèmes, obstacles ou freins extérieurs qui peuvent nuire au développement du projet. Exemple : Augmentation du cours de l'£ par rapport au \$.

Cette méthode permet à l'entreprise d'analyser sa situation actuelle, que ce soit intérieur ou extérieur, comme la montre la figure suivante :

Figure N°07 : Diagnostic ou SWOT (d'après modèle LCAG)



Source : Alain DESREUMAUX, Xavier LECOQ et Vanessa WARNIER, « Stratégie Pearson » ; 2ème édition Pearson, paris, septembre 2009. P.27.

L'analyse SWOT permet également d'identifier les forces, faiblesses, opportunités et menaces qui entourent l'entreprise ou un projet en particulier.

Tableau N°08 : La matrice SWOT

<p style="text-align: center;">Forces</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Capacité d'innovation ■ Leadership : croissance, part de marché ■ Qualité : taux de satisfaction sur produit ■ Compétitivité : commerciale, technologique, etc. ■ Coûts fixes bas ■ Employés hautement qualifiés ■ Etc. 	<p style="text-align: center;">Faiblesses</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Faible capacité financière ■ Faible notoriété, image de marque ■ Déséquilibre du portefeuille de produits ■ Grande dépendance à un fournisseur ■ Base de clients réduite ■ Système informatique dépassé ■ Taux de rotation du personnel élevé ■ Etc.
<p style="text-align: center;">Opportunités</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Marchés ou segments en croissance ■ Marchés ou segments à fort potentiel ■ Nouvelles technologies ■ Réglementation favorable ■ Nouvelles chaînes de distribution ■ Changement de comportement des consommateurs ■ Etc. 	<p style="text-align: center;">Menaces</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Concurrence directe et élargie ■ Nouveaux entrants ■ Législation peu favorable ■ Marchés matures ou en décroissance ■ Chute des prix en raison d'un excès de la production ■ Activité économique faible ■ Etc.

Source : Alain DESREUMAUX, et Vanessa WARNIER, « stratégie Pearson », 2ème édition, Paris, 2009, P.75.

3.4 La démarche marketing à l'international

Cette démarche se caractérise par une succession d'étapes, qui permettent à l'entreprise de réaliser un apprentissage progressif des pratiques inhérentes au développement de l'internationalisation.

3.4.1 Les étapes d'une démarche marketing à l'international cohérente

De manière plus générale, l'entreprise devra passer par les cinq étapes suivantes pour construire une démarche marketing à l'international cohérente :

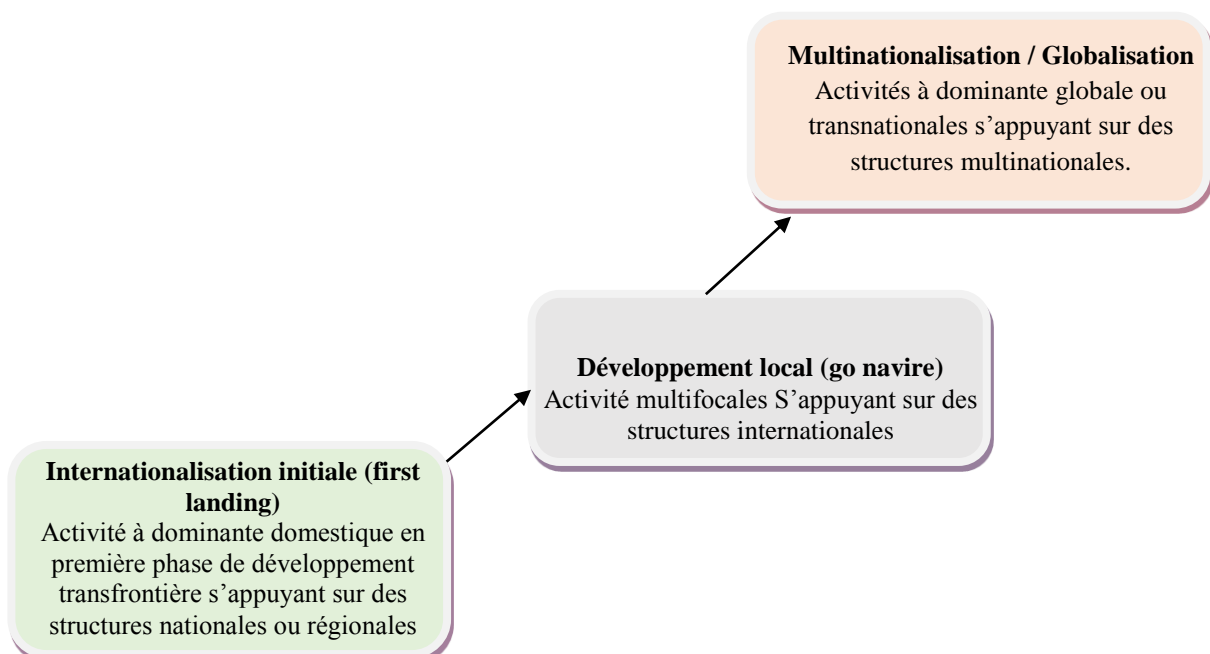
- **Etape 1** : maîtrise des compétences et savoir-faire liés à son activité (savoir-fabriquer)
- **Etape 2** : maîtrise des contraintes logistiques liées au commerce international (savoir-livrer).
- **Etape 3** : maîtrise des circuits de distribution à l'export (savoir-vendre).
- **Etape 4** : maîtrise des choix de développement stratégique à l'international (savoir-Directeur).
- **Etape 5** : maîtrise des contraintes commerciales, financières, techniques, réglementaires inhérentes aux relations commerciales à l'international (savoir marketing), ce qui important avant tout est de maîtriser le processus d'ensemble qui permettra aussi bien à l'entreprise qui débute son internationalisation qu'à celle a plus ou moins largement dépassé ce stade de prendre les décisions les plus appropriées.

Les trois premières étapes peuvent se mettre en place sans structure export particulière. Il sera cependant nécessaire qu'une analyse stratégique et des moyens spécifiques accompagnent les deux dernières étapes. Ce sera l'objet des phases du développement international.

3.4.2 Les trois principales phases du développement international

Jean-Paul LEMAIRE relève trois étapes du processus de l'internationalisation qui sont : L'internationalisation initiale, le développement local ou multi local et la multinationalisation.

Figure N°08 : Les phases de la progression de l'engagement international de l'entreprise



Source : JEAN-PAUL LEMAIRE « stratégie d'internationalisation, développement international de l'entreprise », 2^{ème} édition, 2003, paris, p.204.

- **L'internationalisation initiale (premier département) :** C'est le premier pas que la firme désireuse de développer son activité à l'étranger se propose de faire. Les limites et/ ou la saturation du marché national poussent l'entreprise à chercher des débouchés externe d'abord en exportant sa production et en ayant recours aux intermédiaires (des agents, des commissionnaires et des distributeurs). Les opérations d'exportation sont coordonnées par le département de marketing ou de production.⁷⁹

- **Le développement local ou multi local (go native) :** L'implantation locale est l'étape dans laquelle la firme s'implique beaucoup plus. Tout ou une partie de l'appareil de production change de localisation et l'entreprise crée ses succursales et ses filiales à l'étranger qui définissent le mix de marketing en fonction des marchés locaux. La direction centrale garde le contrôle de l'activité de recherche (Développement ou d'extension).

- **La multinationalisation :** La multinationalisation est la dernière étape de l'intégration. Celle-ci se fonde sur les avantages d'une stratégie globale qui aborde le marché global comme un espace économique global, unitaire. Cette étape suppose la création d'un réseau de multinationales de sous contractantes et l'intégration des filiales de l'étranger.

En conclusion, l'internationalisation ne se limite plus à l'exportation, mais elle est devenue une activité beaucoup plus diversifiée, qui englobe le commerce, la création des réseaux transfrontaliers, la collaboration transfrontalière, la constitution d'alliance ou de filiales, de succursale et de sociétés mixtes.

3.4.3 Les approches du marketing international

Le marketing peut avoir trois dimensions : Le marketing de l'exportation, le marketing pluri domestique et le marketing international global.⁸⁰

3.4.3.1 Marketing de l'exportation

Il concerne principalement les PME qui sont généralement des primo-exportatrices, c'est-à-dire qui n'ont commencé à exporter que récemment, ce qui reste une activité accessoire. Il s'agit généralement d'entreprises qui se sont implantées sur le marché intérieur et ont décidé de regarder plus loin, au-delà des frontières nationales. Elles s'appuient sur un large éventail de dispositifs gouvernementaux qui aident les PME à exporter : Cellules internationales au niveau des conseils régionaux, Ministère du commerce extérieur, Chambres de commerce, etc. L'aide prend la forme de conseils et de financements.

⁷⁹ Elouedj Boukraled Bloufa, Op.cit. P. 95.

⁸⁰ C.PASCO-BERHO, « Marketing international », Op.cit, p.52.

3.4.3.2 Le marketing pluri domestique

Elle est pratiquée par des entreprises plus rodées sur le marché international. Elles sont déjà présentées sur différents marchés : elles ont un ou des produits / services qu'elles vendent à différents marchés. Le dilemme pour ces entreprises est de savoir si elles vont choisir l'adaptation ou la standardisation. L'adaptation consiste à s'adapter aux caractéristiques de chaque marché pour proposer des produits différents (par ex. Danone propose en Chine des yogourts moins de lait que les Européens). La standardisation, à l'extrême, consiste à ne proposer qu'un seul produit pour tous les marchés. C'était pendant longtemps le cas de Coca-Cola. Le plus souvent les entreprises sont obligées de s'adapter aux marchés.

3.4.3.3 Le marketing international global

Elle est pratiquée par des entreprises qui se considèrent comme globales, qui ne sont pas rattachées à un pays en particulier. Elles disposent donc de produits mondiaux pour un marché mondial. Il n'est plus question d'adaptation ou seulement dans une faible mesure.⁸¹

3.5 L'élaboration du plan de marketing ou du marché

3.5.1 Les composantes du plan

Le plan de marché combine les moyens d'action commerciale susceptibles d'assurer la réussite de la stratégie adoptée. Il se compose traditionnellement de quatre axes ou plans d'actions spécifiques (**les 4 p**) :

- Le plan produit (Product).
- Le plan prix (Price).
- Le plan distribution (place).
- Le plan communication (promotion).

Le tableau ci-dessus modélise les Quatre plans ou axes d'actions spécifiques :

⁸¹ Elouedj Boukraled Bloufa, « L'internationalisation des entreprises algériennes », op.cit. p.108.

Tableau N°09 : Le plan de marchéage

Composantes	Nature des décisions
Produit	Définition et gestion de la gamme Choix des caractéristiques du produit Choix de l'emballage, du conditionnement. Choix de la marque Choix de l'étiquette Définition d'un niveau de qualité Définition des services attachés au produit. Définition des actions de recherche et de lancement de nouveau concept.
Prix	Définition du niveau de prix (écrémage et pénétration, alignement) Choix des procédures d'évolution des prix. Définition des marges de négociation des prix. Définition des conditions de crédit de paiement.
Distribution	Choix des canaux de distribution Organisation de la distribution physique Gestion de la force de vente
Communication	Décision concernant la publicité, la promotion. Budget message à communiquer axes et thèmes copy stratégie.

Source: C. PASCO-BERHO, Op.cit, p.50.

Conclusion

L'accès à des marchés étrangers permet aux entreprises d'adapter des stratégies qui leurs permettent de saisir certaines opportunités. Ces opportunités se traduisent à plusieurs niveaux c'est-à-dire au niveau économique, marketing, fiscal, politique....

L'internationalisation des entreprises est une étape très importante afin de garantir la continuité de leurs croissances, elle consiste en l'extension des entreprises au-delà les frontières leurs pays d'origine.

A travers ce chapitre, nous avons vu l'impact sur la décision d'exportation, en effet, l'incidence de la recherche et le développement sur la décision d'exportation constitue un élément important dans le processus d'internationalisation. Le diagnostic export permet à l'entreprise de définir et déterminer ses capacités, avec un résultat positif de la possibilité de l'entreprise à s'internationaliser. La taille de l'entreprise constitue aussi un déterminant important. Cela montre aussi que les petites entreprises ont moins de chances de devenir exportatrices par rapport aux grandes entreprises, qui se caractérisent par une gestion plus performante, des moyens humains et financier plus important et une expérience plus grande.

CHAPITRE 03
ETUDE DE CAS SUR LES
FACTEURS DE
L'INTERNATIONALISATION
DE L'ENTREPRISE GE

Introduction

Dans le but de réaliser une étude pratique sur l'expérience de l'entreprise Générale Emballage dans l'exportation du carton ondulé, nous avons effectué un stage pratique au sein du service export et au sein de service ressources humaines.

Aujourd'hui, les industriels optent pour des Emballages au meilleur rapport qualité-prix, comme c'est le cas de Général packaging, une entreprise algérienne spécialisée dans la production et la transformation du carton ondulé, dans l'objectif de satisfaire le marché intérieur et d'exporter le surplus, contribuant ainsi au développement de l'industrie nationale. La tâche principale de l'entreprise est donc de développer la production et d'assurer la qualité et la coordination des emballages afin que le pays puisse passer d'un importateur à un exportateur.

Ce chapitre se compose de trois principales sections, dont la première est dédiée à la présentation de l'organisme d'accueil en présentant son activité, retraçant son historique, sa situation géographique, ses missions et ses objectifs. Pour la deuxième section, elle est consacrée l'analyse de la stratégie de l'internationalisation par l'exportation de **GE**, où nous allons identifier les facteurs déterminants de la décision d'exportation de l'entreprise, stratégies adoptées, diagnostic export.

Enfin la troisième section nous l'avons consacré au processus d'exportation de GE où nous allons identifier la procédure d'exportation utilisée, les contraintes de l'entreprise liées à l'environnement externe et interne et on termine par l'Analyse SWOT sur l'entreprise.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil Général Emballage

Dans une première partie de ce chapitre, nous présenterons la société Générale Emballage. A signaler, l'entreprise est l'une des plus grandes entreprises en Algérie, et qui a contribué de manière significative au développement de l'industrie du carton ondulé.

Dans un premier temps, nous allons voir l'historique et le développement de l'entreprise, ensuite ses missions, ses objectifs, ses valeurs, ses clients, ses concurrents et enfin son organisation.

1. Présentation de Générale Emballage SPA

L'entreprise algérienne Générale Emballage est spécialisée dans la fabrication et la transformation de carton ondulé. L'entreprise a été créée en 2000, par **M. Ramdane BATOUCHE** qui assure aujourd'hui la présidence du conseil d'administration de la SPA (Société par actions). Elle se constitue de trois sites industriels : Akbou (Bejaia), Oran et Sétif. Générale Emballage est le plus grand producteur de carton ondulé en Afrique. Générale Emballage a été certifié par : ISO9001 / 2008, ISO 45001 et par L'ISO 14001.

1.1 Historique de Générale Emballage

Générale Emballage est l'une des entreprises nées suite à la nouvelle politique économique adoptée par l'Algérie encourageant les investissements dans l'industrie. D'une nature juridique SARL, **GE** a été créée en août 2000 par décision APSI n°13051 juin 1998 implantée à la zone d'activité Taharacht, Akbou, Bejaia par **M. Mohand Ramdane BATOUCHE**, avec un capital social initial de 32 millions de dinars algériens.

Les travaux de construction de bâtiment ont débuté en août de la même année et sont réalisées par des entreprises algériennes. En 2002, les équipements de fabrication importés d'Espagne furent installés. La société a commencé à fabriquer ses premiers produits en juin de la même avec un effectif de 83 employés. En 2005, le capital de l'entreprise a été porté à 70 millions de dinars algériens, puis à 150 millions de dinars en 2006 et ensuite 1,23 milliards de dinars en 2007 et aussi une entrée de production de l'usine de production de Sétif dont l'effectif est de 425 employés.

Avec sa réussite et son hégémonie sur le marché national, Général Emballage a aussi investi sur le marché extérieur. Depuis 2008, la société réalise des exportations vers la Tunisie avec des parts de marché avoisinant les 12%. En parallèle une deuxième unité a été installée

dans la même année à Oran, ce qui vient renforcer les capacités de GE de couvrir tout le besoin de région de l'Ouest.

L'assemblée générale des actionnaires de la société tenue en date du 03 juin 2009 a décidé de modifier la société par actions (SPA) et à augmenter le capital par l'intégration de deux nouveaux associés (Maghreb Private Equity Fund II « cyprus » LP et Maghreb Private Equity Fund II « Mauritius » PPC) pour le porter à 1823200 DA.

Le capital de SPA Général Emballage a été porté à deux milliards de dinars algérien par conversion du compte courant associés suite à la résolution N°2 de l'assemblée générale extraordinaire tenue le 30 juin 2009.

En 2011, un triple « A » a été labellisé pour Général Emballage par l'organisme Français de garantie des crédits à l'exportation (COFACE), prouvant ainsi sa capacité à honorer ses engagements vis-à-vis de ses clients et fournisseurs. Et en 2012, la capacité de production est portée à 130 000 tonnes, l'usine d'Oran est transférée à la ZI HASSI AMEUR et aussi ils ont signé une convention cadre de partenariat avec l'université de Bejaia visant à mutualiser les compétences des étudiants et les besoins de l'entreprise en cadres qualifiés.

