

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA.

**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES
SCIENCES DE GESTION.**

Département des Sciences Commerciales

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

Option : Finance et commerce international

Thème

**L'internationalisation des entreprises:
Obstacles et leviers.
Cas : Entreprise Cevital.**

Réalisé par

Bouزيد Feriel

Chikh Nawel

Encadré par

Mme. ALILAT.A

Année Universitaire 2022-2023

Remerciements

Cher comité de lecture,

On souhaitait profiter de cette occasion pour exprimer notre profonde gratitude à tous les intervenants qui ont contribué à l'achèvement de ce mémoire de fin d'études. Leur soutien, leurs conseils et leurs orientations ont été d'une valeur inestimable tout au long de ce parcours académique.

Tout d'abord, on tient à remercier chaleureusement notre promoteur de mémoire, notre enseignante Alilat Amel, pour ses conseils et son expertise inestimable. Ses conseils avisés, sa patience et son engagement constant à l'égard de notre projet ont été d'une valeur considérable. On est extrêmement précieuses d'avoir pu bénéficier de ses connaissances et de ses conseils tout au long de ce processus de recherche.

On voudrait également exprimer notre gratitude aux membres du comité de lecture, pour le temps et les efforts qu'ils ont consacrés à l'évaluation de ce mémoire et pour les remarques constructives qu'ils nous ont adressées. Leurs suggestions ont grandement contribué à l'amélioration de notre travail.

On remercie naturellement notre famille, nos amis et nos proches pour le soutien indéfectible qu'ils nous ont apporté tout au long de ce processus. Leurs encouragements constants, leur patience et leur compréhension ont été des piliers essentiels dans la réalisation de ce travail. Leur présence nous a apporté le soutien moral dont on avait besoin dans les moments difficiles.

En dernier lieu, on tient à exprimer nos sincère gratitude à toutes les personnes mentionnées ci-dessus, ainsi qu'à tous ceux qui, de près ou de loin, ont contribué à la réussite de cette recherche. Leur soutien indéfectible, leurs précieux conseils et leur présence bienveillante ont été des éléments clés de notre carrière universitaire. On leur suit profondément reconnaissant pour tout l'apprentissage et l'expérience que nous avons acquis grâce à leur contribution.

Expressions de gratitude

Dans ce monde y a ceux qui naissent avec une passion, une passion d'apprentissage, une passion de découverte et une passion pour le savoir, pour ma part cette passion a été plantée au plus profond de moi à l'âge de 4ans par ma plus grande admiratrice qui la voyait grandir et fleurir tout au long de ma vie, ne cessant de la nourrir par son amour, son dévouement et son soutien, la voilà aujourd'hui récolter ce qu'elle semait. Elle était présente à chaque épreuve bouleversant ma vie et comptant ce "Mémoire de fin d'études" qui est le témoignage de notre lien indéfectible et de l'amour incommensurable que je porte à elle, Ma meilleure amie, ma mère.

Comme un phare solide sur les côtes tumultueuses de l'existence, il a éclairé mon chemin et m'a inspiré à atteindre les plus hauts sommets académiques. Ce mémoire est donc une reconnaissance sincère de son influence extraordinaire sur ma vie et une expression profonde de ma gratitude pour sa présence constante.

Mon père.

À Massiliss, mon réconfort durant les nuits les plus sombres, mon pilier et mon partenaire de jeu et à Melina, mon alliée, ma boule de douceur et ma source infinie de lumière, vous avez dissipé mes craintes et m'avez donné le courage de poursuivre mes rêves, je suis reconnaissante et fière d'être votre sœur.

Mes compagnons de vie et mes confidents, le fait d'être réservée à l'égard de mes émotions m'a privé de vous avouer à plusieurs reprises à quel point votre présence à mes côtés me motive et me fait oublier tout chagrin vécu et survécu, ravie que l'occasion me y est venue pour le faire, cette étude n'aurait pas vu le jour sans votre soutien mes amis.

À ma famille, Ce mémoire est le témoignage de notre unité, de notre amour et de l'impact immense que vous avez sur ma vie, je vous remercie pour votre présence.

Mme. Alilat, Votre sagesse et votre perspicacité ont été mes guides précieux, éclairant les méandres complexes des sujets abordés dans ce mémoire. À travers nos discussions, vous avez su transformer les concepts abstraits en métaphores tangibles, rendant ainsi l'apprentissage plus captivant et significatif.

Aux personnes animées par une soif insatiable de comprendre le monde qui nous entoure, ceux qui embrassent les défis de l'apprentissage avec enthousiasme et détermination. Qu'ils soient des étudiants, enseignants, chercheurs ou simplement des esprits curieux, je les remercie de partager cette passion commune pour le savoir.

Je dédie en particulier ce travail à la mémoire aimante de ma chère tante «Lila» en reconnaissance de l'amour inconditionnel et du désir ardent qu'elle avait de me voir réussir.

FERIEL

Je dédie ce modeste travail :

À MES PARENTS : VOUS AVEZ ÉTÉ MES PREMIERS PROFESSEURS, MES GUIDES ET MES PILIERS. VOTRE AMOUR, VOS ENCOURAGEMENTS ET VOS SACRIFICES ONT FAIT DE MOI LA PERSONNE QUE JE SUIS AUJOURD'HUI. VOTRE SOUTIEN ET VOS EFFORTS CONSTANTS ONT ÉTÉ ESSENTIELS À L'ACHEVEMENT DE CE TRAVAIL. JE VOUS SUIS PROFONDEMENT RECONNAISSANT POUR TOUT CE QUE VOUS AVEZ FAIT ET CONTINUEZ À FAIRE POUR MOI.

À MES FRÈRES ET SŒURS : SOFIANE, TOUFIK ET CHAFIA VOUS ÊTES MES MEILLEURS AMIS ET MES PLUS GRANDS SOUTIENS. VOTRE PRÉSENCE, VOS ENCOURAGEMENTS ET VOS PRÉCIEUX CONSEILS ONT ÉTÉ D'UNE IMPORTANCE CAPITALE DANS MON PARCOURS ACADEMIQUE. VOS RÉALISATIONS ET VOTRE DÉTERMINATION SONT UNE SOURCE CONSTANTE D'INSPIRATION POUR MOI.

À MES BELLES SŒURS : AHLEM ET AMEL JE SUIS HONORÉE DE VOUS COMPTER PARMI LES MEMBRES DE MA FAMILLE. À MES MERVEILLEUX NEVEUX, AYLAN ET AYLINE. VOTRE PRÉSENCE RAYONNANTE ET VOTRE INNOCENCE ONT ÉTÉ UNE SOURCE DE BONHEUR ET D'INSPIRATION DANS MA VIE. MEME SI VOUS ÊTES ENCORE PETITS POUR VOUS RAPPELER QUE VOUS POUVEZ ACCOMPLIR TOUT CE QUE VOUS SOUHAITEZ DANS LA VIE. QUE CE SOIT DANS VOS ÉTUDES, VOS PASSE-TEMPS OU VOS RÊVES LES PLUS FOUS, JE SUIS CONVAINCUE QUE VOUS POUVEZ ATTEINDRE VOS OBJECTIFS AVEC VOTRE DÉTERMINATION ET VOTRE PÉREVERANCE.