En 2013 Général Emballage a obtenu la certification ISO9001/ 2008.

- ❖ **L'année 2000⁸²** : 1^{er} Aout création de la SARL Général Emballage avec un capital de 32 milliards de dinars dans la zone d'activité de Taharacht (Akbou. W. de Bejaia) (décision APSI N°13051 du juin 1998).
- ❖ **L'année 2002** : entrée en production de l'usine d'Akbou avec un effectif de 83 employés.
- ❖ **L'année 2006** : Le capital est porté à 150 million DZD avec un effectif de 83 employés.
- ❖ **L'année 2007** :
 - ✓ Le capital est porté à 1,23 milliards DZD avec un effectif de 425 employés.
 - ✓ Entrée en production de l'usine de Sétif.
 - ✓ Trophée de la production (Euro-Développement PME).
- ❖ **L'année 2008** :
 - ✓ Début d'exportation vers la Tunisie.
 - ✓ Entrée en exploitation de l'unité d'Oran.

⁸²Toutes les années présentées, leur source est un document interne : présentation Spa, remise par la personnels (ressources humaines) : Mr **Moufak** et **Slifi** Katia (Chargé d'étude d'administration, service commercial), transmet par mail et aussi nous avons utilisé les mémoires internes à l'entreprise.

❖ **L'année 2009 :** Le 03 juin, une augmentation du capital à 2 milliards de dinars et entrée de MAGHREB PRIVATE EQUITY FUND II « Cyprus II » avec une participation de 40%. Général Emballage devient une société de capitaux (Société par actions).

❖ **L'année 2010 :** Son chiffre d'affaires et son résultat net sont exprimés en dollars, respectivement de 38,053 millions de dollars et 2,071 de dollars, ce qui la place au 50^{ème} rang des entreprises algériennes.

❖ **L'année 2011 :**

✓ Les trois usines de production (Akbou, Oran, Sétif) cumulaient une capacité de production de 130 000 tonnes équivalent à 80% de la consommation algérienne.

✓ Novembre : Cotation COFACE. @@@

❖ **L'année 2012 :**

✓ Mars : Les capacités de production sont portées à 130 000 tonnes.

✓ Juin : l'usine d'Oran est transférée à la zone industrielle de Hassi-Ameur.

✓ 02juillet : signature d'une convention cadre de partenariat avec l'université de Bejaia.

✓ 17Décembre : Notation COFACE. @@@.

❖ **L'année 2013 :**

✓ 23 janvier : Certification ISO 9001 : 2008.

✓ Démarrage de la 1^{ère} promotion de licence en Emballage & Qualité à l'université de Bejaia. L'université de Bejaia et Général Emballage lancent, à partir de la rentrée universitaire de septembre 2013 une licence professionnelle en Emballage et qualité. L'inscription est ouverte, à partir du 04 septembre 2013, aux étudiants de l'université de Bejaia ayant accompli avec succès une 1^{ère} année de troc commun (ST, SM ou SNV). Durée des études : 02années avec de fréquents séjours en entreprise. Un Master Pro sera ouvert au profit des licenciés ayant accompli 03 années d'expérience professionnelle.

❖ **L'année 2014 :**

✓ 30 Octobre : Début des exportations vers la Libye.

✓ 22 Février : Signature d'un protocole d'accord de recrutement avec l'Agence Nationale de l'Emploi (ANEM).

❖ **L'année 2015 :**

✓ 02 juin : prix d'encouragement du trophée Export 2014 (World Trade Center Algeria WTCA).

✓ Avril : Démarrage de l'unité de production à Sétif.

❖ **L'année 2016 :**

✓ Février : 1^{er} exportation en Espagne

- ✓ Août : Sortie de *Maghreb Private Equity Fund* et entrée de *Développement partners International (DPI)* et de *Deutsche Dation investitions und Entwicklungsgesellschaft mbH (DEG)* à hauteur de 49% du capital social.
- ✓ Septembre : 1^{ère} exportation en Mauritanie.
- ❖ **L'année 2017 :** Le 19 Avril, la Notation COFACE. @@@ .
- ❖ **L'année 2018 :**
 - ✓ 09 Avril : certificat ISO 9001 Version2015.
 - ✓ 29 Juillet : Notation COFACE. @@@
- ❖ **L'année 2019 :**
 - ✓ 16 Janvier : Distinguée comme entreprise « inspirante » pour l'Afrique dans le rapport « *compagnies to inspire Arica 2019* » du London Stock Exchange Group (Bourse de Londres).
 - ✓ 21 Avril : Premier expédition sur la Belgique.
 - ✓ 13 juin : prix spécial du jury de trophée Export 2018 (World Trade Centre Alegria WTCA).
 - ✓ 19 Juin : premier exportation sur la France.
 - ✓ 25 Juillet : Notation COFACE. @@@
 - ✓ Arrête d'exportation vers la Libye.
- ❖ **L'année 2020 :**
 - ✓ 25 Janvier : Certification ISO 14001 : 2015 et ISO 45001 : 2018.
 - ✓ 23 Juillet : Notation COFACE. @@@
 - Pour @@@ c'est un signe de la notation de Coface, c'est l'avis de crédit @rating traduit la capacité de l'entreprise à honorer ses engagements commerciaux vis-à-vis de ses clients et de ses fournisseurs.

1.2 Les valeurs de Générale Emballage

1.2.1 Leadership

Les politique d'investissement de Général Emballage, de recrutement et de formation reposant sur deux principes fondamentaux : satisfaire la demande et anticiper sur les besoins futurs du marché. Il en découle une mise à niveau continuelle des compétences humaines et des processus technologiques.

1.2.2 Proximité

Général Emballage entre en rapprochement avec ses clients pour une meilleure compréhension de leurs besoins et pour réduire les coûts et les délais d'acheminement de leurs produits et garantir le meilleur rapport qualité/ prix.

1.2.3 Citoyenneté

Général Emballage est une entreprise citoyenne qui inscrit son intérêt dans celui de la société et de l'humanité en Général.

1.2.4 Développement Durable

Général Emballage s'engage à :

- A. Recycler l'ensemble de ses déchets de production et de ses rejets industriels
- B. Ane se fournir qu'auprès d'industries respectant les principes du développement durable.
- C. A apporter sa contribution aux visant la préservation de l'environnement et notamment aux actions de reforestation.

1.3 La localisation de Général Emballage

L'entreprise Général Emballage est implantée au niveau de la zone d'activité de Taharacht, située à 2,5 kms au Nord-est du chef-lieu de la commune d'Akbou. D'une superficie de 24HA, elle est un véritable carrefour économique vue le nombre d'unités industrielles qui exercent dans différents domaines. **(Voir l'annexe N°01).**

Les installations de la société occupent une assiette foncière d'une superficie de 25 175,00m² Les limites de la société sont les suivantes :

- Au Nord : lot inoccupé.
- Au Sud : projet d'une unité industrielle.
- L'Ouest : chemin de servitude interne de la zone.
- L'Est : Oued **Tifrit**.

Le site est accessible à partir de la RN26 (pont d'oued **Tifrit**) sur une longueur de 1,5 Km, en empruntant le C.W.141, menant vers **Seddouk**.

1.4 Les activités principales de GE

Les activités principales de Générale Emballage sont les suivantes :

- Fabrication, transformation et commercialisation du carton ondulé et de déchets.
- Ventes de déchets sur le marché local (RECUPAK et TONIC).
- Export déchets (Belgique, Espagne).
- Export de produits finis (Tunisie, Mauritanie, France, Lybie).

1.5 Les missions de Général Emballage

La mission de Général Emballage est la satisfaction de ses clients en prenant en considération toutes leurs exigences en matière d'Emballage et de plaques en carton.

- Plaque du carton ondulé.
- Caisse à Fond automatique.
- Caisse télescopiques
- Barquette à découpe spéciale.

1.6 Les objectifs de Général Emballage

Général Emballage utilise tous les moyens nécessaires afin de face à la demande actuelle, et d'augmenter davantage ses parts de marché. Les moyens utilisés lui permettent de répondre dans les délais aux demandes ainsi qu'à multiplier ses capacités de production, ce qui a poussé GE à créer de nouvelle ligne de production et transformation, extension des espaces de stockage des matières premières et des produits finis.

1.7 Les concurrents de GE

Général Emballage est leader de cartonnage en Algérie, parmi ces concurrents, on site Maghreb emballage, IECO (industrie des cartons ondulé) le groupe GIPEC (GROUPE industriel du papier et de la cellulose) qui sont en même temps des clients.

1.8 Les clients de GE

La SPA GE compte parmi ses clients de grands acteurs de la scène économique nationale comme : la SPA CEVITAL, SARL ALMAG, SOUMMAM, IFRI, ROUIBA, SOCOTHYD, LA BELLE, HODNA LAIT, LAITERIE TREFLE, GROUPE OUCHERIF, HENKEL, SAWAL TUBI, BIMO, ENIEM, CONDOR, CRISTOR, VITAJUS, RAMDY, la Tunisie et bien d'autres.

1.9 Organisation et organigramme de l'entreprise

L'organisation est revue selon le besoin, pour l'adapter à la stratégie de la Société et aux évolutions de son environnement, cette souplesse permet à l'entreprise d'être réactive par rapport à ce dernier ⁸³(Voir l'annexe N°02).

La société est composée actuellement de sept directions et cinq départements :

- Direction générale.
- Direction d'usine Sétif. Direction d'usine Oran
- Direction de la communication et de l'export
- Direction commerciale
- Direction finance et comptabilité
- Direction qualité et développement des ressources humaines.
- Département technique.
- Département production.
- Département approvisionnement.
- Département maintenance.
- Département informatique

La structure de l'entreprise Général Emballage est composée de directions suivantes :

1.9.1 La direction générale

L'intervention est le rôle de la direction générale qui se situe sur le moyen terme, elle est chargée de la coordination, de l'animation et du contrôle des actions liées à la gestion et au développement de l'entreprise. Les tâches qui lui attribuées sont :

- La mise en œuvre de la politique de l'entreprise et la stratégie en matière de développement et l'organisation.
- La mise en œuvre des systèmes d'information permettant la prise de décision et d'inscription de toute la situation de l'entreprise

⁸³ Voir l'annexe N°02 relatif à la présentation de l'organigramme de l'entreprise.

1.9.2 Les directions constituantes de l'organisation

A. La direction de contrôle de qualité

Cette direction a pour mission :

- La mise en œuvre de la politique qualité de l'entreprise
- Le suivi de performances de qualité et son diagnostic

B. La direction technique

Cette direction est structurée comme suit :

- **Département de production** : il occupe de la ligne onduleuse et de la ligne de transformation.
- **Département d'approvisionnement** : il occupe des achats et de gestion de stocks.
- **Département maintenance** : ce département est composé de sous service à savoir :
 - Service ordonnancement ; chargé d'établir les plannings d'interventions, de répartir les personnels en fonction des travaux et du délai et de suivre l'avancement des travaux
 - Service réalisation ; chargé de l'installation de machine et du matériel et informe le personnel sur l'utilisation de l'équipement, de la remise en marche après chaque intervention et l'établissement du diagnostic de défaillance
 - Service utilité ; chargé de gérer les énergies telles que l'électricité, le gaz, l'air comprimé, le fuel...etc.

C. Direction commerciale : La direction commerciale a pour mission la définition et la mise en œuvre de la politique commerciale de l'entreprise et du plan d'information des services (exploitation, gestion et développement de raison de distribution.).

D. Direction finance et comptabilité

D.1 Département finance : il est chargé de :

- ✓ Suivi et la surveillance des mouvements de fond affectant les comptes,
- ✓ Veiller en permanence au bon équilibre de la trésorerie de l'entreprise,
- ✓ Analyser périodiquement la situation générale de la trésorerie de l'entreprise et faire toute proposition visant à améliorer les conditions d'utilisation en vue d'augmenter les rendements

D.2 Département comptabilité : il est chargé de :

✓ Tenir la comptabilité générale de l'entreprise et l'établissement des documents de synthèse annuels.

✓ La transmission dans les délais fixés par la réglementation en vigueur des déclarations auprès de l'administration fiscale.

✓ Mettre en place la comptabilité analytique d'exploitation selon les normes définies par la société nationale de comptabilité afin de l'intégrer dans le système de gestion de l'entreprise.

E. Direction administration générale : Cette direction a pour mission de révision, organisation et l'exécution de toutes les actions liées à la gestion des ressources humaines à savoir :

✓ La gestion de personnels (recrutement, salaires).

✓ La gestion des affaires générales et des prestations sociales.

✓ La mise en place et la sécurisation du réseau internet de l'entreprise.

1.10 Produits commercialisés

La mission de Général Emballage est de satisfaire sa clientèle le plus exigeant en matière de plaques en carton ondulé et des emballages imprimés selon la forme et le design souhaité et exigé par le client, parmi ces produits⁸⁴, on cite :

- Des plaques en carton ondulé ;
- Caisse à fond magnétique ;
- Caisse télescopique ;
- Barquette à découpe spéciale et des boites à pizza

Section 02 : La stratégie de l'internationalisation par l'exportation de GE

A noter que l'exportation est l'activité principale de Général Emballage, une entreprise africaine leader dans la fabrication de carton ondulé. La nouvelle installation de production de l'entreprise est conçue pour répondre à la demande intérieure et générer un excédent pour l'exportation.

Dans cette section, nous allons analyser les différents facteurs déterminants de la décision d'exportation, puis sa stratégie et ses formes d'internationalisation de l'entreprise GE, nous

⁸⁴ La forme de chaque produit est présentée dans l'Annexe N°03.

essayons de faire une étude sur la démarche d'internationalisation de l'entreprise et enfin son diagnostic export.

2.1 Analyse des facteurs déterminants de la décision d'exportation de GE

D'après notre stage que nous avons mené au sein de l'entreprise Général Emballage, les facteurs qui ont influencé la décision d'exporter sont les suivants :

2.1.1 Les facteurs d'opportunité du marché international

Selon les nombreuses informations que nous avons pu récolter durant notre stage pratique, nous avons constaté que l'entreprise G.E a réalisé sa première opération d'exportation en 2008 en répondant à une spontanée provenant du marché tunisien. Cela a servi un déclic aux dirigeants qui ont par la suite décidés d'explorer les marchés étrangers. Ainsi, nous avons observé deux facteurs d'opportunités : une demande spontanée et le suivi d'une réelle motivation des dirigeants afin d'intensifier leurs activités sur le marché tunisien.

2.1.2 Facteurs liés au marché étranger (Tunisien)

Selon les réponses du directeur de la communication et des exportations, Général Emballage est privilégié d'une approche export au marché tunisien ; une imposition logique pour des raisons de proximité géographique et culturelle, comme :

➤ **Raisons liées à la proximité géographique :** La Tunisie est un pays voisin de l'Algérie avec de bons transports terrestres et la distance de 690 km qui sépare Tunis la capitale de la Tunisie et la zone industrielle d'Akbou, ce qui a encouragé le dirigeant de Général Emballage à prendre une décision importante en s'orientant vers ce marché capable d'absorber leur production.

➤ **Raison liées à la proximité culturelle :** Tunisie et Algérie, c'est aussi une question de proximité culturelle. Langue, traditions et religion unissent, en effet, les deux peuples. L'exportation vers la Tunisie économise donc les frais d'adaptation au marché-cible à l'entreprise Général Emballage.

2.1.3 L'âge de l'entreprise

Dans le cadre de l'exportation, GE a pu vérifier l'hypothèse de l'âge suffisamment atteint et avancé pour bénéficier de l'expérience et de l'apprentissage, car l'entreprise a eu six ans d'expérience (2002 à 2008) sur le territoire national pour ensuite sauter sur une occasion présentée à eux afin de s'internationaliser, elle a pu également s'internationaliser grâce à sa

capacité financière (leader en Algérie), et organisationnelle en satisfaisant les exigences des marchés extérieurs.

2.1.4 Les facteurs liés aux dirigeants

Comme il a été cité précédemment dans les facteurs d'opportunité, avant d'avoir la possibilité d'exporter pour la première fois, les dirigeants ont pris une meilleure décision de développer leur activité à l'échelle internationale.

C'est avec leur expérience dans le marché national et leur confiance en soi et de leurs collaborateurs qu'ils se sont fixés des objectifs à atteindre et de se lancer dans un projet inconnu.

En effet, le dirigeant des exportations de Général Emballage, le directeur d'unité sous le nom de Monsieur **MESTAR**, est une personne salariée, âgée de moins de 60 ans. Nous savons que l'un des facteurs les plus importants dans la prise de décision pour une exportation dans une entreprise, c'est qu'il y est un dirigeant expérimenté par son ancienneté, son savoir-faire et son expérience, et non pas par une personne qui a peu d'expérience ou pas du tout, car cela influence fortement l'entreprise.

Par ailleurs, d'après les résultats de notre stage, parmi ses caractéristiques, le dirigeant dispose de l'expérience à l'étranger, des compétences en langues étrangères demeurant obligatoire surtout pour le Français et l'Anglais afin de gérer les opérations du commerce extérieur, de l'attitude vers l'exportation et de la participation à des réseaux de contacts.

En conséquence, l'ensemble de ces facteurs liés aux caractéristiques du profil du dirigeant influencent positivement sur la décision d'exportation de l'entreprise **GE**.

Au cours de notre stage avec le service export, ils nous ont cité les différents rôles et missions du directeur d'unité et parmi elles, on cite les suivantes :

- ❖ Il doit assurer le développement des ventes de son entreprise à l'étranger.
- ❖ Bien souvent rattaché à un secteur géographique, il assure la gestion et la stratégie commerciale et optimise son portefeuille client.
- ❖ Il encadre une équipe des commerciaux qui se déplacent à l'étranger.
- ❖ Il anticipe les besoins de la clientèle, et il fait des études de marché tout en étudiant la concurrence.
- ❖ Sa présence à des salons internationaux est l'occasion pour lui d'établir de nouveaux contacts.

2.1.5 Les facteurs commerciaux

La capacité de production de Général Emballage a atteint 320 000 tonnes /an en 2020, ce qui représente près de 80% des besoins du marché national. GE engage une politique d'extension en 2008 par l'acquisition des deux unités de production et de transformation de carton ondulé situées à Sétif et Oran, acquisition qui conduisait Général Emballage à envisager une stratégie d'exportation en pénétrant d'autres marchés en vue de commercialiser les produits.

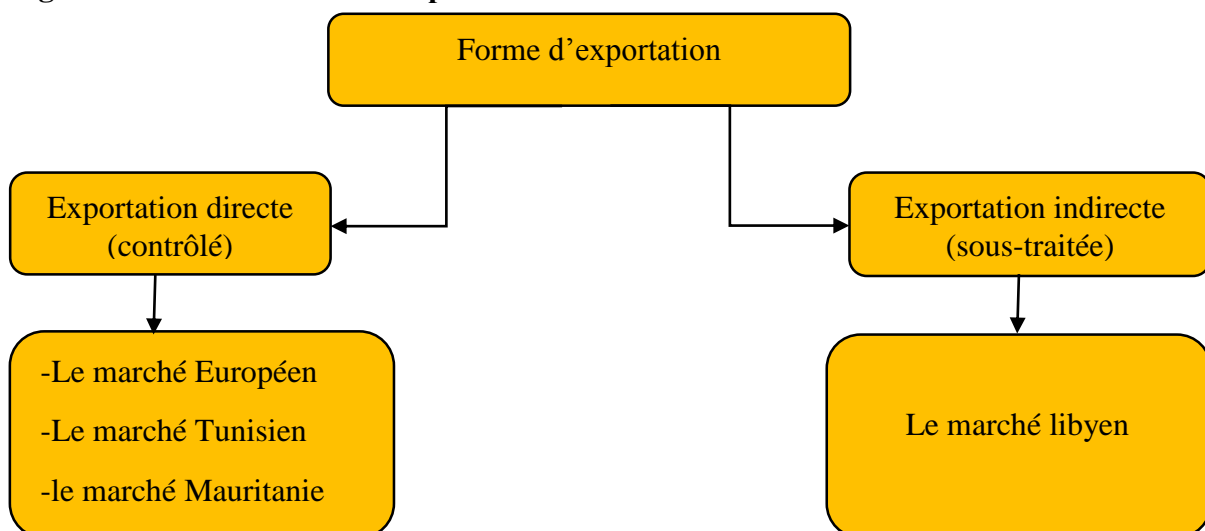
2.2 La stratégie d'internationalisation adoptée par Général Emballage

Selon le service export de général emballage, parmi les quatre modes de stratégies d'internationalisation l'entreprise choisi l'exportation. Ce type de stratégie permet au centre décisionnel de l'entreprise de ne pas quitter son siège social initial, tout comme au système de production et de commercialisation toujours sis au pays d'origine, ce qui convient au cas de GE dont le centre décisionnel se trouve à **Akbou, (W) Bejaia, Algérie**.

2.3 Les formes d'internationalisation de Général Emballage

D'après la figure N°09 Général Emballage a utilisé deux formes d'exportation afin de s'internationaliser, une exportation directe (exportation contrôlée) et une exportation indirecte (exportation sous-traitée).

Figure N° 09 : Les formes d'exportation de G.E



Source : Etablit par nos soins à partir de documents internes de l'entreprise (service export)

Selon la présentation ci-dessous, l'exportation directe dit aussi contrôlée est destinée au marché Européen, Tunisien et mauritanien où l'entreprise n'a pas besoin d'intermédiaires pour

exporter ses produits et engendre moins de coûts, et pour le marché Libyen l'entreprise a utilisé l'exportation indirecte dite sous-traitée, due au risque lié à ce marché.

2.3.1 L'exportation directe (contrôlée)

Cette forme d'exportation est utilisée pour :

2.3.1.1 Pour le marché tunisien

Pour réussir en Tunisie, l'entreprise a choisi d'exporter son produit directement en Tunisie sans intermédiaires. Général Emballage a décidé de mettre en place un bureau de liaison à Tunis, géré par un représentant salarié ayant pour mission de réceptionner les commandes. Il a pour objectif d'améliorer la communication avec, et de se rapprocher de ses clients, d'étudier le marché et de fournir des informations à l'entreprise sur les évolutions du marché. Il y a lieu à noter que la logistique de ses exportations s'effectue par voie terrestre sur le marché tunisien.

2.3.1.2 Pour le marché européen et mauritanien

Le nombre de clients de Général Emballage sur la plupart de ses marchés est une entreprise, un client (entreprise) par marché, dont elle n'a pas besoin d'un bureau de liaison pour cela. GE a préféré d'avoir des relations directes avec les clients, sans intermédiaires. Le but de ce choix est de réduire les coûts, les délais et d'éviter les désagréments liés aux intermédiaires. En ce qui concerne le marché européen, la logistique de ses exportations se passe par voie maritime.

2.3.2 L'exportation indirecte (l'exportation sous traitée)

Ce type d'exportation est principalement utilisé en Libye, qui souffre d'une instabilité politique et sociale interne. Ainsi, Général Emballage a préféré d'utiliser une seule société intermédiaire pour desservir le marché libyen. L'objectif principal de ce mode d'exportation est de limiter les risques. Pour le marché libyen, la logistique d'exportation terrestre est assurée par le bureau de liaison Tunisien.

2.4 Analyse de la démarche d'exportation de Général Emballage

Afin de mieux étudier la stratégie export de Général Emballage, nous avons profité de l'opportunité d'un stage dans l'entreprise pour comprendre son objectif de mise en œuvre de cette stratégie, les modalités de financement export, les risques prépondérants, etc. Pour cela, nous avons pensé à traiter des éléments liés au diagnostic export de l'entreprise, aux études de marchés et aux plans marketing internationaux.

2.4.1 L'objectif de l'exportation de G.E

Selon les réponses transmises par le directeur de la communication et des exportations de l'entreprise, Général Emballage a poursuivi cette stratégie d'exportation pour deux raisons principales, à savoir : l'augmentation du chiffre d'affaire de l'entreprise et une visibilité accrue.

A. L'augmentation du chiffre d'affaire de G.E : Dans le but d'augmenter le chiffre d'affaire de l'entreprise, ses dirigeants adoptent une stratégie d'exportation, qui concrétise l'augmentation de sa part de marché. En pénétrant d'autres marchés, notamment étrangers.

B. Renforcement de la notoriété de l'entreprise : Général Emballage est à l'avant-garde des affaires industrielles en tant que spécialité de la production de carton ondulé, ayant satisfait avec succès plus de 50% des besoins du marché local, il souhaite renforcer la popularité qu'elle a acquise localement sur les marchés étrangers.

2.4.2 Le mode de financement adopté par Général Emballage

Selon les informations fournies par le responsable de la communication et de l'export de Général Emballage, l'activité export de l'entreprise repose sur des transferts gratuits pour se financer. Qu'elle n'est pas très sûre d'utiliser ce modèle, le service export nous a indiqué que l'entreprise a utilisé ce modèle car **CAGEX**⁸⁵ a accepté de prendre le risque.

2.4.3 Risque lié à l'exportation chez Général Emballage

Le principal risque auquel GE s'expose lors de sa démarche d'exportation est le non-rapatriement des revenus. Les dirigeants de l'entreprise avouent la difficulté de faire revenir les bénéfices de l'entreprise vers le pays.

2.4.4 Mode de transport utilisé par l'entreprise

Pour transporter ses produits, l'entreprise se chargera de la livraison des produits au client, et par l'intermédiaire de la société de transport **TMF**, cette livraison se fait par la voie terrestre vers la Tunisie et la Libye, Par contre la Mauritanie, l'Espagne, la France et la Suisse se fait par voie maritime.

⁸⁵ **CAGEX** : Compagne Algérienne de la Garantie des exportations

2.4.5 Incoterm adopté par G.E

Selon la direction de l'entreprise, GE utilise trois incoterms différents lors de l'expédition de marchandises : **FOB**⁸⁶, **CFR** et **EXW**⁸⁷.

2.5 Diagnostic export de Général Emballage

Avant de pénétrer un marché cible, une entreprise doit d'abord analyser les conditions de son succès. Cela dépend de sa capacité et de ses compétences et quelques chiffres de GE. Grâce à notre stage au niveau de l'entreprise, avec l'aide du service export, nous avons pu élaborer un diagnostic export pour l'entreprise.

2.5.1 Les données générales relatives au diagnostic export de GE

2.5.1.1 Evolution des exportations de G.E entre 2015- 2020 en %

Le tableau N°10 et la Figure N°10 représentent les exportations globales, les exportations de produits finis, les exportations de déchets effectuées par l'entreprise Général Emballage entre l'année 2015 et l'année 2020 et les chiffres sont présentés en pourcentage.

Tableau N°10 : Les exportations de G.E entre 2015-2020 en %

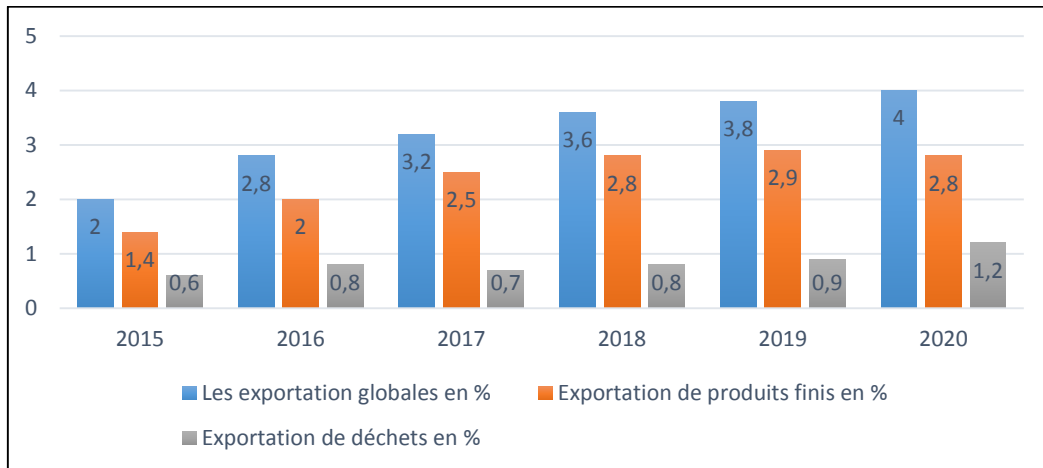
Année	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Les exportations globales de GE	2	2.8	3.2	3.6	3.8	4
Exportation de produit finis	1.4	2	2.5	2.8	2.9	2.8
Exportation de déchets	0.6	0.8	0.7	0.8	0.9	1.2

Source : Etabli par nos soins à partir des documents internes de l'entreprise.

⁸⁶ **FOB** est un incoterm qui signifie « free on board », soit littéralement « sans frais à bord ». Quand on achète une marchandise. Le prix « FOB » est toujours inférieur au prix « CFR »

⁸⁷ **EX Works** ou à l'usine : ce type d'incoterm définit l'obligation minimale du vendeur, l'acheteur ayant à supporter tous les frais et risques inhérents à la prise en charge de la marchandise depuis les locaux du vendeur.

Figure N° 10 : Evolution des exportations de GE pour la période 2015-2020 en %



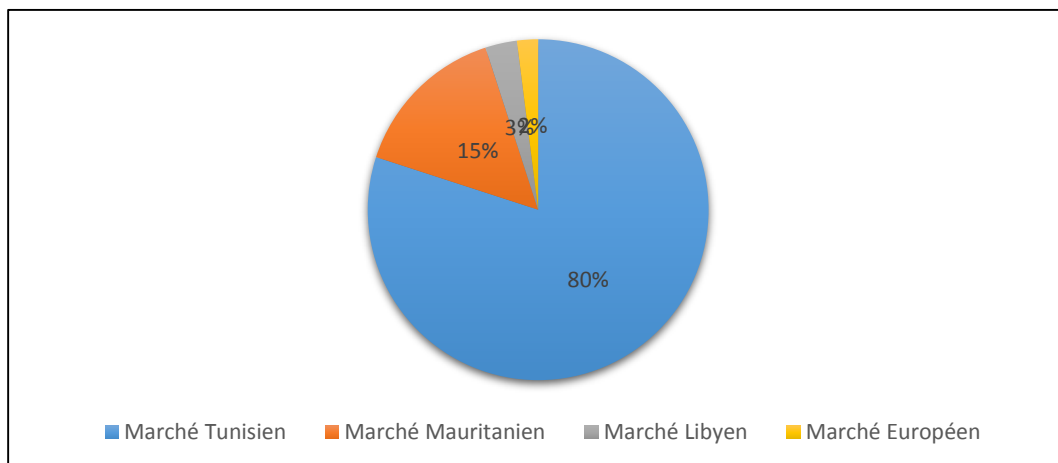
Source : Etablit par nos soins à partir le tableau N° 10.

D'après les données ci-dessous, on constate que les exportations de Général Emballage sont en constantes progression et d'évolution positive. Ce qui est remarquable que les exportations sont très élevées en 2019 et 2020 par rapport aux autres années malgré la pandémie COVID 19 ce qui montre et rendre l'entreprise intéressante à l'étude car la majorité des entreprises ont marqué un recule durant cette pandémie. Par contre Général Emballage a fait un taux important d'exportation avec des chiffres de 4 et 3,8, 1,2 et 0,9 % respectivement. Capable cette augmentation et ces taux est dû à la demande de l'emballage par les autres entreprises car on le. Sait tous que Ya une consommation énorme que ce soit sur le plant alimentaire, sanitaire et autres, durant cette période.

2.5.1.2 Les parts de marché de Général Emballage

La Figure N°11 identifie le pourcentage des parts de marchés que Général Emballage possède à l'international pour l'année 2020.

Figure N°11 : Les parts de marché de GE



Source : Etablit par nos soins à partir les documents internes de l'entreprise (service export).

D'après les informations données par la chargée d'export. Nous constatons que les parts de marché étranger ne sont pas équilibrées, la part la plus importante est représentée par la Tunisie avec une part de 80% par rapport à d'autres parts. Ceci est dû aux différents facteurs comme l'approche culturelle et géographique de la Tunisie.

2.5.1.3 Evolution de la prospection des clients à l'export

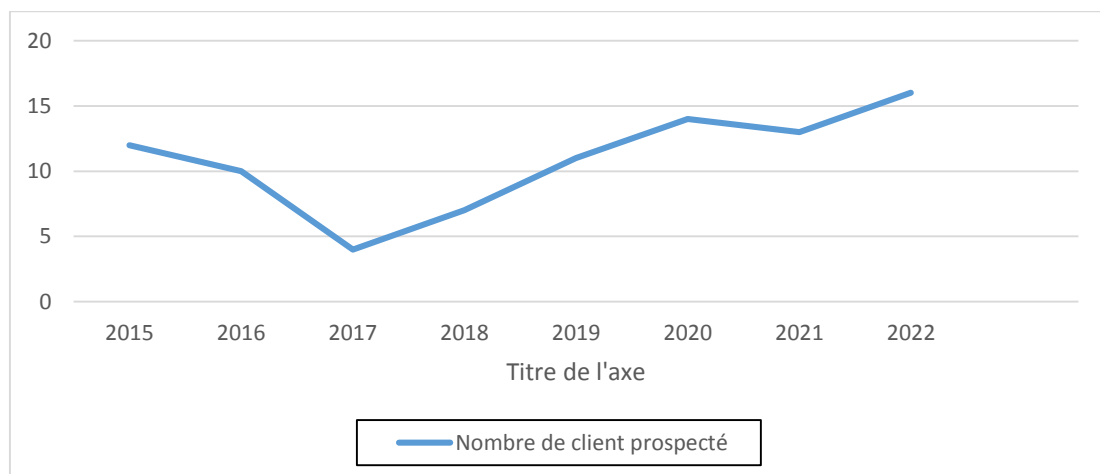
Le tableau N°11 et la Figure N°12 indiquent le nombre global des clients de Général Emballage ainsi que le nombre des clients étrangers durant la période de 2015-2022.

Tableau N°11 : Le nombre de client prospecté par année

Année	Nombre de client prospecté
2015	12
2016	10
2017	4
2018	7
2019	11
2020	14
2021	13
2022	16
Total	87

Source : Elaboré par nos soins à partir des données de l'entreprise.