À MA CHÈRE FELINE CELIO, TU AS ÉTÉ MON FIDÈLE COMPAGNON PENDANT LES HEURES DE RECHERCHE, LES LONGUES NUITS D'ÉCRITURE ET LES MOMENTS DE STRESS. TA PRÉSENCE CALME ET APAISANTE A ÉTÉ UNE BOUFFÉE D'AIR FRAIS DANS LES MOMENTS DE DOUTE ET DE FATIGUE. TU AS SU TROUVER L'ÉQUILIBRE PARFAIT ENTRE ME RAPPELER DE FAIRE DES PAUSES ET DE ME DÉTENDRE, TOUT EN ÉTANT LÀ POUR ME RECONFORTER LORSQUE LES CHOSSES DEVENAIENT DIFFICILES.

TES RONRONNEMENTS CHALEUREUX ET TES CALINS RECONFORTANTS ONT ÉTÉ UNE VÉRITABLE SOURCE DE MOTIVATION ET DE RECONFORT LORSQUE J'EN AVAIS LE PLUS BESOIN. TON AMOUR INCONDITIONNEL M'A AIDÉE À MAINTENIR LE CAP ET À PÉREVERER DANS MES EFFORTS DURANT 8 ANS.

TU ÉTAIS LÀ À CHAQUE ÉTAPE, DES PREMIÈRES IDÉES AU PROJET FINAL. JE SUIS RECONNAISSANTE D'AVOIR PU COMPTER SUR TA PRÉSENCE BIENVEILLANTE ET SILENCIEUSE TOUT AU LONG DE CETTE AVENTURE UNIVERSITAIRE.

CET DEDICACE EST UN TÉMOIGNAGE DE MON AMOUR ET DE MA RECONNAISSANCE ENVERS VOUS, MES CHÈRES PARENTS ET MES PRÉCIEUX FRÈRES ET SŒURS. VOTRE SOUTIEN INDEFECTIBLE ET VOTRE FOI EN MOI ONT ÉTÉ LES MOTEURS DE MA RÉUSSITE. JE SUIS FIÈRE DE PARTAGER CETTE RÉUSSITE AVEC VOUS ET DE VOUS AVOIR À MES CÔTÉS TOUT AU LONG DU CHEMIN.

MERCI D'AVOIR ÉTÉ LÀ POUR MOI, D'AVOIR CRU EN MOI ET DE M'AVOIR ENCOURAGÉE À POURSUIVRE MES RÊVES. CE TRAVAIL EST DEDIE À VOUS, MES MERVEILLEUX PARENTS, AINSI QU'À MES FRÈRES ET SŒURS, POUR TOUT L'AMOUR, LE SOUTIEN ET L'INSPIRATION QUE VOUS ME DONNEZ.

Nawel

Sommaire

Introduction générale	1
Chapitre n°01: Les fondements et les piliers stratégiques de l'internationalisation des entreprises ..	5
I. L'internationalisation des entreprises : Synthèse sur la genèse de l'internationalisation des entreprises	6
II. Les stratégies d'internationalisation : Comprendre les choix d'internationalisation des entreprises	17
III. Réflexion sur l'internationalisation : Risques, avantages et retombées	30
Chapitre n°02: État des lieux de l'internationalisation en Algérie	38
I. Les fondements de L'internationalisation par voie des exportations en Algérie : une perspective générale	39
:II. Processus exportation en Algérie	50
III. Politique de soutien et contraintes à l'internationalisation.....	52
Chapitre n°03: Les entreprises algériennes face aux contraintes de l'internationalisation par voie d'exportation et remèdes : Cas de Cevital	63
I. La méthodologie de recherche et présentation de l'organisme d'accueil	63
II. Interprétation des résultats de la recherche	78
III. L'analyse des résultats de la recherche	84
Conclusion générale.....	95
Références Bibliographiques	97

La liste des tableaux

Tableau 1 : Les différents modes d'exportation.....	41
Tableau 2 : Analyse SWOT de l'internationalisation par voie d'exportation	43
Tableau 3 : Perception des obstacles et les leviers liés à l'internationalisation par voie d'exportation	78
Tableau 4 : L'analyse SWOT de l'entreprise Cevital.....	82

La liste des figures

Figure 1 : Stade de cycle de vie d'un produit	13
Figure 2 : Exportations de biens et de services (% du PIB) par les pays de l'OCDE, année 2021.	19
Figure 3 : L'internationalisation des entreprises selon le modèle Uppsala	28
Figure 4 : Schéma de l'internationalisation d'une entreprise	29
Figure 5 : Synthèse visuelle sur l'impact de l'internationalisation	38
Figure 6 : Image représentant l'ensemble des produits fabriqués par Cevital	72
Figure 7 : Comparaison entre les exportations du sucre (2018-2022)	91

Liste des abréviations

ACTS : Associated Car & Truck Specialist

ALE : Accord de libre échange

BCG : Boston Consulting Group

BDC: Banque des entrepreneur(es) canadien(nes)

ALGEX : Agence Algérienne de Promotion du Commerce Extérieur

AMGI : Agence multilatérale de garantie des investissements

ANEXAL : Association nationale des exportateurs algériens

BC : Banque Centrale

BM : Banque mondial

CACI : La Chambre Algérienne du Commerce et de l'Industrie

CAGEX : La Compagnie d'Assurance Algérienne et de Garantie des Exportations

CI : Commerce International

C.C : Chambre Commerciale

CCI: Chambre de Commerce Internationale

CFR: Cost and Freight

CNCPE : Conseil national consultatif de promotion des exportations

CNUCED : Conférence des Nations unies sur le commerce et le développement

CNUDCI : Commission des Nations unies pour le droit commercial international

COGETP : Compagnie Générale des Équipements de Travaux Publics

DGD : Direction général des douanes

FMI: Fond Monétaire International

FOB : Free On Board

FSPE : Fonds Spécial pour la Promotion des Exportations

GATT: General Agreement on Tariffs and Trade

GOGETP : Compagnie Générale des Équipements de Travaux Publics

GZALE : Grande zone arabe de libre-échange

IDE : Investissement Direct a L'étranger

IPS : Inspection Principale a la Section

ISO: Organisation Internationale de Normalisation

MFG : Mediterranean Float Glass

MTP : Ministère des travaux publics

OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques

OMC : Organisation Mondial du Commerce

ONUDI : Organisation des Nations unies pour le développement industriel

PESTEL : Politique, Économique, Socioculturel, Technologique, Écologique, Légal

PIB : Le produit intérieur brut

R & D : Recherche et Développement

SAFEX : Société Algérienne des Foires et Exposition

SCI : Sociétés de Commerce International

SIGAD : Système Informatique de Gestion Automatisée de Douane

SNE : Le Syndicat national de l'édition

SPA : Société Par Action

SWOT : Strengths, Weaknesses, Opportunities et Threats

TIC : Les technologies de l'information et de la communication

TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée

UE : Union Européenne

UNO : Organisation des Nation Unie

WAIPA : Le World Association of Investment Promotion Agencies

ZLE : zone de libre-échange

Introduction générale

Le commerce résulte de la communication humaine à l'époque préhistorique le commerce existait bel et bien depuis la nuit des temps, les hommes préhistoriques s'échangeaient des biens et des services dans le cadre d'une économie de don, sans attendre l'apparition de la monnaie moderne