Figure N° 12 : Nombre de client prospecté par année

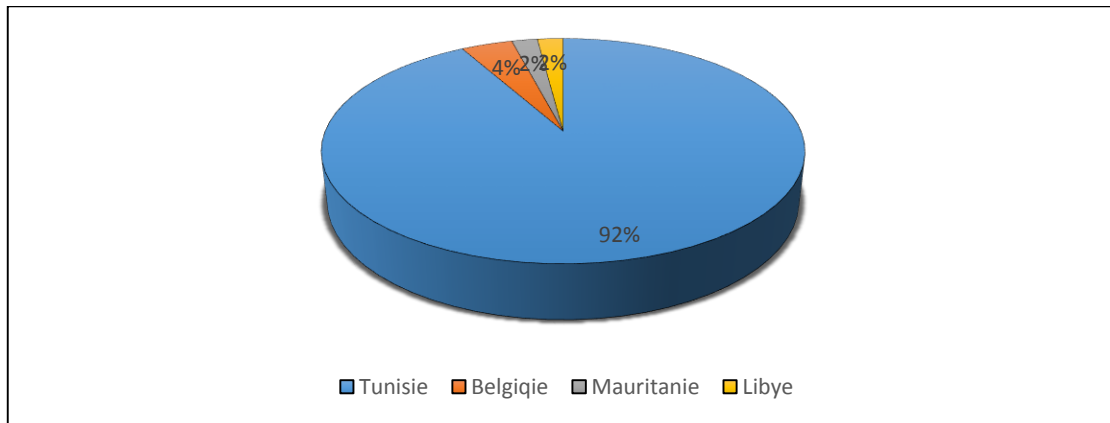


Source : Etabli par nos soins à partir les données du tableau N° 11

CHAPITRE 03 Étude de cas sur les facteurs de l'internationalisation de l'entreprise GE

Vers la fin de l'année 2022, GE s'est dotée d'un portefeuille export qui contient 87 clients des différents marchés et de différentes activités. Et d'après les informations fournies, l'objectif de GE est de prospector deux clients par mois.

Figure N°13 : La part des clients étrangers de GE en 2022



Source : Etablit par nos soins à partir des données de GE.

2.5.2 Capacités et compétence de Général Emballage

Pour qu'une entreprise puisse réussir à l'export, elle doit d'abord réaliser une évaluation des capacités et compétences de certains aspects afin de déterminer ses aptitudes à l'export. On trouve parmi eux :

- Les capacités de production
- Les capacités financières
- Les compétences logistiques
- La capacité de la main d'œuvre et sa compétence.

Une évaluation des capacités commerciales nous informe du statut et des capacités de l'entreprise. Selon les informations fournies lors de notre stage au GE, nous avons pu obtenir les notes suivantes :

2.5.2.1 Capacité de production

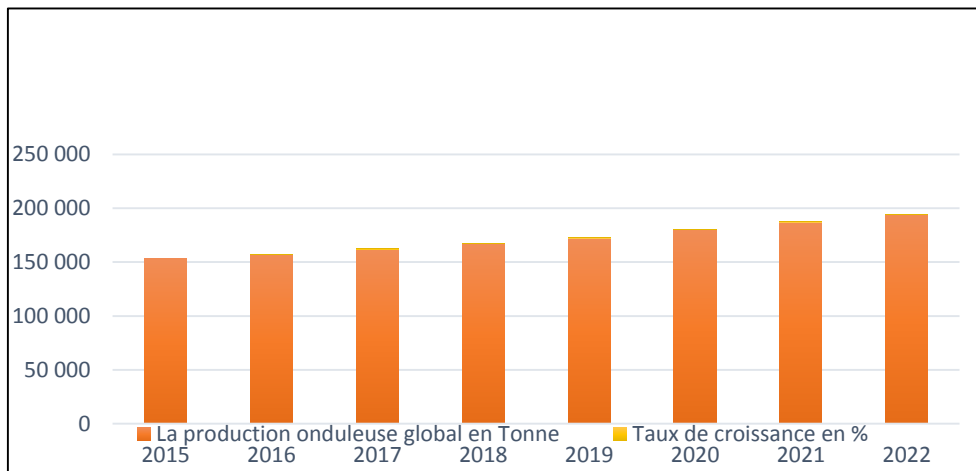
Le tableau N°12 et la Figure N°14 suivants montrent la production de Général emballage durant la période 2015 à 2022.

Tableau N°12 : Evolution de la production de GE entre 2015 et 2022

Année	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Production onduleuse global en Tonne	153000	157000	162000	167000	172000	180000	187000	193000
Taux de croissance en %	-	2,6	3,2	3,1	3	4,7	4,6	5

Source : Document interne de l'entreprise (service commercial).

Figure N°14 : Evolution de la production de Général Emballage entre 2015 et 2022



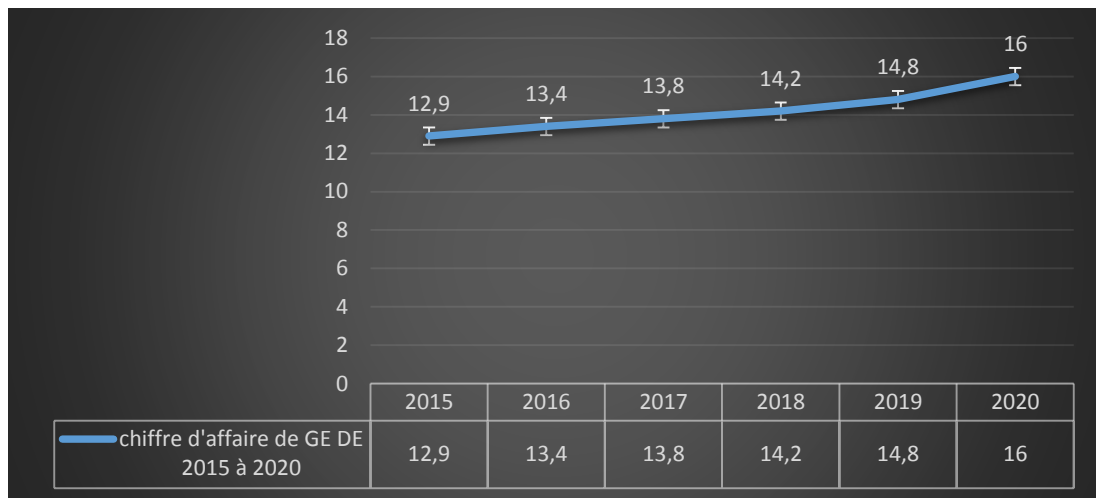
Source : Etablit par nos soins à partir les données du tableau N°12.

Le tableau et la figure ci-dessous montrent que le volume de la production durant la période allant de 2015 à 2022 est en augmentation progressive continue et cela s'explique par la dépendance de la production à la demande sur le marché national et international. Le taux de croissance le plus élevé est de 5% de la production en 2022 par rapport à 2021.

2.5.2.2 Capacité Financières

La figure N° 15 présente le chiffre d'affaires de l'entreprise Général Emballage pour la période 2015 à 2020.

Figure N°15 : Evolution du chiffre d'affaire de GE (en milliards de DA)



Source : Etablit par nos soins à partir les informations internes de l'entreprise (Service commercial).

Les données ci-dessus montrent le chiffre d'affaires de l'entreprise GE en milliards de dinars durant la période de 2015 à 2020, on note que ce dernier est clairement en tendance croissante passant de 12,9 de milliard de dinars à 16 milliard de dinars. Cela s'explique par la forte demande de l'entreprise en carton, et les bonnes qualités des produits vendus.

Cette croissance du chiffre d'affaires augmente les capacités d'autofinancement de l'entreprise ce qui renforce son autonomie. De plus, la certification de la COFACE (Compagnie Française d'Assurance pour le commerce Extérieur : organisme français de garantie des crédits à l'exportation) avec GE explique qu'elle possède une forte trésorerie, ce qui lui permet aussi d'être plus compétitivité à l'international.

2.5.2.3 Capacité logistique

GE dispose de bonnes compétences logistiques. Elle a une flotte de camion de GE et de TMF qui dispose de plus de 500 camions qui sont toujours à sa disposition. GE peut livrer de 50 à 60 camions par jour et parfois plus de 60 en cas de forte demande.

2.5.2.4 Capacités des ressources humaines et ses compétences

2.5.2.4.1 Capacité des ressources humaines

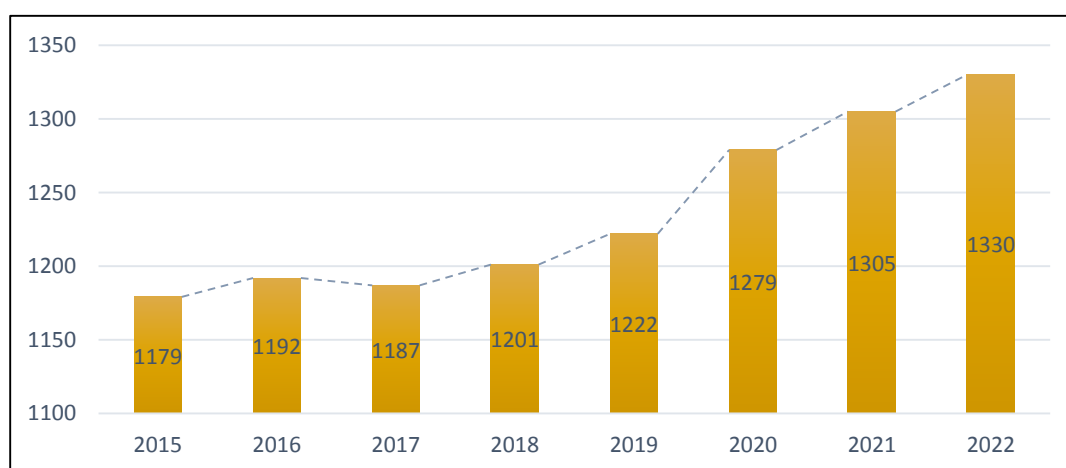
Le tableau suivant indique les effectifs des quatre unités GE (AKBOU, Sétif, Oran) et le total des effectifs durant la période 2002 à 2022.

Tableau N°13 : Evolution des effectifs de GE entre 2002 à 2022

ANNEE	Unité AKBOU	Unité SETIF	Unité ORAN	Unité ALGER	TOTAL GE
2002	83	/	/	/	83
2003	165	/	/	/	165
2004	176	/	/	/	176
2005	185	/	/	/	185
2006	318	/	/	/	318
2007	439	/	/	/	439
2008	479	/	/	/	479
2009	489	56	40	/	585
2010	528	59	43	/	630
2011	589	54	56	/	699
2012	697	75	56	/	828
2013	812	87	61	/	960
2014	819	115	76	/	1 010
2015	802	290	87	/	1 179
2016	777	331	84	/	1 192
2017	774	323	90	/	1 187
2018	774	334	93	/	1 201
2019	772	332	118	/	1 222
2020	771	348	135	25	1 279
2021	768	344	152	41	1 305
2022	758	336	183	53	1 330

Source : Document interne de l'entreprise (service ressource humaines).

Figure N°16 : Evolution des effectifs de GE de 2015 à 2022



Source : Etablit par nos soins à partir le tableau N° 13.

D'après le tableau des évolutions des effectifs durant la période de 2002 à 2022, on remarque que depuis le début de son activité, l'effectif ne cesse d'augmenter. En l'espace de 21 ans, l'effectif est passé de 83 à 1330 employés, soit une augmentation de 93,5%

CHAPITRE 03 Étude de cas sur les facteurs de l'internationalisation de l'entreprise GE

Et d'après le graphique des évolutions des effectifs de 2015 à 2022, on déduit qu'en 2019 elle a évolué de 1,72%. En 2022, elle a évolué de 5,68% par rapport à 2019. Cette augmentation est due principalement à l'extension de l'activité et la prospection de nouveaux clients.

Le tableau suivant représente l'évolution des effectifs par catégorie socioprofessionnelle de l'année 2022.

Tableau N°14 : La part des effectifs de GE par catégorie socio-professionnelle en 2022

UNITE	CADRE	MAITRISE	EXECUTION	TOTAL
DG	33	10	11	54
GE AKBOU	39	162	503	704
GE SETIF	12	69	255	336
GE ORAN	9	38	136	183
Collecte Déchets	4	5	44	53
TOTAL	97	284	949	1330
Taux en %	7,97	22,83	69,19	

Source : Document interne de l'entreprise (service des ressources humaines).

D'après les données représentées par le tableau ci-dessus, on remarque que le nombre de cadre de GE est représenté par une part de 7,97%. Tandis que le nombre des agents de maîtrise représente 22,83% du total des effectifs et les agents d'exécution représente une part importante dans GE avec 69,19% du total des effectifs.

2.5.2.4.2 Les compétences organisationnelles et personnelles

Général Emballage dispose d'un service export à Akbou et d'un bureau de liaison en Tunisie. Ces facilités permettent à l'entreprise de bien gérer et organiser convenablement leurs exportations. A Akbou, il y'a trois chargés export et ce personnel est livré à lui-même, ce qui veut dire que le personnel effectue plusieurs tâches à la fois par rapport au service commercial.

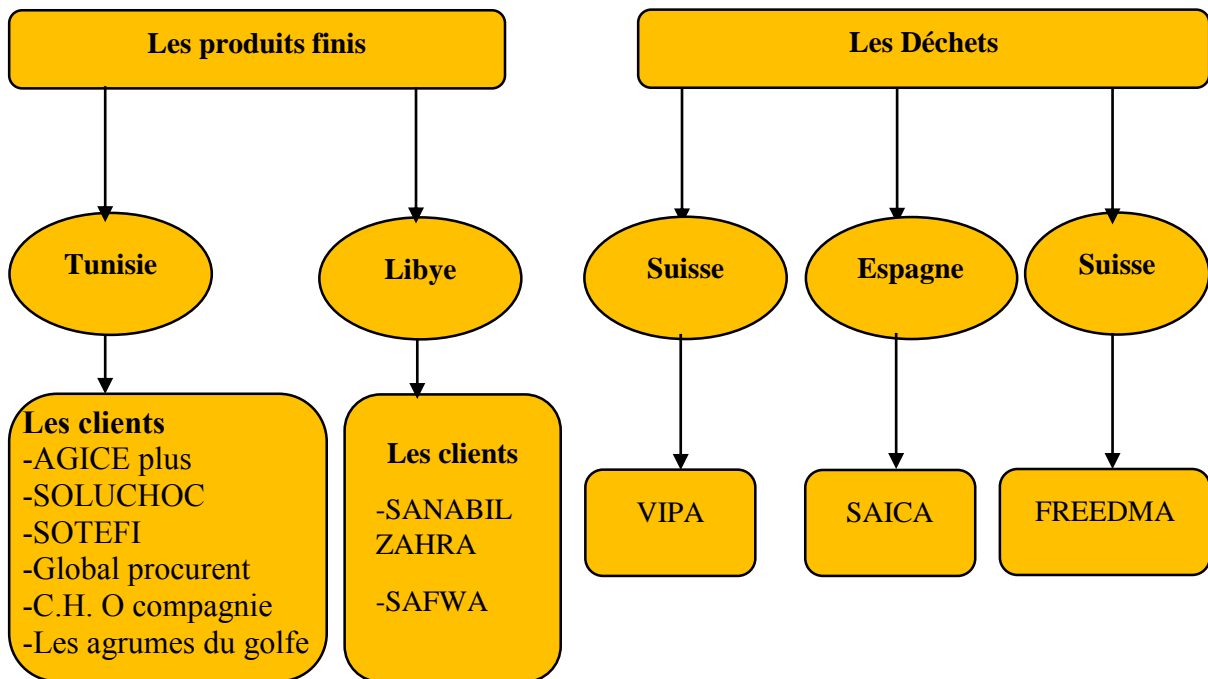
Général Emballage a accumulé une vaste expérience dans un environnement international depuis sa première exportation en 2008. Cela s'explique par sa parfaite maîtrise des processus, des procédures d'exportation et sa capacité à fabriquer des produits adaptés à chaque client, et en adéquation avec leurs besoins spécifiques, ainsi que son succès sur le marché tunisien.

Section 03 : Processus et procédure d'exportation de GE

Lors de notre stage chez GE, nous sommes arrivés à la conclusion que le service export utilise deux processus d'exportation, l'une pour les produits finis et l'autre pour les déchets. Elle exporte les produits finis vers la Tunisie et la Libye, et exporte des déchets vers l'Espagne, la Suisse et la Belgique. Par la suite, dans cette section, on va présenter l'analyse SWOT de l'entreprise relative à cette entreprise, que nous avons établi, et enfin ses contraintes rencontrées.

Ainsi, Général Emballage gère deux produits dans son processus d'exportation, en utilisant deux méthodes pour chaque phase d'exportations, comme indiqué dans la figure ci-dessus.

Figure N°17 : Les produits finis et les déchets par marché étranger



Source : Etablit par nos soins à partir des informations internes de l'entreprise.

3.1 Procédure d'exportation de Général Emballage

Le service exporte de l'entreprise Général Emballage nous a expliqué le déroulement de la procédure d'exportation qui sont les suivants :

3.1.1 L'étape de prospection et de prise de contact avec le client

Afin de se faire connaître et prospector de nouveaux marchés, l'entreprise GE participe aux différentes foires internationales pour améliorer son image et pour accroître son chiffre d'affaires.

Elle a participé aux 44^{ème} éditions de la foire internationale de TRYPOLE en LYBIE l'année 2009, et durant cette période, GE a pris contact avec l'entreprise Libyenne EL **SAFWA EL ALAMIA**, pour la vente des produits finis. Et elle a participé au salon de la production locale en 2007 où elle a pris de contact avec trois entreprises européennes pour la vente des déchets à savoir **SAICA** (Espagne), **FREDMAX** (Belgique) et **VIPA**(Suisse) qui ont participé à cette édition en tant qu'invités d'honneurs, à la fin de ce salon, GE a signé des contrats d'exportation avec les entreprises déjà citées.

3.1.2 L'étape établissement de l'offre et négociation du contrat

Cette étape consiste en l'envoi d'une demande de développement au service développement par le client, qui est ensuite transformée en demande de réalisation, dans le but d'étudier la faisabilité des caractéristiques spécifiques de produit et les quantités demandées par le client. Elle est réalisée par l'étude d'un échantillon.

Si le produit peut être fait sans avoir le problème de production, le service export et l'importateur (le client) vont négocier les termes du contrat où on trouve : le prix, le mode de paiement, le mode de transport, les délais de livraison ainsi que la durée de validité de l'offre.

3.1.3 L'étape validation et réception de bon de commande

Après la conclusion d'un contrat avec le client, ce dernier envoie un bon de commande (**Voir annexe N°04**) pour GE dont sont mentionnées les quantités souhaitées et les dimensions par types de produits pour le service export. Une fois le bon de commande est reçu, le service export procède à la vérification de la situation des paiements pour les anciens clients (en cas de retard de paiement constaté, la commande est bloquée jusqu'au règlement de la situation).

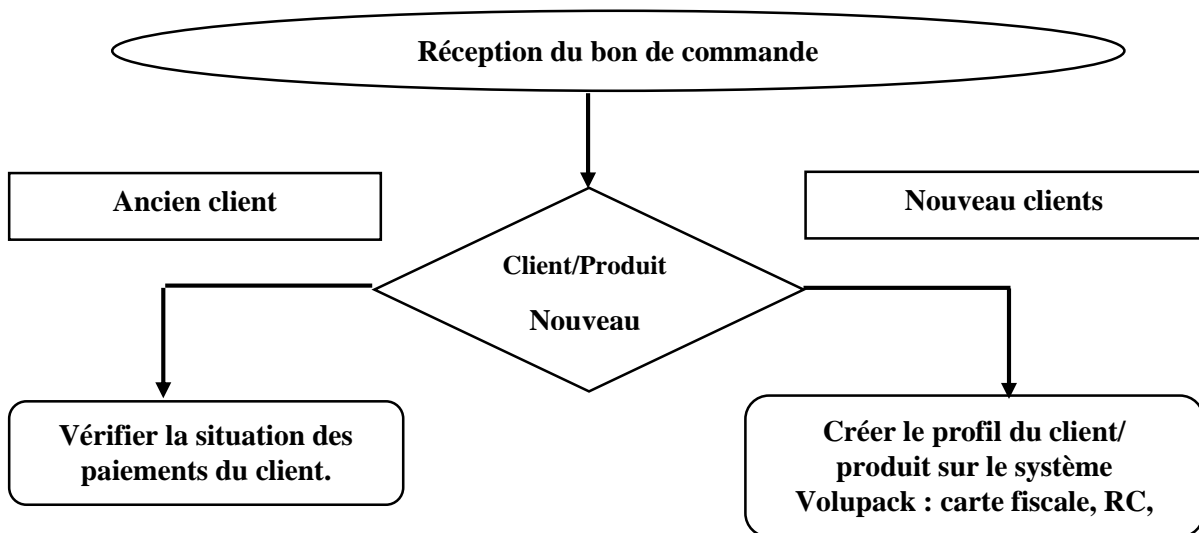
Par ailleurs, si le client est nouveau ou il commande un nouveau produit, il doit remplir une demande de développement, ou il mentionne les caractéristiques de ce produit et la déposer

au service de recherche et développement pour étudier la faisabilité du produit, et si ce produit est faisable sa commande sera transférée au service export pour une confirmation, avant de commencer sa réalisation.

Ensuite, le service export crée un profil pour le client sur le logiciel **VOLUPACK** qui intègre les coordonnées suivantes : carte fiscale, registre du commerce, la banque du client, CAGEX (**voir l'annexe N° 05**).

Le schéma ci-dessus représente les deux démarches de l'entreprise après réception du bon de commande :

Figure N°18 : La démarche à suivre après la réception du bon de commande

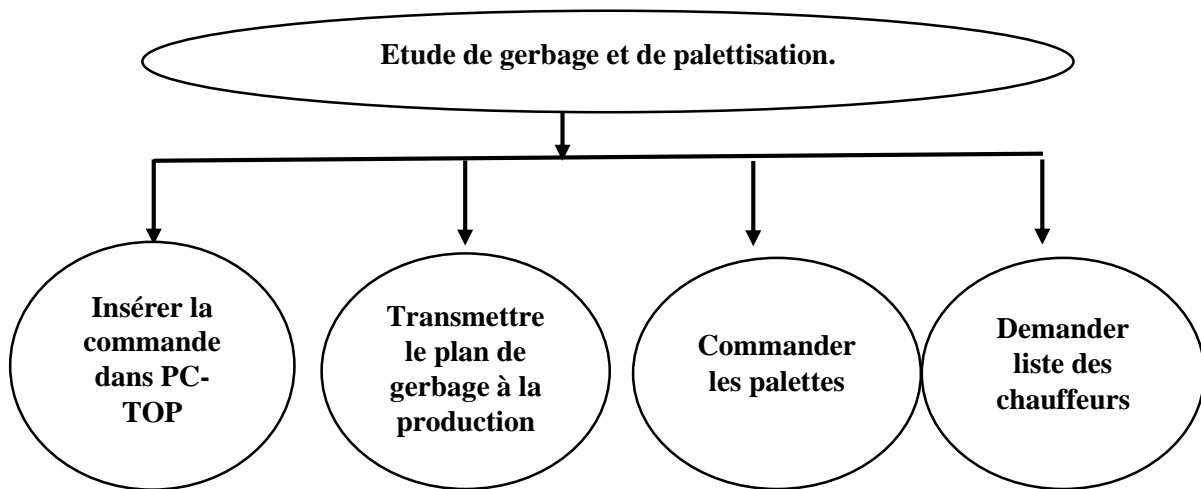


Source : Établi par nos soins à partir des informations internes de l'entreprise.

3.1.4 Envoi de la commande à la production

Après avoir confirmé les pièces et les prix des articles commandés, le service export procède à une étude de gerbage et de palettisation pour établir le plan de colisage (**voir l'annexe N°06**) et le plan de chargement. Ensuite, ils y auront insertion de la commande dans le PC TOP (**voir l'annexe N°07**), après avoir su les dimensions des palettes de chaque produit, ils vont établir un bon de commande des palettes (**voir annexe N°08**) à fabriquer et le transmettre à la production, le classement et le chargement de la marchandise dans le conteneur sont élaborées suivant ce plan en vue d'optimiser les chargements camions nécessaires plus les coordonner des chauffeurs à TMF. A la fin, ils vont établir une demande de constitution de dossier pour exportations pour établir le dossier export relatifs aux quantités produites, comme le montre le schéma ci-dessus.

Figure N°19 : Transmission de bon de commande à la production



Source : Etablit par nos soins à partir des informations internes de l'entreprise.

3.1.5 Réception du produit au sein du service production

Après l'envoi des informations sur la création de la commande, le service de fabrication commencera à exécuter la commande. Des processus de contrôle/ qualité doivent ensuite être appliqués au plan de contrôle pour assurer une exécution conforme des commandes. Le responsable réception vérifie la quantité exportée par rapport à la quantité demandée par le client (confirme la quantité réelle reçue et la palettisation, et prépare la liste de colisage et l'envoi au transporteur).

Le service commercial confie à la chambre de commerce et l'industrie la délivrance d'un certificat d'origine (**Voir l'annexe N°09**), qui renseigne sur désignation des marchandises (les marchandises doivent être décrites obligatoirement selon leur dénomination commerciale), à savoir le pays d'origine des marchandises, le Nom et adresse complète de l'expédition, le Nom et l'adresse complète de l'expéditeur, le Nom et l'adresse complète de l'importateur, le mode de transport ainsi que le nombre de palettes et le poids total de la marchandises, aussi la date de réalisation du certificat d'origine. Les certificats d'origine attestent que les marchandises sont originaires d'Algérie.

Le service commercial procède à l'établissement de lettre de transport (voir **l'annexe N°10**), c'est le billet qui permet à la marchandise de passer à la frontière et transmet par mail le dossier de dédouanement au client, la facture commerciale (**voir l'annexe N°11**), la lettre de transport et la lettre de colisage. Enfin, il établit une demande de domiciliation (**voir l'annexe N°12**) et la prés-domiciliation bancaire, faxe la facture et la demande de domiciliation et obtenir au téléphone du service des marchés étrangers de la banque Extérieur d'Algérie un numéro de

domiciliation de l'opération afin d'établir l'engagement de rapatriement des fonds pour la douane.

3.1.6 L'étape d'expédition de la marchandise

Dès que la commande du client est préparée, le service export va entamer les démarches nécessaires pour l'expédition.

3.1.6.1 Pour les produits finis

Lors de l'envoi du dossier nécessaire pour le transitaire, le service export transmette une demande d'emportage sur le site au transitaire afin d'envoyer un douaner. Le jour de scellement ils présentent une liste de colisage par camion à la douane, qui va remplir la demande d'emportage. Ensuite, il transmette par email ou faxe le PV d'emportage au transitaire, puis, il récupère auprès du transitaire la lettre de douane pli fermé, le D11 et certificat original.

Le lendemain de la fermeture, la comptabilisation se fait en insérant le montant D11 de la transaction dans le logiciel **VOLUPACK**. Une fois les formalités accomplies, l'expédition de la marchandise sera déclenchée, en fournissant à chaque chauffeur et accompagnateur les documents nécessaires à présenter au poste de contrôle frontalier.

3.1.6.2 Pour les déchets

Après avoir confirmé la destination avec le client et le nombre de conteneurs pleins à expédier, le service export enverra au transitaire des frais, demandera un quai et délivrera un permis pour expédier les conteneurs pleins au port de Bejaia

Ensuite, il envoi par email au client la facture pour l'informer de l'envoie des conteneurs pleins au port de Bejaia.

3.1.7 Documents à envoyer lors de l'opération d'exportation

Lorsque le produit est prêt à être exporté, le service export de l'entreprise passe à l'étape de préparation et envoi des documents liés à l'opération d'exportation tels que : domiciliation bancaire, chambre de commerce, transitaire, documents des chauffeurs et ceux du chef de file des chauffeurs.

3.1.7.1 Pièces du dossier export

Le dossier export est présenté par les pièces suivantes :

- ✓ Facteur commercial : copies originales signées par le responsable commercial.

- ✓ Lettre de transport : 7 copies originales.
- ✓ Liste de colisage (**voir annexe N°13**) : 6 copies originales signées par le responsable.
- ✓ Engagement de rapatriement des fonds (**voir annexe N°14**) : 2 copies signées par le directeur des finances et comptabilité pour la banque
- ✓ Déclaration sur l'honneur (**voir annexe N°15**) : 6 copies signées par le directeur des finances et comptabilité
- ✓ Engagement de rapatriement des fonds (**voir annexe N°16**) : 4 copies signées par le directeur de la finance et comptabilité pour la douane.
- ✓ Le certificat d'origine.

3.1.7.2 Documents à envoyer pour la domiciliation bancaire

Le dossier à envoyer à la banque extérieur d'Algérie comportant les documents suivants :

- ✓ Demande de domiciliation : 2 copies
- ✓ Factures commerciales : 7 copies (la banque en garde 01 exemplaire)
- ✓ Lettre de transport (TMF) plus une liste de colisage pour chaque camion
- ✓ Une déclaration sur l'honneur
- ✓ Un engagement de rapatriement des fonds pour la banque

3.1.7.3 Documents à envoyer à la chambre de commerce

Dans ce point, nous allons présenter les documents à envoyer à la chambre de commerce :

- ✓ Certificat d'origine.
- ✓ Déclaration sur l'honneur.
- ✓ Une facture domiciliée.

3.1.7.4 Documents pour le transitaire

Les documents de transitaire sont les suivants :

- ✓ Certificat d'origine
- ✓ 2 lettres de transport TMF plus 2 lettres de colisage pour chaque camion
- ✓ Déclaration sur l'honneur : 2 copies
- ✓ Factures domiciliées : 2 copies
- ✓ Engagement de rapatriement douane
- ✓ Registre de commerce et carte fiscale

3.1.7.5 Dossier à remettre à chaque chauffeur à présenter au poste frontalier

Dans ce cas, les documents comportant ce type de dossier sont :

- ✓ Enveloppe portant le nom du chauffeur plus numéro de facture plus matricule du camion.
- ✓ Facture domiciliée (au moins un original par convoi).
- ✓ Copie déclaration sur l'honneur.
- ✓ Copie de l'engagement de rapatriement douanes.
- ✓ Copie D11.
- ✓ Copies du certificat d'origine.
- ✓ Copies légalisée du registre de commerce, joint à la carte fiscale et au compte social.

3.1.7.6 Dossier à remettre au chef de file des chauffeurs

Le dossier à remettre au chef de file des chauffeurs comporte :

- ✓ Facture domiciliée.
- ✓ Lettre de transport et lettre de colisage de chaque camion
- ✓ Déclaration sur l'honneur.
- ✓ Engagement de rapatriement douanes.
- ✓ Copie de D11
- ✓ Certificat d'origine
- ✓ La lettre des douanes algériennes (pli fermé)
- ✓ Déclaration client si celui-ci n'a pas transitaire.

3.2 Analyse SWOT sur l'entreprise Général Emballage

En identifiant les facteurs externes (opportunités et menaces) et les facteurs internes (forces et faiblesses) grâce à l'analyse SWOT, la situation de GE peut être comprise globalement. Cette analyse est présentée dans le tableau N° 15

Tableau N°15 : Analyse SWOT appliquée sur l'entreprise de Général Emballage

S : Strengths / Forces	W : Weaknesses / Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> - Général Emballage le leader de l'industrie du carton ondulé en Algérie. - Qualité supérieure des produits GE et personnalisation pour répondre aux besoins des clients. - L'obtention des certificats : 9001 en 2015 et 45001 en 2018. - La participation à des expositions et foire internationale. - Contrôle qualité depuis le début de la production jusqu'à la sortie du produit de la machine. - Organisation des formations internes et externes aux salariés de l'entreprise, en ce mois de Mars 2023, plusieurs services sont en formation pour améliorer leur connaissance. - Une capacité de production qui satisfait le marché national, avec une part de marché de plus de 57%. - La réputation de Général Emballage dans le territoire africain. - Modernisation des machines et outils de production. - Le carton paraffiné est une exclusivité de GE. 	<ul style="list-style-type: none"> -Manque du service marketing. -L'entreprise n'effectue pas d'étude de marché à l'export. -L'importation de 80% de matières premières. -La non-recherche approfondie sur les nouveaux clients et la dépendance du résultat (agrément) de CAGEX. -GE fabrique des produits non standardisés, ce qui influence l'augmentation de parts des marchés étrangers. -La prospection de nouveaux clients se fait uniquement dans les foires et salons internationaux. -Retard de livraison sur le marché local.
O : Opportunité / Opportunités	T : Threats / Menaces
<ul style="list-style-type: none"> - La disposition de la matière paraffinée ce qui lui a permis l'acquisition des marchés des fruits et légumes. - Possibilité de fabrication de matière première (papier) par Général Emballage elle-même, et cela grâce à l'ouverture prochaine d'une usine de recyclage des déchets Alger. - Collecte de déchets afin de lancer son projet de recyclage. - La bonne réputation de GE au niveau national ainsi qu'au niveau continental. 	<ul style="list-style-type: none"> - Le manque de matière première (papier) au niveau mondial. - L'apparition de deux nouveaux producteurs du carton ondulé. - Augmentation des prix de matières premières, ce qui a poussé l'entreprise à réviser les prix de ses produits (augmentation à partir du mois de Novembre 2021). - Les lenteurs administratives dans la mise en œuvre de ses projets.

Source : Etablit par nos soins à partir des informations fournies par l'entreprise.

Conclusion

Pour conclure ce dernier chapitre, nous avons pu voir la procédure utilisée par la Général Emballage lors de notre stage effectué au sein de cette dernière, les formes d'exportation qu'elle a utilisées, ce qui nous a permis aussi de réaliser et d'identifier les forces et faiblesses de l'entreprise, ainsi que les opportunités et menaces de son environnement.