.Quant au véritable commerce mondial, il a pris son essor à l'époque des découvertes En effet, ce fut à cette ère, à compter de la fin du XVe siècle, que les explorateurs européens mirent un lien entre l'Orient et l'Occident - et découvrirent fortuitement le ,continent américain, de diverses denrées, dont des épices, des métaux et des tissus faisaient l'objet d'échanges entre ces derniers. La richesse des villes qui avaient plus de marchandises à échanger s'est accrue, les civilisations prenaient de l'ampleur, il y eut désormais une population très importante nécessitant un surcroît de ressources et c'est .ainsi que le commerce international a évolué

Le commerce international a toujours été considéré comme un élément fondamental des relations entre les agents économiques, une vérité largement reconnue à travers les .époques

Cette activité demeure le pilier central qui continue de façonner l'équilibre économique mondial à ce jour. Cette observation à inciter à mener des recherches approfondies pour comprendre cette vaste dynamique et à développer des méthodes et des stratégies visant .à multiplier son potentiel de succès

Au nombre de ces approches figure l'internationalisation des entreprises visant à capturer de nouvelles parts de marché et accroître ainsi le capital. Toute entreprise désire se lancer à l'international, pénétrer un territoire étranger pour s'assurer une position à terme. Il est primordial pour elle de bien évaluer son aptitude à exporter et son niveau de maîtrise du marché international en vue du repérage éventuel de contraintes et aléas propres à l'exportation et du choix de la stratégie à adopter dans le cadre de ladite opération. A cet effet, une attention particulière doit être accordée aux étapes à franchir pour réussir cette mission visant à favoriser les exportations et les activités y afférentes à savoir entre autres l'étude de la logistique, des entraves et des contraintes de l'exportation de même que la prospection des solutions idoines permettant la résolution de ces difficultés, la finalité visée étant la promotion et la .facilitation des transactions commerciales avec l'étranger

Pour fluidifier davantage les échanges en termes de mouvements de marchandise et afin d'ouvrir et de libérer les espaces d'échanges, l'État algérien n'a cessé de libéraliser ses activités après son indépendance et d'effectuer des réformes, des changements qui ont touché plusieurs secteurs notamment le commerce extérieur, la finance, les assurances etc. Et n'a pas hésité à faciliter l'opération d'internationalisation de ses entreprises à des fins de développement et adaptation des stratégies à l'international

Il ressort de ce qui précède que de vives interrogations subsistent pour parfaire la : définition de la thématique traitée dans le présent travail

- Comment se présentent les facilités consenties aux entreprises exportatrices ou/et désireuses de prendre le tournant de ? l'internationalisation et quelles contraintes rencontrent-elles

En vue de traiter cette problématique, il se révèle opportun de lui adjoindre d'autres questions complémentaires

- L'internationalisation : Quoi, pourquoi et comment ? Quelles ? motivations et quels risques liés à cette dernière
- Quelles sont les modalités de la procédure d'exportation et comment est-elle mise en place
- En quoi résident les facilités dont bénéficient les opérateurs à ? l'exportation et quelles sont les contraintes auxquelles se heurtent-ils

Conformément à notre objectif de recherche, nous tenterons à travers une modeste présentation de l'entreprise et une recherche approfondie de confirmer ou infirmer les : hypothèses suivantes

- L'internationalisation par le biais des exportations paraît être la stratégie idéale à adopter dans la perspective d'un développement à l'échelle internationale
- L'internationalisation constitue un choix stratégique incontournable au vu de la concurrence locale et internationale, mais le groupe Cevital se heurte à des obstacles quant au déploiement de ladite stratégie
- Les opérateurs à l'exportation peuvent bénéficier de facilités telles que des subventions gouvernementales, des programmes d'assistance technique, des services de soutien à l'exportation

Dans le cadre de la recherche qualitative, une démarche a été suivie comprenant plusieurs étapes à savoir l'élaboration d'un guide d'entretien semi-directif qui a permis d'explorer en profondeur les expériences et les perceptions des personnes interrogées

En parallèle, une analyse SWOT de l'organisme d'accueil a été organisée afin de comprendre ses forces, faiblesses, opportunités et menaces liées à l'exportation et à l'internationalisation. Une recherche bibliographique approfondie a été déployée pour situer le présent travail dans le contexte académique existant et renforcer la compréhension du sujet. Enfin, ces démarches ont été accompagnées d'un stage pratique d'un mois au sein d'une entreprise exportatrice pour acquérir une expérience concrète et observer les défis auxquels elle est confrontée. En combinant ces différentes étapes, nous avons pu recueillir des données qualitatives, analyser le contexte de l'organisme d'accueil, renforcer nos connaissances grâce à la recherche bibliographique et obtenir une expérience pratique sur le terrain, offrant ainsi une vision complète des facilités et contraintes rencontrées par les entreprises exportatrices ou désireuses de s'internationaliser.

De manière à appréhender et interpréter cette approche, une démarche a été entreprise auprès du Groupe Cevital, le premier conglomérat privé algérien de l'industrie agroalimentaire au regard de son chiffre d'affaires ; le choix de ce dernier était basé sur des critères motivants tels que sa renommée, son développement et son évolution successives à la fois au niveau national et international.

Au cours de cette modeste étude, notre travail sera présenté sous forme de 3 chapitres dont le premier portera sur le cadre théorique de l'internationalisation des entreprises où nous présentons les fondements et les concepts clés de cette stratégie, ensuite le deuxième chapitre qui étudiera l'internationalisation en Algérie par biais des exportations, et enfin un troisième chapitre où nous présentons une vue d'ensemble de l'approche méthodologique qui sous-tend l'enquête. Cette approche a pour vocation d'aborder de manière réfléchie les données de la recherche et d'établir un cadre pour l'analyse des résultats.

**Chapitre n°01: Les fondements et les piliers
stratégiques de l'internationalisation des entreprises**

Chapitre n°01: Les fondements et les piliers stratégiques de l'internationalisation des entreprises

L'internationalisation est la conséquence d'une série de décisions incrémentales. Le terme «international» fait référence à une attitude de la société envers l'activité à l'étranger ou à la réalisation effective des activités à l'étranger, toute entreprise souhaitant accélérer sa croissance, acquérir du savoir-faire et de nouvelles technologies et de créer des profits tend à internationaliser une partie de ses activités en investissant sur des marchés plus favorables afin d'atteindre les objectifs cités

,En revanche, des contraintes majeures accompagnent fréquemment cette démarche compliquant le développement de l'activité à l'extérieur car la croissance à l'international exige des investissements dans la gestion des affaires, la R&D, le Marketing, les TIC et les compétences en personnel, ces contraintes peuvent se traduire sous formes de différences linguistiques, culturelles et normatives, et les charges ...d'investissement, etc