Général Emballage est le leader national de l'industrie du carton ondulé sur le marché, ce qui lui a permis de satisfaire ce marché, et à pousser de s'internationaliser et de réussir sa démarche. Mais aussi grâce aux différentes capacités financières, logistiques, personnelles et organisationnelles, ses moyens, et aussi sa capacité de production qu'elle a pu faire face à ses concurrents à l'étranger et d'avoir de plus en plus de parts de marchés à l'international. En conséquence, les capacités de l'entreprise sont le critère principal de sa réussite à l'international, delà nous constatons l'importance du diagnostic export avant de s'internationaliser.

L'entreprise a une volonté de se développer davantage à l'international et de conquérir encore plus de marchés étrangers au futur.

CONCLUSION GENERALE

L'internationalisation des entreprises est un phénomène irréversible et la mondialisation économique n'est qu'un aspect du phénomène de mondialisation qui affecte toute l'activité économique. Cette mondialisation de l'économie offre aux entreprises la possibilité de gagner des parts de marché à l'étranger, mais il apparaît comme un enjeu majeur pour les entreprises souhaitant s'internationaliser.

L'internationalisation représente une opportunité pour le développement de l'entreprise. Ce développement est justifié par des facteurs propres à l'entreprise pour gagner de nouvelles parts de marché, accroître la notoriété, l'influence, les ventes, et diversifier l'offre et les débouchés. D'autres facteurs tels que la concurrence accrue d'année en année en raison du développement d'un marché particulier, les politiques d'innovation et les facteurs liés aux caractéristiques de dirigeant. De ce fait, les entreprises algériennes ont également enregistré avec succès leur présence sur les marchés étrangers.

L'objectif de notre travail de recherche est de comprendre le degré d'internationalisation des entreprises algériennes et d'identifier les facteurs de la décision d'exportation. C'est pour cela nous avons choisi l'entreprise Général Emballage qui est constitué comme un modèle de réussite industrielle dont la notoriété dépasse les frontières nationales, et ce, que le contexte politico-économique algérien est hostile à l'émergence des entreprises privés qui réussissent. Elle fournit un exemple d'entreprise nationale en produits d'Emballage et qui a réussi à exporter le surplus de sa production vers différentes destinations dans le monde. Elle contribue, de ce fait, au développement du tissu industriel national, et de faire passer l'Algérie du stade d'importateur net du papier-carton à celui d'exportateur du carton ondulé.

Cependant, l'approche de l'entreprise en matière d'exportation vers le marché est tempérée par certains facteurs, principalement ceux liés aux retards administratifs et douaniers, au manque de fonds pour couvrir les risques de change et aux coûts de production élevés.

Sur la base des données et informations collectées au sein de l'entreprise Général Emballage, nous avons constaté que cette dernière s'est faite une place très importante notamment dans la zone Maghrébine, et qui est considérée comme un exportateur majeur de production des Emballages.

En effet, l'impact de la recherche et développement sur les exportations en termes d'impact sur les décisions d'exportation est un facteur important dans le processus d'internationalisation.

La taille de l'entreprise est également un facteur déterminant important dans ce processus. Cela signifie également que les petites entreprises sont moins susceptibles de devenir exportatrices que les grandes entreprises, qui se caractérisent par une gestion plus efficace, plus de ressources humaines et financières et plus d'expérience.

Durant nous recherche bibliographie et d'après notre recherche et étude qualitative au sein de l'entreprise Général Emballage, nous nous sommes permis d'apporter des réponses et de vérifier nos hypothèses, comme suit :

✚ **La première hypothèse** « La volonté, les moyens, capacités et le savoir-faire de l'entreprise ont un impact direct sur la possibilité d'internationalisation de l'entreprise » **est confirmée**, par le diagnostic export que l'entreprise mesure ses capacités de son internationalisation. C'est la première étape que » l'entreprise doit suivre dans sa démarche d'exportation, elle doit s'assurer d'avoir les capacités qu'il faut pour réussir à l'international.

✚ **La deuxième hypothèse** « L'exportation est la forme initiale adoptée par Général Emballage pour se déployer à l'international » **est confirmée**, stipule que l'entreprise Général Emballage s'est internationalisée à travers le mode d'exportation uniquement.

En effet, depuis 2008, l'entreprise exporte vers le marché tunisien, et bien d'autres marchés étrangers jusqu'au jour d'aujourd'hui.

Malgré tous les obstacles et entraves rencontrés par Général Emballage dans son commerce export, elle reste une entreprise ambitieuse déterminée à se développer à l'international.

En conclusion, nous tenons à dire que ce travail nous a permis d'utiliser nos connaissances pour en savoir plus, non seulement en termes de méthodologie de travail de recherche scientifique, mais aussi en matière de recherche théorique descriptive, et étude sur terrain. Et nous espérons que d'autres travaux viendront enrichir notre expérience professionnelle.

REFERENCES
BIBLIOGRAPHIQUES

❖ **Ouvrages :**

1. **Alain DESREUMAUX, Xavier LECOCQ et Vanessa WARNIER**, « Stratégie Pearson » ; 2^{ème} édition Pearson, paris, septembre **2009**.
2. **AMELON J-L, CARDEBAT J-M** « Les nouveaux défis de l'internationalisation » collection : ouvertures économique, Paris, **Avril 2010**.
3. **Bernard BAUDRY & Benjamin DUBRION**, « Analyse et transformation de la firme : une approche pluridisciplinaire », 2^{ème} édition, Paris ,**2009**.
4. **BOUGLET (J)** : « la stratégie d'entreprise », 3^{ème} édition Gualino, Paris, **2013**.
5. **BOUVERET-RIVAT C, MERCIER-SUISSA C**''L'essentiel des stratégies d'internationalisation de l'entreprise'', Paris, **2007**.
6. **BRUNO DESGARDINS**, « le nouvel environnement international », édition : Dunod, **1997, Paris**.
7. **BUIGUES P-A, Lacoste D**, « Stratégie d'internationalisation des entreprises. Menaces et opportunités », 1^{ère} édition, Bruxelles,**2011**.
8. **Catherine MS, Céline B-R** « L'essentiel des stratégies d'internationalisation de l'entreprise », 6^{ème} édition, Paris, **2007**.
9. **CAUCAL(R)** : Développement international de la PME-PMI, 7^{ème} édition Afnor, Paris, **2017**.
10. **CHABB M** : « Marketing et internationalisation des entreprises : quels sont les facteurs clefs de succès de l'internationalisation », Wexford école supérieur de commerce, France, **2004**.
11. **DURAFOR Daniel**, « Marketing et action commerciale », Edition DUNOD, France, **2000**.
12. **François. D**, « Marketing international », 4^{ème} édition, Ed Dunod, **2002**.
13. **J. DUBOIN et autres** : Exporter, 26^{ème} éditions Foucher, Paris, **2017**.
14. **JEAN –PAUL LEMAIRE**, « stratégies d'internationalisation », 3^{ème} édition Dunod, **Paris, 2013**.
15. **KRUGMAN. P, OBSTFELD.M**, Economie internationale, 8^{ème} édition, "Ed La découverte". Paris, **2009**.
16. **LE STER-BEAUMEVIEILLE (H)** : Marketing International, 4^{ème} édition Dunod, Paris, **2002**.
17. **M. Humbert**, « Investissement international et dynamique de l'économie mondiale », 2^{ème} Edition, paris, **1990**.

18. MOALLA(E) : Décider à l'international, édition L'Harmattan, Paris, **2017**.

19. Nathalie PRIME, « marketing international » 3^{ème} édition, Librairie, Vuibert, Paris, **2012**.

20. OLIVIER MEIER & GUILLAUME SCHIER, « fusion acquisition », 6^{ème} édition Dunod, **2019**.

21. PANET-RAYMOND.A, ROBICHAUD. Le commerce international : une approche nord-américaine, Ed. Chenelière, **2005**.

22. PASCO-BERHO(C) : Marketing international, 4^{ème} édition Dunod, Paris. **2002**.

23. Perrault, J.L, St-Pierre, J (2008, 28-31 Octobre). Une analyse de l'articulation internationalisation innovation dans les PME : De la métaphore du jazz à l'apologie de la clarinette », Communication présentée au IX^e CIFEPME, Louvain –la- Neuve : Belgique.

24. RAINELLI.M, « la nouvelle théorie du commerce international », Ed. Découvert, Paris, **2003**.

25. Renard Garrette, Pierre Dussauge, Rodolphe Durand, « strategor », 5^{ème} édition, Dunod, PARIS, **2009**.

26. VALLE (C) : Guide pratique de l'export, édition EMS, pays d'Asie, **2019**.

❖ **Articles et revues :**

1. Johanson, J. Vahl, J. The mechanism of internationalization, International Marketing review, N°74, **1990**.

2. Milliot(é) : « stratégie d'internationalisation : une articulation des travaux de PORTER et PERLMUTTUR » Management Prospective Ed « management & Avenir » **2005/n°3**.

3. OCDE : Définition de référence de l'OCDE des investissements directs internationaux, Paris, 4^{ème} Edition **2008**.

❖ **Travaux universitaires**

1. ALLALI(B) : vision des dirigeants et internationalisations des PME marocaines et canadiennes du secteur agroalimentaire, Thèse de doctorat HEC Montréal, **2003**.

2. AMZIANE L, « le cycle de vie international du produit et les stratégies d'internationalisation des entreprises : analyse du cas de Samsung électroniques » ; mémoire en vue de l'obtention du diplôme de magister en science économique ; Université Mouloud-MAMMERI Tizi-Ouzou, **2014**.

3. ELOUEDJ Boukraled Bloufa, « l'internationalisation des entreprises algériennes », Mémoire de magister de l'université d'Oran **02, 2014**.

4. **GRAICHE.L**, « les formes d'implantation des firmes en Algérie : Objectifs et stratégies », thèse en vue de l'obtention du doctorat en science de gestion, université de Tizi ouzou, **2012**.

5. **GRAICHE.L**, « Les formes d'implantation des firmes en Algérie : Objectifs et stratégies », Thèse en vue de l'obtention du doctorat en science de gestion, université de Tizi Ouzou, **2012**.

6. **LAURIE EBERT-WALKENS** « Les motivations et obstacles à l'importation pour les PME du Québec », mémoire de magister l'université du Québec, **mai 2013**.

7. **Lila, DOUADI** « l'internationalisation des entreprises et les stratégies marketing », THESE DE DOCTORAT, université Mouloud MAMMERI_ Tizi Ouzou, **2015**.

8. **JORIS DESMARES-DECAUX**, « INTERNATIONALISATION RAPIDE ET PRECOCE DES PME : ETUDE D'ENTREPRISES MANUFACTURIERES QEBECOISES EXPORTATRICES », Thèse de doctorat de l'université du Québec à Trois-Rivières, **2012**.

9. **RAHMANI YAMINA**, « Les déterminants des petites moyennes entreprises exportatrices en Algérie : cas de l'Ouest de l'Algérie », **2018**, Thèse de doctorat, université d'Oran **02**.

10. **YAHIAOUI, R. MAZOUZI, B.** « la stratégie d'internationalisation des entreprises agroalimentaires en Algérie par le biais de l'exportation », mémoire de magister université de Bejaïa, **2018**.

11. **Yasmin ADJAOUD** « processus d'exportation et perspectives stratégiques de conquête des marchés étrangers par une entreprise algérienne ». Mémoire de magister en Affaires internationales, **2021**.

❖ Site Web :

1. <https://www.cours-marketing.fr/differenciation/differences-culturelles/definition-de-l'internationalisation/> (consulté le **18/02/2023 à 20h**).

2. https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://oraprdnt.uqtr.uqbec.ca/pls/public/docs/FWG/GSC/Publication/160/45/838/1/27821/8/F339840152_Forum_Int...pdf&ved=2ahUKEwi0ocH0_Y3-AhXsU6QEHQg3CNAQFnoECAsQBg&usq=AOvVaw2OfLLp6EslH_T9-M45zgPw
consulté le **27/04/2023 à 21:32h**.

3. http://www.wp.unil.ch/bases/2013/05/_modele-heckscher-ohlin.com. Consulté le **21/02/2023**.

REFERENCE BIBLIOGRAPHIQUES

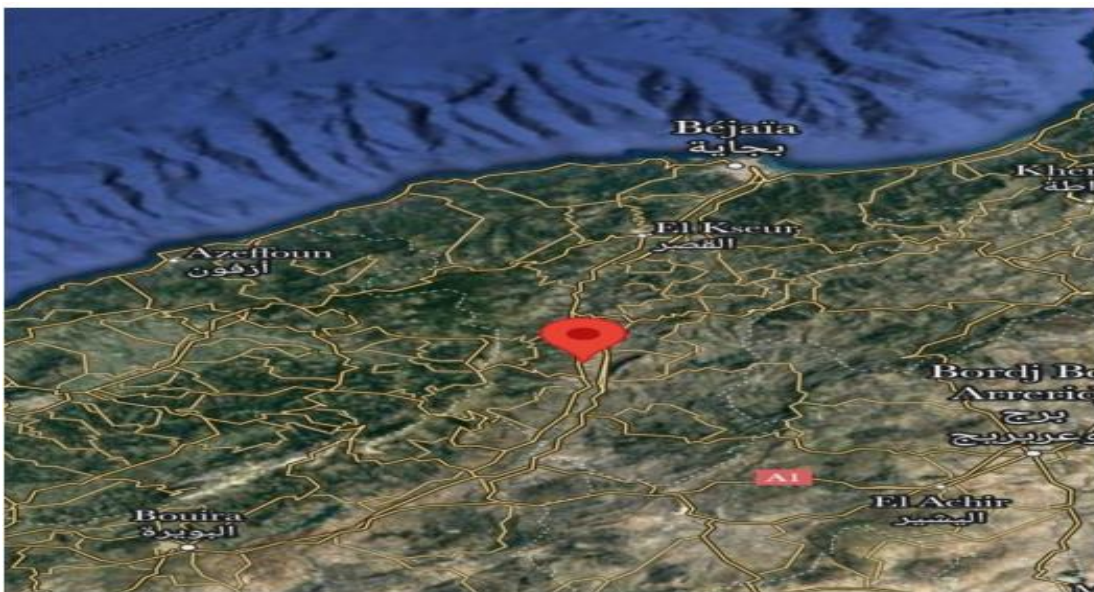
4. Les théories du commerce international, cours d'économie du forum, www.forum-scpo.com, consulter la date 24/03/2023.
5. <https://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termes/e.html> (**Consulter** le 3/04/2023 à 20h).
6. https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://elearning.univ-bejaia.dz/mod/resource/view.php%3Fid%3D66585&ved=2ahUKEwjQmM_m29v-AhWIR_EDHaUPARAQFnoECAoQAQ&usg=AOvVaw0I6jHIQT9WQeIYITnAgnXu (consulter la date 10/04/2023).
7. <https://www.journaldunet.fr/business/dictionnaire-economique-et-financier/1198941-ide-definition-traduction-et-synonymes/> consulté le 27/03/2023.
8. <https://www.cairn.info>. Consulté le 07/03/2023.
9. <https://www.glossaire-international.com/pages/tous-les-termers/diagnostic-export.html>
Consulté le 29/04/2023 à 16 :45h

❖ Autres documents :

1. Documents internes de l'entreprise Général Emballage.

ANNEXES

Annexe N° 01 : Localisation géographique de Général Emballage



Annexe N° 02 : Organigramme de Général Emballage



Annexe N° 03 : Produits commercialisés par l'entreprise Général Emballage

Produits	Images correspondantes
Plaque de carton ondulé	
Caisse télescopique	
Caisse à fruits et légumes	
Boîte à pizza	
Caisse Américaine	

ANNEXE N°04



Bureaux de Tunis - 5, Av de Paris / Bounhel El Bassatine -2097 Ben Arous / Tunisie
 Tél : +216-79 395 308 / Fax : +216-79 395 309 - tunis.contact@generalemballage.com

BON DE COMMANDE INTERNE N° 190/2016


Client:		Date:	01/12/2016
Code Client	CO1400	Nombre	1
BC Client N°	29/2016	Remarques :	

Adresse de livraison	Km 3 Route Beni Khalid 8030 - Grombalia
Date de livraison souhaitée client	12/12/2016
Date de mise à quel demandée	07/12/2016

Code article	Ref. Client	Désignations	Qté Commandées	Dimensions	Cann.	base palette	Qté. / Palettes	Nbr. Palettes	Qté à livrer	Prix Unit.	Total	Dim palettes	encombrement
CO1400E1		COUVERCLE 5 KG IMPRIME DAT' CHA	12600	394X296X70	B	3	2100	6	12600	00€	0 €	1310x700x2400 (Palette 1200x800)	1310x700x2400
EK00146- EX16:00473 CO1400D1		Fond 10kg sans impression SKB140/HS165/KE140	16500	430x313x120	C	2	1100	15	16500	00 €	00	1340x820x2350 (Palette 1200x800)	1340x820x2350
EK00145- EX16:00474 CO1400F1		Couvercle 10kg sans impression SKB140/HS165/KE140	7500	434x317x120	C	2	1100	7	7700	00 €	00	1110x950x2350 (Palette 1200x800)	1200x950x2350

Mode de Paiement				Transfert Libre 60 jours date facture			
Situation des créances du client							
Total Créances	Valeur Commandes en cours	Encours Total Client	Quota CAGEX				
80 376,49 €	00,00 €	88 239,49 €	74 783,00 €				

Observations:	1) Pour le couvercle 5 kg imprimé DAT'CHA, merci d'utiliser les plaques qui sont produites au nom du client NOZHA DATTE et qui a été annulé. 2) utiliser des palettes EURO 1200x800 (mais lors du calcul de l'emballage on s'est référé à l'emcombrement)		
---------------	--	--	--

Reservés au BU de Tunis		
Visa Chargé du client	Vérification Etudes et Méthodes	Vérification Service Commercial BU
		
Cadrans réservés au Service Export - Alkhou		Dérogation
Reçu le		
Révisé par		
Date Facturation Probable		

ANNEXE N°05



GEX

COMPAGNIE ALGERIENNE D'ASSURANCE ET DE GARANTIE DES EXPORTATIONS

S.P.A. AU CAPITAL DE 2.000.000.000 DA

Adresse : 10, Route Nationale N° 36 Dély-Ibrahim, Alger.