Pour faire face à ces dernières les entreprises tendent à accumuler leurs efforts en termes de gestion, d'acquérir plus de connaissances, d'ajuster leurs plans financiers selon leurs objectifs et de bien mener leurs études de marchés à l'aide de plusieurs outils (PESTEL SWOT, les 5Forces de Porter...) sans autant oublier que les États soutiennent largement les IDE de leurs entreprises et plutôt les exportations qu'elles soient directes ou indirectes en facilitant les démarches administratives, créant des organismes soutenant et accompagnant ces dernières lors de leurs exercices et assurer dans certains cas des aides aux financements aux activités des entreprises

L'objectif de ce présent chapitre est de comprendre le concept d'internationalisation des entreprises et de souligner les concepts clés qui lui sont accompagnés

I. L'internationalisation des entreprises : Synthèse sur la genèse de l'internationalisation des entreprises

L'internationalisation est un phénomène très vaste grâce à lequel les entreprises prospèrent et évoluent sur le marché national et global, pour en connaître plus sur l'internationalisation, son histoire, sa finalité nous avons dédié cette section afin de mieux cerner les fondements liés à cette dernière

1. Clés de lecture sur l'internationalisation des entreprises

Les entreprises ayant pour fin le développement de leur capital, leurs marchés, leurs ressources en matière de technologie et du savoir-faire et cherchant la compétitivité en réduisant les coûts et perfectionnant leurs productions se penchent à exercer leurs activités hors de leurs pays d'origine, et mettent en place des stratégies d'internationalisation

a. Histoire de l'Internationalisation

Le terme international n'est pas nouveau, il eut rattaché à toute les formes d'évolution de relations commerciales établies entre les différentes civilisations du monde. La montée du concept d'internationalisation des entreprises, sous sa forme contemporaine est toutefois généralement attribuée à la période qui a suivi la Seconde Guerre mondiale, et plus particulièrement au tournant des années 1940 et 1950, période au cours de laquelle les entreprises ont commencé à prospecter des débouchés commerciaux à l'étranger pour accélérer leur croissance

Cette internationalisation s'est maintenue et intensifiée grâce à plusieurs facteurs, dont les avancées technologiques dans le domaine des transports, des communications et de la logistique, qui ont simplifié les opérations commerciales et favorisé la mondialisation de l'économie. La libéralisation des échanges, d'une part, et les accords commerciaux internationaux et la création de pôles économiques régionaux et des organismes internationaux (GATT, OMC, BM, FMI, CC, BC, etc.), d'autre part, ont eux aussi concouru à dynamiser l'internationalisation des entreprises

Le terme en vogue à l'époque, « internationalisation », résumait le développement accéléré du commerce et des investissements directs étrangers, principalement entre pays industrialisés, sous l'impulsion des firmes multinationales, d'abord américaines

puis européennes et japonaises, et aujourd'hui se généralise pour toucher presque tout .les pays du monde souhaitant eux aussi prendre une part du marché

En se gardant de retracer historiquement toute l'évolution de l'internationalisation, les écrits sont d'accord pour la qualifiée désormais comme un phénomène touchant les entreprise à l'échelle mondiale, grandes ou petites, dans des secteurs aussi variés que .les technologies, les finances, la distribution, l'automobile, agroalimentaire, etc

b. Définition de l'internationalisation des entreprises

.Le processus de l'internationalisation découle de toute une série de mesures graduelles On entend par «international» ; le comportement de l'entreprise vis-à-vis du marché extérieur ou la conduite concrète de ses opérations extérieures. Il existe plusieurs définitions du terme selon différents auteurs et économistes, nous en avons retenues : quatre qui nous semblent pertinentes à savoir

- .L'internationalisation « *une action qui se passe entre plusieurs nations* L'internationalisation correspond à l'action de s'internationaliser, c'est à-dire de ,«généraliser l'action de l'entreprise à l'entreprise ou à une partie des nations (CATHRINE M-S, CELINE B-R, 2007)
- *l'internationalisation est la stratégie de développement de l'entreprise en dehors* » de la sphère de son marché 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 des alliances ou des partenariats internationaux ", (AMELON .(J-L, CARDEBAT J-M , AVRIL 2010
- *L'internationalisation est le processus par lequel les entreprises étendent leurs* " ,*activités au-delà de leur marché domestique pour servir les marchés étrangers* (PORTER.M, 1990)
- *L'internationalisation est le processus par lequel une entreprise s'engage dans* " des activités commerciales transfrontalières et cherche à adapter ses stratégies et sa ,*structure organisationnelle pour réussir sur les marchés étrangers*", (CAVUSGIL et AL .(2018

c. La Finalité de l'Internationalisation

Le principal objectif de l'internationalisation est de donner aux entreprises la liberté de se développer à l'étranger grâce à l'accès à des nouveaux marchés, à la modernisation de leur système de revenus, à une meilleure concurrence, à la maîtrise de nouvelles qualifications et technologies, et à la rationalisation de leur chaîne

d'approvisionnement. Autrement dit, l'objectif de l'internationalisation est de permettre aux entreprises de se conformer à un environnement économique de plus en plus mondialisé et de survivre sur le marché global

Le but de l'internationalisation est la création de plus-value pour l'entreprise, pour ses actionnaires, pour son personnel, ses partenaires commerciaux et pour la société dans sa globalité. Ce faisant, l'internationalisation contribue à la fois à la croissance économique, à la réduction de la pauvreté, à la création d'emplois et à la promotion de l'innovation et de la coopération internationale

Il faut cependant rappeler que l'internationalisation ne devrait pas être perçue comme une fin en soi, plutôt une manière qui permet la création de valeur et la satisfaction des attentes des acteurs économiques concernés. Les compagnies ont besoin d'être conscientes des répercussions de leur internationalisation sur le plan social, écologique et économique et de prendre un engagement à respecter et appliquer les normes et les réglementations nationales et étrangères en faveur du développement durable

2. De l'internationalisation à la mondialisation

L'internationalisation et la mondialisation sont deux notions distinctes mais imbriquées l'une dans l'autre. Sous un angle géographique, l'internationalisation fait référence à un processus de développement territorial limité à un noyau de pays ou de zones et qui vise un ajustement aux valeurs culturelles et commerciales étrangères, le concept d'internationalisation est axé sur la croissance des entreprises à l'étranger et leur présence sur les marchés internationaux et une forme de coopération qui réunit des pays en vue de la réalisation d'objectifs économiques et/ou politiques communs

Quant à la mondialisation, elle implique un rapprochement économique, culturel et stratégique à l'échelle internationale et se porte sur la libéralisation et la participation des pays à l'économie mondiale

Elle concerne plutôt l'homogénéisation des cultures et la propagation des valeurs communes au niveau mondial, le concept de mondialisation se base sur la libéralisation et la participation des pays à l'économie mondiale et se caractérise par une interdépendance et une gouvernance économique globale

Le concept d'internationalisation est un aspect distinct de la mondialisation, qui se traduit par une implantation des entreprises à l'étranger, à la différence de la mondialisation (globalization) dont la dimension est plus large et touche toutes les sphères du tissu économique, social et culturel au niveau global, (DICKEN, 2011)

3. Les raisons et les facteurs de l'internationalisation des entreprises

De nombreuses entreprises choisissent aujourd'hui de franchir les frontières nationales pour étendre leurs activités et accéder à de nouveaux marchés. Les raisons et les facteurs qui motivent cette internationalisation sont multiples et variés. Cette section se penche sur ces aspects clés, en explorant les motivations profondes qui incitent les entreprises à s'engager dans ce processus. De plus, nous examinerons les facteurs internes, externes et ceux liés aux entreprises elles-mêmes qui influencent, facilitent cette démarche et aident à identifier les stratégies efficaces pour réussir dans un environnement commercial de plus en plus globalisé

a. Les raisons de l'internationalisation

Les raisons pour lesquelles les entreprises décident de s'internationaliser peuvent varier selon les entreprises et les secteurs d'activité, mais elles sont souvent liées à la recherche de nouveaux débouchés commerciaux et à la croissance de l'entreprise

- **Les raisons stratégiques**

Les raisons stratégiques de l'internationalisation sont les motifs conduisant à entreprendre des opérations commerciales au-delà du marché domestique en raison des enjeux stratégiques qui y sont associés, ces motifs concernent la réalisation des finalités de l'entreprise sur le long terme, le maintien de son avantage compétitif, la maîtrise des risques et la capacité à s'adapter à l'évolution des conditions du marché global

On invoque souvent le motif de la recherche de nouveaux débouchés pour justifier l'internationalisation d'une entreprise. Elles peuvent se tourner ainsi vers de nouveaux débouchés et de nouveaux clients, susceptibles de leur apporter un surcroît de revenus et de profitabilité. En exploitant les forces des marchés étrangers, les entreprises peuvent acquérir de nouvelles qualifications et technologies grâce à l'internationalisation. Les entreprises peuvent également bénéficier de la connaissance Le fait de s'internationaliser tacite ou propre à un pays ou à un territoire. (Dunning, 1988)¹ est un facteur de réduction de la vulnérabilité aux risques économiques, politiques et géographiques, car les entreprises se diversifient sur de multiples marchés, elle permet aussi de limiter les risques liés à la compétitivité et à la désuétude technologique. En outre, parlant de la quête de perspectives de développement, une internationalisation est un moyen de croissance durable pour des entreprises dont la maturité a été atteinte sur leur marché national. Cette stratégie a aussi pour effet la réalisation d'économies ,d'échelle et l'obtention d'un avantage concurrentiel sur les marchés étrangers .(Johanson, J., & Vahlne, J.-E., 1977)

Pour finir, la pénétration des marchés étrangers contribue à développer la réputation et l'image de marque d'une entreprise en lui conférant une présence à l'échelon international, puisqu'elle leur permet de se familiariser avec les normes et les pratiques .culturelles locales, (Jain, S. C., & Haley, G. T., 2009)

- **Les raisons liées aux marchés**

Plusieurs facteurs peuvent être à l'origine d'une internationalisation, allant des conditions du marché local qui sont parfois peu favorables au développement de l'entreprise, aux conditions des marchés internationaux (pays d'accueil), et jusqu'aux .motivations de l'entreprise elle-même

¹ John H. Dunning, un économiste britannique renommé. John Dunning est né le 26 juin 1927 et est décédé le 29 janvier 2009, connu pour ses travaux dans le domaine de l'économie internationale, en particulier pour sa théorie du "paradigme d'O.L.I." (Ownership, Location, Internalization)

- **Les raisons liées au marché national de l'entreprise**

L'internationalisation est parfois imposée car la saturation du marché national ou difficulté de gagner des parts de marché supplémentaires (situation oligopolistique)² encourage l'entreprise à prendre une nouvelle voie pour répondre au besoin d'élargissement des marchés. Dans d'autres cas, la réglementation limite le développement de l'entreprise du fait qu'elle ne se trouve pas à la faveur de l'entreprise donc cette dernière cherche l'assouplissement des règles et des lois dans de nouveaux .débauchés qui sont plus favorables et qui simplifient les transactions

Les entreprises visent une implantation à l'étranger en raison de conditions de production plus favorables, en termes de coûts principalement, elles optent pour des destinations où les coûts de production sont allégés pour proposer des produits à des prix plus concurrentiels sur les marchés internationaux. En termes de législation, de main-d'œuvre ou de ressources naturelles, elles opèrent une implantation à l'étranger pour bénéficier d'un accès à des ressources naturelles spécifiques ou à une main-d'œuvre qualifiée et expérimentée qui est inexistante dans le pays d'origine, en vue de fabriquer des produits plus performants et à moindre coût. Pour finir, la mondialisation de la sphère économique contraint de plus en plus les entreprises à renforcer en permanence leur compétitivité et leur aptitude à innover pour conserver leur place sur le marché, tout en étant confrontées à une concurrence plus vive exercée par les grandes .entreprises multinationales solidement installées, mais aussi par les nouveaux entrants. Le recours à l'internationalisation aide les entreprises à diversifier leur clientèle et à conquérir de nouvelles parts de marché pour étendre leur clientèle, tout en leur offrant la possibilité à la fois de disposer d'un marché plus vaste, d'une croissance économique plus rapide et de nouvelles opportunités de commercialisation, (DUCARTON, 2002)

- **Les raisons liées aux marchés étrangers**

Les imperfections du marché, telles que les réglementations tarifaires, administratives ou protectionnistes, peuvent contraindre une entreprise à s'implanter dans un nouveau .pays pour y écouler sa production

Or, dans un contexte où la concurrence s'internationalise progressivement, avec l'ouverture des marchés, il n'est désormais plus envisageable pour une entreprise de se cantonner à son marché domestique et de le considérer comme le seul marché, il est par

² Un oligopole est une situation désignant un marché dans lequel la concurrence est limitée dû au petit nombre d'offreurs et au nombre important de demandeurs

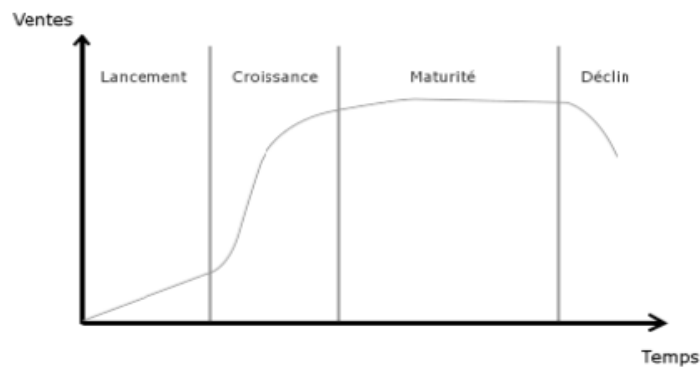
conséquent nécessaire de se positionner sur les territoires où se trouvent à la fois les clients et les concurrents. L'internationalisation des entreprises requiert une intensification des compétences organisationnelles et managériales de l'entreprise. De plus, la veille sur les nouveaux produits et les tendances de consommation est importante, de même que la formation du personnel afin qu'il puisse partager son expérience internationale avec l'ensemble de l'entreprise. Et pour terminer, un développement international est synonyme de confrontation à de nouvelles règles du jeu concurrentiel et à des formes variées de conditions de distribution