Tél : 021.91.00.48 à 50- Fax : 021.91.00.44/45

R.C 00 B 14088 - Matricule Fiscal : 099616239128706- Article d'Imposition : 16232415021 - NIS : 099616230082327

**ASSURANCE CREDIT EXPORT
DEMANDE D'AGREMENT SUR ACHETEUR
POLICE GLOBALE**

POLICE N°

L'ASSURE : GENERAL EMBALLAGE SPA

Nom ou raison sociale : General Emballage SPA

L'ACHETEUR : PRIVE PUBLIC

Nom ou raison sociale : SOCIETE LES

Adresse complète : Route Beni 8030

Code ville : 8030 Pays : TUNISIE

N° Registre de Commerce B194311997 Code Sirène ou équivalent :

Tél : +216 - Fax - Mail :

Références Bancaires : UIB – AG. Entreprise Nabeul

Compte Numéro

L'Activité : CONDITIONNEMENT DE PRODUITS AG

Avez-vous déjà traité avec cet acheteur ? OUI NON

Si oui, depuis quelle date ? 2013

Chiffre d'affaires du dernier exercice : 217 732 €

S'agit-il d'un acheteur qui vous est affilié ? OUI NON Avez-vous déjà eu des incidents de paiement ? OUI NON

Si oui, depuis quelle date ? Montant :€.

Les produits à exporter : CARTON ONDULE Quantité :

Montant global du contrat/marché : 300 000 €

Montant par expédition : 50 000 € Rythme des expéditions :

Mode de paiement : Transfert Libre Délai de paiement : 120 jours

Montant du découvert demandé : 100 000 Euro

Risques à Assurer : RC (Risque Commercial) RP (Risque Politique) RIM (Risque d'Interruption de Marché)

PS/Veuillez préciser la monnaie de facturation

A AKBOU, le 18/11/2016

P/ L'ASSURE
(Cachet et signature)

Plan de colisage « LES AGRUMES DU GOLF »

ANNEXE N°06

1) FOND 10KG SANS IMPRESSION

Nombre de poses : 2

Quantité par palette : 1100

Dim palette : 1200*800

2) COUVERCLE 10 KG SANS IMPRESSION

Nombre de poses : 2

Quantité par palette : 1100

Dim palette : 1200*800

3) COUVERCLE 05 Kg

Nombre de poses : 3

Quantité par palette : 2100

Dim palette : 1200*800

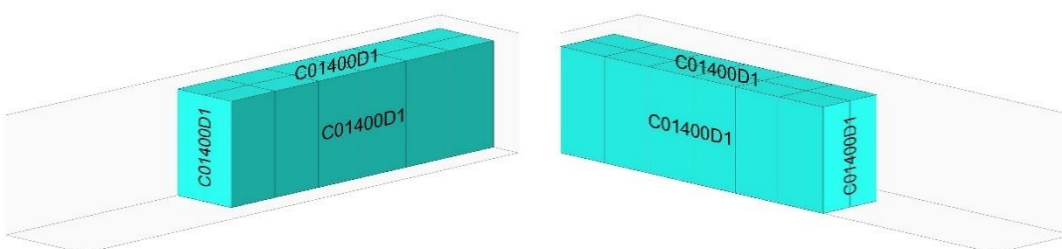
ANNEXE N°07

Date:



view from front-right

view from front-left

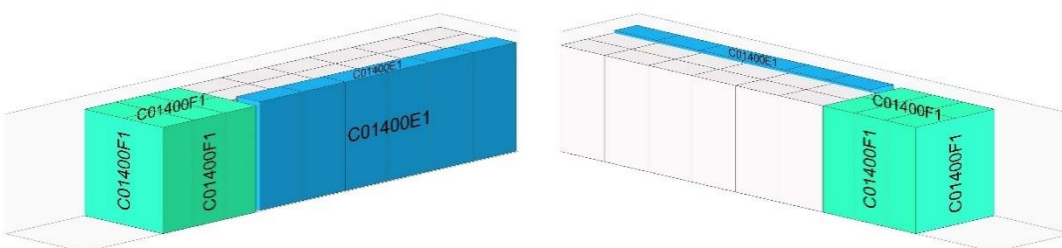


block C01400D1 - qty 12 | wg 0.00 cu.ft
 [6x2x1] @ [0 0 0] (Ready After entering data, select "Aut#"

end of snap view # 1 - axis unit: Ready

view from front-right

view from front-left



block C01400F1 - qty 6 | wg 0.00 cu.ft
 [3x2x1] @ [8040 0 0] (Ready After entering data, select #

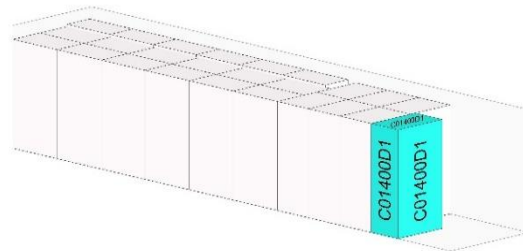
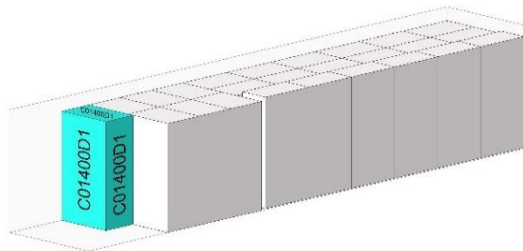
block C01400E1 - qty 6 | wg 0.00 cu.ft
 [6x1x1] @ [0 1640 0] (Ready After entering data, select #

end of snap view # 2 - axis unit: Ready

Created on Thu Dec 1 2016 09:43:02 am

view from front-right

view from front-left

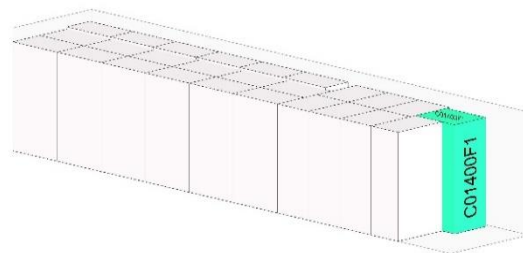
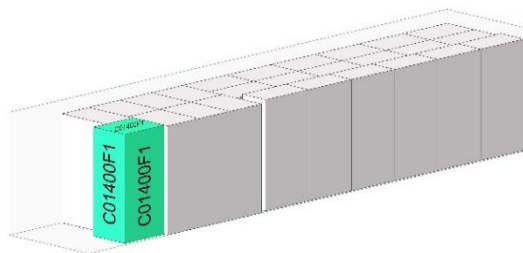


4 block C01400D1 - qty 1 | wg 0.00 cu.ft
 [1x1x1] @ [10890 0 0] (Ready After entering data, selec#

end of snap view # 3 - axis unit: Ready

view from front-right

view from front-left

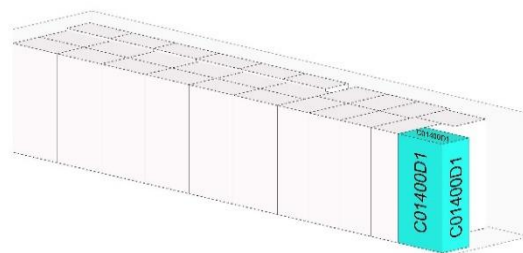
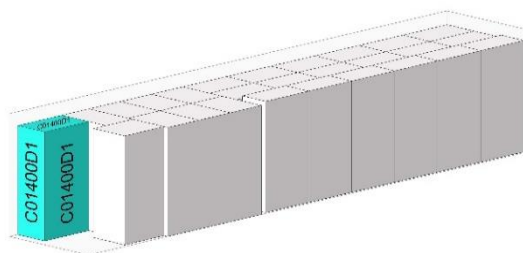


5 block C01400F1 - qty 1 | wg 0.00 cu.ft
 [1x1x1] @ [10890 1340 0] (Ready After entering data, s#

end of snap view # 4 - axis unit: Ready

view from front-right

view from front-left



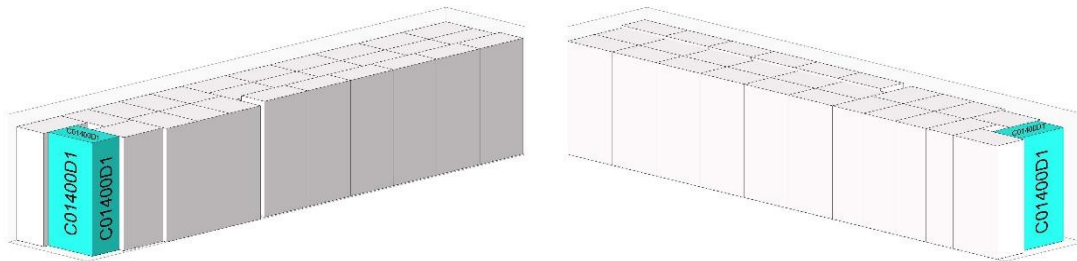
Created on Thu Dec 1 2016 09:43:02 am

block C01400D1 - qty 1 | wg 0.00 cu.ft
 6 [1x1x1] @ [11710 0 0] (Ready After entering data, selec#

end of snap view # 5 - axis unit: Ready

view from front-right

view from front-left



block C01400D1 - qty 1 | wg 0.00 cu.ft
 7 [1x1x1] @ [12090 820 0] (Ready After entering data, sel#

end of snap view # 6 - axis unit: Ready

List of loaded items in current solution



#	code	description	length	width	height	weight	pk/qty
1	C01400E1		1310	700	2400	0.00	6 / 6
2	C01400D1		1340	820	2350	0.00	15 / 15
3	C01400F1		1200	950	2350	0.00	7 / 7
			(Ready	(Ready	(Ready	(cu.ft)	

container: GE20t

cnt volume	load volume	wasted volume	load/cnt %	load/total %	load weight	max wg %	load qty/total
-1.#R sq.ft	-1.#R sq.ft	-1.#R sq.ft	83.57%	100.00%	0.00 cu.ft	N/A	28 / 28

Load extension / Cnt Dimensions Length: 13050 / 13300 Ready Width: 2400 / 2400 Ready Height: 2400 / 2650 Ready

ANNEXE N°09

No 44062 رقم الشهادة : تاريخ الشهادة :		الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية الغرفة الجزائرية للتجارة والصناعة	
 		شهادة منشأ بموجب أحكام اتفاقية تيسير و تنمية التبادل التجاري بين الدول العربية	
1- المصدر و عنوانه كاملا :		2- المنتج و عنوانه كاملا :	
3- المستورد و عنوانه كاملا :		4- بلد المنشأ :	
5- تم تطبيق التراكم مع دول أخرى؟ <input type="checkbox"/> نعم اسم الدولة : <input type="checkbox"/> لا		7- ملاحظات :	
6- تفاصيل الشحن :		8- وصف السلع، العلامة التجارية (إن وجدت)، عدد و نوع و أرقام الطرود :	
9- الوزن القائم (كجم) أو مقاييس أخرى (لتر، متر، مكعب... الخ) :		10- رقم و تاريخ الفاتورة (القواتير) :	
11- إقرار و تعهد المصدر : أقر بأن جميع البيانات المذكورة أعلاه صحيحة و أن السلع الوارد وصفها أعلاه مستوفاة للشروط و المعايير اللازمة لإكساب صفة المنشأ. المكان : التاريخ : التوقيع :		12- توقيع و خاتم الجهة المصدرة للشهادة : التوقيع : الخاتم : التاريخ :	
13- تصديق الجهة الحكومية المختصة : التوقيع : الخاتم : التاريخ :			

رقم 44062 №

تصريح المصدر

أنا، الموقع أدناه، مصدر السلع المذكورة في الطلب المقدم للحصول على شهادة المنشأ.

أصرح بأن السلع تستوفي الشروط المطلوبة لإصدار الشهادة المرفقة.

أحدد فيما يلي الشروط والمعايير التي تم إستيفاؤها لإكساب صفة المنشأ:

.....

.....

.....

.....

أقدم المستندات المساندة التالية (1)

.....

.....

أتعهد بأن أقوم ببناء على طلب الجهة المختصة بتقديم جميع المستندات اللازمة لإثبات صفة المنشأ للمنتجات المعنية وكذلك إستيفاء باقي متطلبات هذه القواعد، كما أتعهد بالموافقة على السماح بأي تفتيش لحساباتي أو أي مراجعة لعمليات التصنيع للسلع المذكورة أعلاه التي تتم بمعرفة هذه السلطات.

.....

.....

أطلب إصدار الشهادة المرفقة لهذه السلع.

.....

.....

..... (المكان و التاريخ):

(التوقيع)

(1) على سبيل المثال: مستندات الاستيراد، شهادات المنشأ، الفواتير، إقرارات المصنع... إلخ، التي تشير إلى المنتجات المستخدمة في عملية التصنيع أو إلى البضائع المعاد تصديرها في نفس لحالة.

٢٥ ٢٠٢٢

090 500

www.commodities.com

ANNEXE N°10

CAR LETTER

1 Expéditeur (nom, adresse, pays)			Lettre de Voiture International - CMR			
S.P.A GENERAL EMBALLAGE ZAC de Taharacht, Akbou Akbou 06001 w Bejaia Algérie			This carriage is subject, notwithstanding any clause to the contrary, to W Bejaia ALGERIE the Convention on the Contract for the international Carriage of Goods by Road (cMR).			
2 Destinataire (nom, adresse, pays)			16 Transporteur (nom, adresse, pays)			
CLIENT			TMF LOGISTICS SPA			
			TR:03543 513 06 SR:00491-809-06 Frais de transport pour le client]			
3 Lieu prévu pour la livraison de la marchandise			17 Transporteur successifs (nom, adresse, pays)			
Place: Km 3 Route Beni Khellad Country/Pays: Tunisie			Point de passage:BOUCHEBKA			
4 Lieu et date de la prise en charge de la marchandise						
Place: Akbou Country: Algérie Date:						
5 Documents annexés			18 Reserves et observations des transporteurs			
Facture N°230/2016 Liste de colisage certificat d'origine						
6 Marques et numéros	7 Nombre des Colis	8 Mode d'emballage	9 Nature de la marchandise*	10 No statistique	11 Poids brut, kg	12 Cubage m³
	6		Embalage en carton	48 19 10 00	1957.2	
	15		Caisse en carton		5287.5	
	7		Caisse en carton		2290.75	
Classe	Chiffre	Lettre	(ADR)			
13 Instructions de l'expéditeur (formalités douanières et autres)				19 payable par	L'expéditeur de l'argent	récepteur
				Transport cost Discount Price down Supplement Incidental expense Diverse		
14 Repayment			20 Conventions particulières			
15 Prescription d'affranchissement						
Free Franco/fret						
Unfree Non franco/fret						
21 Fait a Akbou Le 13/12/2016			23			
22 Signature ou timbre de l'expéditeur			24 Réception des marchandises			Date

ANNEXE N°11



Société par actions au capital de 2.000.000.000 DZD
 RC N° : 00 B 0183268 00/06 du 03/03/2021
 NIF : 000006018326879
 Article : DZ58 0002 1005 0211 3000 0046 20
 NIS : 099806250344426

03/05/2023

FACTURE
N° 116/2023

Client

Nom ou R.SAdresseCoordonnée bancaireCompte N°NIF :

N°	DESCRIPTION	QTY (unité)	UNIT PRICE	TOTAL VALUE
1	CARTON GROUP BTES GEO053115	18 200,00	€	€
	POIDS NET	10 829,000		
	POIDS BRUT	11 557,000		
	NOMBRE PALETTES	26,00		
	NOMBRE DE COLIS	26,00		
			Valeur totale	€

Incoterms : CPT

Origine de la marchandise :

Algérie Destination : TUNISIE

Paiement Par : transfert libre 90 jours date facture

Coordonnées Bancaires**BANQUE EXTERIEURE D'ALGERIE. AGENCE BEJAIA 41****IBAN : DZ55 0020 0041 0413 0000 0581****Swift : BEXADZAL041**

ANNEXE N°12



Société par actions au capital de 2.000.000.000 DZD
 RC N° : 00 B 0183268 du 05/08/2009
 NIF : 000006018326879
 Article : 00200041041300000581
 NIS : 099806250344426

Akbou 13/12/2016

Raison Social de l'expéditeur: **S.P.A GENERAL EMBALLAGE**
 Adresse: **ZAC de Taharacht, Akbou**
 N° Registre de commerce: **00 B 0183268 du 05/08/2009**
 N° Identification statistique: **099806250344426**
 N° de Compte Deviser: **00200041041300000581**
 Numéro NIF: **000006018326879**
Objet: DEMANDE DE DOMICILIATION BANCAIRE A L'EXPORT

Messieurs,
 Nous vous demandons de bien vouloir procéder à la domiciliation à l'Export de l'opération détaillée ci-après
 Client (Nom + Adresse):

Facture: pro-forma/Commerciale/Contrat N°: **230/2016 du 13/12/2016**
 Mode de paiement: **Transfert Libre 60 jours date facture**
 Désignation de la marchandise: **Carton Ondulé**

VENTILATION PAR POSITION TARIFAIRE

Tarif Douanier	Nature du Produit	Quantité (unité)	Prix Unitaire	Montant global Deviser
	FOND 10KG SANS IMPRESSION	16 500		€
48081000	COUVERCLE 05KG IMPRIMEE	12 600		€
	COUVERCLE 10KG S/IMP	7 350		€
			Montant CPT	€

Les renseignements repris ci-dessus vous sont communiqués sous notre entière responsabilité et nous vous dégageons de toutes les conséquences qui peuvent éventuellement en découler.