- **Les raisons commerciales**

Prolonger le cycle de vie international d'un produit : les stades de développement international de l'entreprise coïncident souvent avec le cycle de vie du produit. Les produits nouveaux sont mis aux points dans les entreprises des pays technologiquement avancés, pour des consommateurs à fort pouvoir d'achat

L'exportation sert ensuite à amortir les frais de recherche et développement et les frais .commerciaux

Figure 1 : Stade de cycle de vie d'un produit



Source: (Pasco-Berho, 2002)

La maturité des produits coïncide souvent avec la banalisation de leur technologie et l'apparition de concurrents sur les marchés étrangers et la création de filiales de production destinées à servir les marchés locaux en réduisant les coûts. L'accroissement de la concurrence entraîne d'abord la délocalisation de la production vers des zones à faible coût de main d'œuvre, puis la réimportation vers le pays d'origine. Les facteurs commerciaux de l'exportation permettent donc d'augmenter la durée de vie du produit en ciblant des marchés ayant des stades de développement économique, des structures et des comportements d'achat différents. Exemple : une entreprise fabriquant de liqueurs a pu constater que son produit se trouvait à des stades de vie différents selon les pays : phase de maturité en France ou la consommation plafonne sans diminuer phase de déclin en Allemagne, et phase de développement aux États-Unis, (Pasco-Berho, 2002)

▪ **Les raisons industrielles**

Grâce à l'internationalisation, les entreprises optimisent leur chaîne d'approvisionnement à travers la mise à disposition de matières premières moins onéreuses ou la fourniture de matériaux auprès de prestataires étrangers. Les économies d'échelle résultent de la production massive des entreprises, réduisant les coûts de production unitaires. Pour les entreprises, l'internationalisation est synonyme d'abaissement des coûts de production due aux avantages comparatifs qu'offrent certains pays. En évitant les barrières tarifaires et non tarifaires à l'importation, les sociétés réduisent leurs coûts de transactions

▪ **Les raisons d'opportunité**

Les sociétés reçoivent des demandes inattendues émanant de leur clientèle étrangère souhaitant se procurer leurs produits ou services, y compris lorsqu'elles ne visent pas encore ces marchés extérieurs. Ces demandes résultent de multiples facteurs, par exemple la réputation de la marque d'une société, ses produits ou services, le degré d'appréciation des clients actuels ou la demande accrue pour les produits ou services de la société sur le marché international

peut-être la raison pour laquelle les entreprises se Parfois une production excédentaire³ tournent vers les marchés étrangers pour y commercialiser leur surproduction. En s'internationalisant, elles trouvent de nouvelles voies d'écoulement pour leurs excédents de produits, augmentant ainsi leur potentiel de marché et diminuant leur degré de dépendance à l'égard de leur marché domestique

La motivation du dirigeant peut être elle aussi une raison de l'internationalisation dans le cadre ou cette dernière permet aux dirigeants de concrétiser leur vision stratégique à longue échéance pour leur entreprise, en offrant une possibilité de croissance et de développement sur des marchés plus étendus. Elle contribue en outre à consolider le positionnement de la société sur le marché global, à améliorer le niveau de concurrence et à valoriser l'image de marque et la notoriété de l'entreprise, (Pasco-Berho, 2002)

³.Production des quantités supérieures à la demande du marché local

b. Les facteurs d'internationalisation

Préalablement à l'élaboration d'une stratégie d'internationalisation, la connaissance d'un certain formalisme ayant une incidence immédiate ou différée sur l'activité de l'entreprise s'avère très utile. Ce sont des facteurs relatifs respectivement au pays d'origine, au pays d'accueil et à l'entreprise elle-même, qui permettent de prévoir les voies et le degré de pénétration du marché convoité

- **Les facteurs relatifs au pays de destination**

Pour assurer avec succès la distribution des produits de l'entreprise sur le territoire du pays de destination et accroître les ventes, le pays en question est tenu de développer fortement ses infrastructures de TIC et de transmission numérique des données, car celles-ci offrent aux entreprises des atouts dans leur démarche d'internationalisation, ce qui permet de réduire considérablement les coûts des procédures administratives et du transport et, partant, d'assurer en temps réel la transmission des informations

Les facteurs politiques et institutionnels du pays d'accueil jouent aussi un rôle dans l'établissement d'une stratégie d'internationalisation, une étude anticipée de la structure macroéconomique et réglementaire du pays est requise. Un bon réseau d'infrastructures privilégie les exportations en tant que méthode d'entrée envisageable en raison du faible niveau de risque et d'investissement, et ce, non seulement pour l'infrastructure de base, mais aussi pour les infrastructures scientifiques. En outre, la maîtrise du cadre institutionnel et juridique offre un meilleur positionnement sur le marché, en particulier si le pays est fiscalement attrayant, tandis que, sous peine d'encourir des risques politiques tels que les restrictions douanières, l'entreprise a intérêt à se mettre en rapport avec un partenaire local qui lui apportera l'expérience et la sécurité voulues sur ce marché

Les facteurs économiques sont également déterminants, ces derniers se reflètent à travers le gisement de croissance du marché, la structure concurrentielle de l'entreprise la maîtrise des coûts salariaux, la dotation en capital fixe intégrant le progrès technologique, la qualité de vie dans le pays d'accueil. L'interaction de ces différents facteurs, tant technologiques, politiques et institutionnels qu'économiques, influence les décisions d'internationalisation des entreprises. Une analyse approfondie de ces éléments permet aux entreprises de prendre des décisions éclairées lorsqu'elles envisagent d'étendre leurs activités au-delà des frontières nationales

- **Facteurs relatifs au pays d'origine**

L'internationalisation des entreprises ne dépend pas uniquement des facteurs externes tels que le pays d'accueil et ses opportunités commerciales. Les facteurs d'internationalisation relatifs au pays d'origine jouent également un rôle essentiel dans ce processus

Lorsque les coûts de production locale sont moins élevés que ceux du pays destinataire l'entreprise aura intérêt à suivre une internationalisation via les exportations de manière à ce que ses produits soient dans ce cas plus compétitifs sur le marché en termes de coûts, en revanche, si les coûts sont nettement inférieurs dans le pays destinataire, la délocalisation de la production vers ce dernier sera plus avantageuse pour l'entreprise. Par ailleurs, La concurrence locale étant parfois féroce et la pérennité de l'entreprise se trouvant menacée, l'ouverture sur le marché international devient un impératif de survie. Dans certains cas, une concurrence peu vive encourage les entreprises à se tourner vers de futurs marchés potentiels en s'associant à des entreprises ayant acquis de l'expérience sur le marché considéré. Ainsi, les coûts de production et la concurrence locale sont des facteurs clés qui influencent la décision d'internationalisation des entreprises. L'analyse de ces éléments permet aux entreprises de prendre des décisions stratégiques pour accéder à de nouveaux marchés et assurer leur compétitivité sur le long terme

- **Facteurs relatifs à l'entreprise**

Il est important d'analyser plusieurs facteurs liés à l'entreprise notamment sa typologie. En termes de taille, ce sont les grandes entreprises qui sont les plus aptes à se doter du progrès technique et susceptibles de varier leurs modes d'internationalisation. En termes de capital humain : Les entreprises sont tenues de tenir compte de la qualité des cadres présents au sein de leur organisation, en raison de l'impact qu'ils peuvent avoir sur le processus d'internationalisation de la société. Au cours de la première phase de la démarche d'internationalisation, il est préférable que la compagnie adopte un mode de pénétration qui ne requiert que peu de moyens et qui ne présente donc que peu de risques

Par ailleurs, les immobilisations intangibles doivent être considérées, les sociétés ont intérêt à placer leur choix sur des modes d'entrée qui leur permettent de mieux contrôler ces actifs sur la nouvelle économie, par le biais d'investissements directs ou d'alliances et ce grâce à la détention de marques, de brevets et d'un savoir-faire, et doivent prendre en compte le risque d'insolvabilité car il est nécessaire d'éviter la concrétisation d'investissements substantiels si l'entreprise fait face à une défaillance; comme il sera judicieux de recourir à des modes de pénétration qui impliquent une exploitation du savoir-faire et une répartition des risques au niveau local, tels que l'octroi de licences la conclusion d'alliances, etc. Enfin, La finalité de l'internationalisation dépend des attentes de l'entreprise qui doit opter pour une stratégie permettant de répondre aux attentes exprimées quant au débouché envisagé. A titre d'exemple, il suffit d'exporter si l'on veut satisfaire la clientèle du pays

En revanche, si l'on aspire plutôt à incorporer les disparités de goûts des consommateurs, il convient de procéder à l'internationalisation de la commercialisation de la R&D, voire des capacités de production, (COMERCIANDO, 2017)

II. Les stratégies d'internationalisation : Comprendre les choix d'internationalisation des entreprises

Comment choisir les meilleures stratégies pour s'implanter sur les marchés internationaux ? Cette réflexion vise à comprendre les choix d'internationalisation des entreprises et les stratégies qu'elles adoptent pour étendre leur présence au-delà des frontières nationales. De l'exportation à l'établissement de filiales à l'étranger, en passant par les alliances stratégiques et les fusions-acquisitions, il existe de nombreuses options pour les entreprises désireuses de se développer à l'échelle mondiale

1. Les différentes formes d'internationalisation : modes d'entrée sur les marchés étrangers

Pour les entreprises, l'internationalisation dépasse le simple exercice de l'exportation Elle rend possible la pénétration directe des marchés extérieurs permettant de mieux répondre aux demandes locales et de les satisfaire. Toutefois, elle offre la chance de bénéficier des avantages comparatifs des différents pays au profit d'une compétitivité renforcée par l'importation de biens intermédiaires ou de biens d'équipement

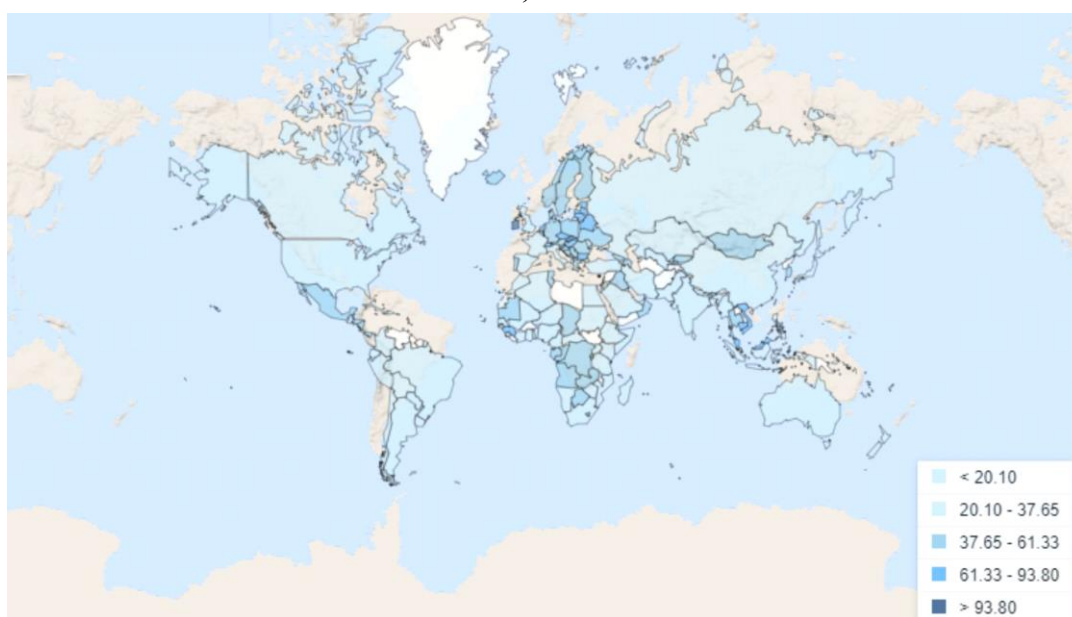
La stratégie d'internationalisation des entreprises repose sur leur capacité à relever avec succès les enjeux de la mondialisation, et la palette d'opportunités permises par la libéralisation des économies n'est à la disposition que de quelques-unes d'entre elles

Les entreprises ont à leurs dispositions plusieurs modes de pénétration des marchés et ce selon leurs capacités managériales, leurs savoir-faire et bien-sûr leurs capacités de financer cette activité prévue. Les exportations et les investissements directs à l'étranger (IDE) sont les modalités que les entreprises adoptent malgré leurs différences et au travers lesquelles ces dernières peuvent servir les marchés étrangers. Ces deux modalités ne sont pas exclusives l'une de l'autre et les entreprises n'adoptent généralement pas une modalité aux dépens de l'autre (en particulier dans le cas des entreprises multinationales). Cependant, ces deux stratégies présentent des bénéfices et des coûts de natures différentes, (LEMAIRE, 2013)

a. L'internationalisation par voie des exportations

L'internationalisation par le biais des exportations représente aujourd'hui l'une des stratégies les plus répandues pour les entreprises en quête de croissance à l'étranger. La Banque mondiale estime que les exportations occupent une place considérable dans le PIB des pays développés, avec une moyenne de 28.9% pour les pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) en 2021, (BM, 2021)

Figure 2 : Exportations de biens et de services (% du PIB) par les pays de l'OCDE, année 2021



Source : Banque mondiale, 2021, consulté le 14/05/2023 à 17h45

L'exportation est une stratégie de départ pour évaluer la recevabilité des biens ou des services offerts par une entreprise sur de nouveaux marchés, en recourant à plusieurs circuits de distribution, dont des intermédiaires, des filiales commerciales ou des plateformes internationales de commerce électronique

La flexibilité de l'entreprise est assurée grâce à une stratégie d'exportation. Cette souplesse d'exportation se traduit par une sortie plus aisée par rapport à un investissement direct à l'étranger et par la capacité de l'entreprise à ajuster ses volumes des exportations sur ses différents marchés étrangers cibles en prenant en compte l'évolution de la demande propre à chacun de ces marchés

En outre, en exportant, la société obtient un accès accéléré aux marchés étrangers, étant donné qu'elle se sert des capacités de production déjà disponibles sur son territoire d'origine pour percer sur ces marchés