De même que nous nous engageons par la présente à prendre en charge le risque qui pourrait éventuellement résulter de cette opération.

Veillez, agréer, Messieurs, Nos Salutations Distinguées,

Akbou le: 13/12/2016
 Signature et cachet

ANNEXE N°13



Société par actions au capital de 2.000.000.000 DZD
 RC N° : 00 B 0183268 du 05/08/2009
 NIF : 000006018326879
 Article : 00200041041300000581
 NIS : 099806250344426

13/12/2016

LISTE DE COLISAGE**Client****Nom ou R.S:****Adresse:**

N°	DESCRIPTION	U/M	POIDS NET: KG	Quantité	Nombre Palettes
1	COUVERCLE 05KG IMPRIMEE	Unité	1 789,20	12 600	6 Palettes
2	FOND 10KG SANS IMPRESSION	Unité	4 867,50	16 500	15 Palettes
3	COUVERCLE 10KG S/IMP	Unité	2 094,75	7 350	7 Palettes
Remorque N°	<u>00491-809-06</u>				
Facture	N°230/2016	DU	13/12/2016		

Nombre de palettes	28
POIDS NET: KG	8 751,45
POIDS BRUT: KG	9 535,45



Société par actions au capital de 2.000.000.000 DZD
RC N° : 00 B 0183268 du 05/08/2009
NIF : 000006018326879
Article : 00200041041300000581
NIS : 099806250344426

Akbou le 13/12/2016

ENGAGEMENT De Rapatriement de Fonds

Nous soussignés, S.p.a. Général Emballage sise à la ZAC Taharacht Akbou, nous nous engageons à réaliser le rapatriement de fonds de l'Exportation de Carton Ondulé, réalisée suivant la facture N°230/2016 du 13/12/2016 d'un montant de 7 779 .00€ et ce dans les délais réglementaires.

Le Président Directeur Général



Société par actions au capital de 2.000.000.000 DZD
RC N° : 00 B 0183268 du 05/08/2009
NIF : 000006018326879
Article : 00200041041300000581
NIS : 099806250344426

Akbou le 13/12/2016

Déclaration sur l'honneur

Nous soussignés, SPA Général Emballage sise à la ZAC Taharacht, Akbou, Béjaia déclarons sur l'honneur que la marchandise mentionnée sur la facture N°230/2016 du 13/12/2016 d'un montant de 7 779 .00€ ,est bien conforme a celle indiquée dans la liste de colisage correspondante et est d'origine algérienne.

Le Président Directeur Général



INDUSTRIE DU CARTON ONDULÉ
CORRUGATED CARDBOARD INDUSTRY

Société par actions au capital de 2.000.000.000 DZD
RC N° : 00 B 0183268 du 05/08/2009
NIF : 000006018326879
Article : 00200041041300000581
NIS : 099806250344426

Akbou le : 13/12/2016

**A Monsieur l'inspecteur
Principal aux Sections des
Douanes de Bejaïa**

Objet: E N G A G E M E N T

De Rapatriement de Fonds

Régime:

D11:

Date

Nous soussignés, S.p.a. GENERAL EMBALLAGE sise à la ZAC Taharacht Akbou, nous nous engageons à vous remettre l'attestation de rapatriement de fonds de l'Exportation de Carton Ondulé, réalisée suivant la facture numéro **230/2016 du 13/12/2016**, d'un montant de **7 779 .00 Euros**, domiciliée par BEA Bejaïa sous le N° 060302/2016/4/CT/00052/EUR du 14/12/2016 et ce dans les délais réglementaires.

Le Président Directeur Général

TABLE DES MATIÈRES

Introduction générale	1
Chapitre 01 :Le contexte général de l'internationalisation de entreprises	4
Introduction	4
Section 01 : Les fondements théoriques de l'internationalisation	4
1.1. Définitions du concept d'internationalisation :.....	4
1.2. Les différentes dimensions de l'internationalisation	5
1.2.1 L'internationalisation mercantile	6
1.2.2. L'internationalisation technologique.....	6
1.2.3. L'internationalisation organisationnelle.....	7
1.3. Les raison d'internationalisation des entreprises	8
1.3.1. Raison stratégique liés à l'offre.....	8
1.3.2 Raison liées aux marchés (demande)	9
1.3.3 Les raisons commerciales.....	10
1.3.4 Les facteurs industriels.....	11
1.3.5 Les facteurs d'opportunité	11
1.3.6 Raisons liées à l'environnement.....	12
1.3.7 Raisons économiques et financières.....	12
1.4. Avantage et les risques liés à l'internationalisation des entreprises	13
1.4.1. Les avantages liés à l'internationalisation des entreprises	13
1.4.2 Les risques liés à l'internationalisation des entreprises	13
Section 02 : Les théories de l'internationalisation des entreprises	14
2.1. Les théories traditionnelles	14
2.1.1. Les théories mercantilistes	14
2.1.2 La théorie classique	14
2.1.2.1 La théorie d'avantage absolu (Adam Smith).....	15
2.1.2.2 La théorie d'avantage relatif (Davide Ricardo)	15
2.1.3. La théorie de dotation en facteurs de production HOS (Heckscher-Ohlin et Samuelson)	16
2.1.4. Les limites des théories classiques et néo-classiques	16
2.2. Les nouvelles théories du commerce international	17
2.2.1. Les échanges internationaux et les rendements croissants.....	17
2.2.2. Les rendements croissants et la concurrence imparfaite	18
2.2.3. La différenciation des produits	18
2.2.4. La théorie de cycle de vie de produit Vernon (1966).....	19

2.2.5 Le paradigme OLI (Ownership, localisation, internationalisation).....	20
2.2.6. La théorie d'oligopole de Hymer 1960	22
2.2.7. L'approche par étape.....	22
2.2.8. L'approche par les réseaux.....	23
3.1. Les exportations	24
3.1.1. Les formes d'exportation.....	24
3.1.1.1 L'exportation directe (contrôlée)	25
3.1.1.2 Exportation indirecte (sous-traité)	27
3.1.1.3 L'exportation concertée	29
3.2. Les investissements directs étrangers	30
3.2.1. Les différents exemples d'investissements directs à l'étranger	31
3.2.2. Les formes d'investissements directs étrangers (IDE).....	31
3.3. Le mode d'internationalisation par système contractuels (accords)	33
Conclusion	35
Chapitre 2 : Les déterminants de l'internationalisation des entreprises	36
Introduction	36
Section 01 : Les déterminants de la décision d'exportation et les obstacles à la démarche exportatrice des entreprises algériennes.	37
1.1 Les facteurs clés de réussite à l'exportation	37
1.1.1 Les facteurs liés à l'entreprise	37
1.1.1.1 La taille de l'entreprise	37
1.1.1.2 Le secteur d'activité	38
1.1.1.3 Les ressources et les compétences	38
1.1.1.4 Le niveau technologique et l'importance de l'innovation	38
1.1.1.5 La production excédentaire	39
1.1.2 Les facteurs liés au dirigeant	39
1.1.2.1 L'âge du dirigeant et son niveau de scolarité	39
1.1.2.2 La motivation de dirigeant	39
1.1.2.3 La maîtrise des langues étrangères	39
1.1.2.4 La perception des opportunités et des menaces	40
1.1.3 Les facteurs liés à l'environnement externe à l'entreprise	40
1.2 Les obstacles liés à la démarche exportatrice des entreprises	40
1.2.1 Les obstacles internes	40

1.2.2 Obstacles externes	41
Section 02 : Les stratégies d'internationalisation des entreprises	42
2.1 Le concept de la stratégie	42
2.2 Les différentes typologies de la stratégie d'internationalisation	42
2.2.1 L'orientation Stratégique internationale	43
2.2.2 L'orientation Stratégique multinationale	43
2.2.3 La stratégie transnationale	43
2.2.4 La stratégie globale	44
2.3 Autres types de stratégies de l'internationalisation des entreprises	46
Section 03 : La démarche stratégique internationale des entreprises	47
3.1. Le Diagnostic export	48
3.1.1. Définition du diagnostic export	49
3.1.2 Objectif du diagnostic export	49
3.1.3 Les indicateurs du diagnostic	49
3.2 La réalisation du diagnostic export	50
3.2.1 Le diagnostic interne.....	50
3.2.2 Le diagnostic externe.....	52
3.3 Le modèle SWOT.....	55
3.4. La démarche marketing à l'international	56
3.4.1 Les étapes d'une démarche marketing à l'international cohérente	56
3.4.2 Les trois principales phases du développement international	57
3.4.3 Les approches du marketing international	58
3.4.3.1 Marketing de l'exportation	58
3.4.3.2 Le marketing pluri domestique	59
3.4.3.3 Le marketing international global	59
3.5. L'élaboration du plan de marketing ou du marchéage	59
3.5.1 Les composantes du plan	59
Conclusion.....	60
Chapitre 3 : Etude de cas sur les facteurs de l'internationalisation de l'entreprise GE ..	61
Introduction	61
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil Général Emballage	62
1. Présentation de Générale Emballage SPA	62
1.1 Historique de Générale Emballage	62
1.2 Les valeurs de Générale Emballage	65

1.2.1 Leadership	65
1.2.2 Proximité	66
1.2.3 Citoyenneté	66
1.2.4 Développement Durable	66
1.3 La localisation de Général Emballage	66
1.4 Les activités principales de GE	67
1.5 Les missions de Général Emballage	67
1.6 Les objectifs de Général Emballage	67
1.7 Les concurrents de GE	67
1.8 Les clients de GE	67
1.9 Organisation et organigramme de l'entreprise	68
1.9.1 La direction générale	68
1.9.2 Les directions constituantes de l'organisation	69
1.10 Produits commercialisés	70
Section 02 : La stratégie de l'internationalisation par l'exportation de Général Emballag.....	70
2.1 Analyse des facteurs déterminants de la décision d'exportation de Général Emballage	71
2.1.1 Les facteurs d'opportunité du marché international	71
2.1.2 Facteurs liés au marché étranger (Tunisien)	71
2.1.3 L'âge de l'entreprise	71
2.1.4 Les facteurs liés aux dirigeants	72
2.1.5 Les facteurs commerciaux	73
2.2 La stratégie d'internationalisation adoptée par Général Emballage	73
2.3 Les formes d'internationalisation de Général Emballage.....	73
2.3.1 L'exportation directe (contrôlée)	74
2.3.2 L'exportation indirecte (l'exportation sous traitée)	74
2.4 Analyse de la démarche d'exportation de Général Emballage	74
2.4.1 L'objectif de l'exportation de G.E	75
2.4.2 Le mode de financement adopté par Général Emballage.....	75
2.4.3 Risque lié à l'exportation chez Général Emballage	75
2.4.4 Mode de transport utilisé par l'entreprise.....	75
2.4.5 Incoterm adopté par G.E	76
2.5 Diagnostic export de Général Emballage	76
2.5.1 Les données générales relatives au diagnostic export de GE	76
2.5.1.1 Evolution des exportations de G.E entre 2015- 2020 en %	76

2.5.1.2 Les parts de marché de Général Emballage.....	77
2.5.1.3 Evolution de la prospection des clients à l’export	78
2.5.2 Capacités et compétence de Général Emballage	79
2.5.2.1 Capacité de production.....	79
2.5.2.2 Capacité Financières.....	80
2.5.2.3 Capacité logistique.....	81
2.5.2.4 Capacités des ressources humaines et ses compétences.....	81
2.5.2.4.1 Capacité des ressources humaines.....	81
2.5.2.4.2 Les compétences organisationnelles et personnelles.....	83
Section 03 : Processus et procédure d’exportation de Général Emballage	84
3.1 Procédure d’exportation de Général Emballage	85
3.1.1 L’étape de prospection et de prise de contact avec le client	85
3.1.2 L’étape établissement de l’offre et négociation du contrat	85
3.1.3 L’étape validation et réception de bon de commande	85
3.1.4 Envoi de la commande à la production	86
3.1.5 Réception du produit au sein du service production	87
3.1.6 L’étape d’expédition de la marchandise	88
3.1.6.1 Pour les produits finis.....	88
3.1.6.2 Pour les déchets.....	88
3.1.7 Documents à envoyer lors de l’opération d’exportation	88
3.1.7.1 Pièces du dossier export.....	88
3.1.7.2 Documents à envoyer pour la domiciliation bancaire.....	89
3.1.7.3 Documents à envoyer à la chambre de commerce.....	89
3.1.7.4 Documents à envoyer à la chambre de commerce.....	89
3.1.7.5 Dossier à remettre à chaque chauffeur à présenter au poste frontalier.....	90
3.1.7.6 Dossier à remettre au chef de file des chauffeurs.....	90
3.2 Analyse SWOT sur l’entreprise Général Emballage	900
Conclusion	92
Conclusion générale	93
Bibliographie	95
Annexes.....	100
Table des matières.....	120

Résumé

Les justifications de l'internationalisation des entreprises sont multiples et diverses, elles sont la plupart à des facteurs commerciaux, industriels, environnementaux et d'opportunités. L'internationalisation est une stratégie de développement de l'entreprise au-delà de son territoire national.

Dans notre travail, nous avons identifié les modes d'internationalisation adoptés par les entreprises algériennes en particulier, et les internationalisations qui représentaient leurs exportations.

L'exportation est un point essentiel et important sur l'économie du pays, ce qui est l'une des raisons que les entreprises algériennes exportatrices des produits hors-hydrocarbures, doivent assurer leurs succès et réussite à l'étranger, afin que le pays ne dépende pas uniquement hydrocarbure. Les facteurs d'exportations influencent certains aspects de l'entreprise à savoir : le processus de production, d'innovation, ainsi que la position concurrentielle.

Au terme de notre travail, nous avons étudié la démarche d'internationalisation de l'entreprise GENERAL EMBALLAGE qui est limité seulement à l'exportation.

Mots clés : Internationalisation, General Emballage, modes d'internationalisation, facteurs d'exportation, l'exportation, démarche d'internationalisation.

ABSTRACT

The justifications for the internationalization of companies are multiple and diverse, they are most due commercial, industrial, environmental and opportunities factors. Internationalization is a strategy for the company's development beyond its national territory.

In our work, we identified the modes of internationalization adopted by Algerian companies in particular, and the internationalizations that represented their exports.

Export is an essential and important point in the country's economy, which is one of the reasons that Algerian companies exporting non-hydrocarbon products must ensure their success and success abroad, so that the country does not depend solely on hydrocarbons. Export factors influence certain aspects of the company, namely: the production process, innovation, as well as the competitive position.

I At the end of our work, we studied the internationalization approach of GENERAL EMBALLAGE, which is limited only to export.

Keywords: Internationalization, General Packaging, modes of internationalization, export factors, export, internationalization process.

ملخص

إن مبررات تدويل الشركات متعددة ومتنوعة، وهي في الغالب بسبب العوامل التجارية والصناعية والبيئية وعوامل الفرص. التدويل هو استراتيجية تطوير للشركة خارج أراضيها الوطنية.

حددنا في عملنا أنماط التدويل التي تتبناها الشركات الجزائرية بشكل خاص، والتدويلات التي مثلت صادراتها.

يعتبر التصدير نقطة أساسية ومهمة في اقتصاد البلاد، وهو أحد الأسباب التي تجعل الشركات الجزائرية المصدرة للمنتجات غير الهيدروكربونية يجب أن تضمن نجاحها ونجاحها في الخارج، حتى لا تعتمد البلاد فقط على المحروقات. تؤثر عوامل التصدير على جوانب معينة من الشركة، وهي عملية الإنتاج والابتكار وكذلك الوضع التنافسي.

في نهاية عملنا درسنا عملية تدويل شركة GENERAL EMBALLAGE والتي تقتصر على التصدير فقط

الكلمات المفتاحية: التدويل، التغليف العام، أنماط التدويل، عوامل التصدير، التصدير. عملية التدويل.