Par ailleurs, des exportations massives donnent aux unités de production situées sur le marché intérieur la capacité de réaliser des économies d'échelle, ce qui les rend plus performantes. (Grant, R. M., Jammine, A. P., & Thomas, H., 1988)

b. L'internationalisation par voie des IDE (investissements directs à étrangers)

comme "les L'OCDE définit les investissements directs étrangers (IDE) ⁴ investissements qu'une unité institutionnelle résidente d'une économie effectue dans le but d'acquérir un intérêt durable dans une unité institutionnelle résidente d'une autre économie et d'exercer une influence significative sur sa gestion dans le cadre d'une relation à long terme", Statistiquement, on considère qu'un investissement est un IDE à partir de l'instant où l'investisseur possède au moins 10 % du capital de l'unité institutionnelle cible. (OCDE, 2008)

⁴Les Investissements directs à l'étranger consistent en des achats de titres d'entreprises par des agents non-résidents afin d'obtenir un intérêt durable et la capacité d'exercer une influence dans la gestion. Ils peuvent prendre la forme d'une création d'entreprise, du rachat d'une entreprise existante, ou encore d'une simple prise de participation dans le capital d'une entreprise, à condition que cela permette d'obtenir un pouvoir de décision effectif dans la gestion

En 2021, les flux mondiaux d'investissements étrangers directs ont retrouvé leurs ,niveaux antérieurs à la pandémie, leur volume s'étant élevé à 1 600 milliards de dollars (CNUCED, 2022). Les fusions-acquisitions internationales et les opérations internationales de financement de projets ont connu une croissance particulièrement forte grâce à des conditions de financement favorables et aux investissements d'infrastructure prévus dans les plans de relance, (CNUCED, Rapport de La Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED) sur les l'IDE, 2022), les IDE ne cessent d'augmenter, les gouvernements soutiennent cette stratégie pour ses rendements au niveau local qu'au niveau international, et ce, pour sa contribution majeure à la création d'emplois, la réduction de la pauvreté, le ..développement des infrastructures et etc

Les IDE apportent aux entreprises des atouts comparés aux stratégies d'exportation traditionnelles. L'implantation directe sur le territoire visé est une façon pour elles de faciliter leur arrivée sur ce territoire en leur permettant une réduction des coûts de la ,logistique (dans le cas des marchandises) et un allègement des barrières commerciales qu'elles soient tarifaires ou autres, (CNUCED, Rapport sur l'investissement dans le monde,Vers une nouvelle génération de politiques de l'inVestissement., 2012). La réalisation d'IDE ouvre l'accès aux avantages comparatifs spécifiques à ces marchés étrangers tout en bénéficiant des divers attraits liés à la présence physique : accessibilité à des compétences scientifiques ou technologiques spécifiques, faible coût de la main-œuvre, ressources naturelles. Les investisseurs peuvent intervenir sur les marchés'd étrangers par plusieurs formes d'IDE: (AMELON J-L, CARDEBAT J-M , AVRIL 2010)

- **Création de filiale à l'étranger**

Juridiquement, une filiale est une entreprise indépendante, ayant la nationalité de son pays d'implantation, disposant d'une personnalité juridique distincte de celle de la maison mère, et agissant donc sur le marché où elle est installée en son propre nom et .à ses propres risques, (F.Gervais, Al, 2016)

Elle consiste donc à la création d'une personne morale économique et juridique dans un pays autre que le pays d'origine. Cette dernière consiste à effectuer les opérations .d'exportation et d'importation

La création d'une filiale présente plusieurs avantages. Tout d'abord, elle permet un développement progressif, ce qui facilite la maîtrise par les responsables et favorise une gestion plus efficace. De plus, cela valorise l'entreprise acquise en exploitant les actifs

de l'entreprise mère incluant les biens immobiliers, les équipements, les stocks, les brevets, les marques et la renommée. Par conséquent, l'image du bâtisseur se renforce en démontrant sa capacité à innover, se diversifier et conquérir de nouvelles parts de marché. De plus, la création d'une filiale renforce la culture de l'entreprise en transmettant ses valeurs et ses objectifs à la filiale nouvellement créée qui partagera par la suite les valeurs et les finalités de son entreprise mère

Cependant, il existe également des inconvénients liés à la création d'une filiale à savoir que le processus est souvent lent en raison des nombreuses procédures administratives et législatives requises, ainsi que de la nécessité d'établir un plan financier solide et ensuite la recherche des fonds et avant tout cela la réalisation d'une étude de marché bien établie qui nécessitent du temps, ces étapes demandent du temps avant que la filiale puisse être opérationnelle. De plus, la création d'une filiale peut accroître la réactivité de la concurrence, car elle révèle les intentions et les objectifs de l'entreprise mère, ce qui donne aux concurrents l'occasion de renforcer leurs stratégies et leurs produits pour contrer (contrecarrer) ceux de l'entreprise mère. Enfin, la difficulté de financement constitue un obstacle majeur pour cette forme d'investissement, car cela nécessite des ressources financières considérables qui ne sont souvent disponibles que pour les grandes entreprises et les multinationales

- **Fusion d'entreprise /Acquisition**

Les fusions et acquisitions (F & A) regroupent deux entités commerciales en une seule. On parle d'une fusion lorsque deux entreprises forment une nouvelle entité. Dans le cas d'une acquisition, une entreprise en achète une autre et intègre ses activités à la sienne

L'objectif d'une fusion ou d'une acquisition est de créer une nouvelle entité plus efficiente et plus efficace que les deux entreprises précédentes l'étaient seules, (BDC, 2021)

La stratégie de la Fusion d'une entreprise/Acquisition est connue par sa rapidité de développement et cela se réalise grâce à l'acquisition des positions déjà existantes (parts de marché, implantation internationale) ou des compétences déjà développées au sein de l'entreprise fusionnée ou celle acquise

Cette stratégie peut également présenter des défis et des obstacles à l'intégration réussie de l'entreprise rachetée dans le groupe. Tout d'abord, il peut y avoir une inadaptation de la cible aux objectifs stratégiques, ce qui peut entraîner des risques de synergie négative

De plus, l'incompatibilité du système d'information, de l'organisation et de la culture entre les deux entités peut compliquer davantage l'intégration. Les différences culturelles, linguistiques et managériales peuvent rendre difficile l'harmonisation des pratiques et des processus, et donc l'assimilation de l'entreprise rachetée au sein du groupe. Ces facteurs nécessitent une gestion attentive et une approche adaptée pour surmonter les défis d'intégration et permettre une collaboration fructueuse entre les entités.

- **La sous-traitance**

Selon l'Association française de Normalisation (Afnor) : « la sous-traitance est définie comme l'opération par laquelle un entrepreneur confie par un sous-traité, et sous sa responsabilité, à une autre personne appelée sous-traitant, tout ou partie de l'exécution du contrat d'entreprise ou du marché public conclu avec le maître de l'ouvrage ». En d'autres termes, c'est lorsqu'une société confie une partie ou tout son processus de production à une autre société.

La sous-traitance présente divers avantages pour une entreprise, elle permet de mieux exploiter la division du travail et de se spécialiser. En déléguant la fabrication de ses produits à des sous-traitants, l'entreprise peut se concentrer sur ses activités de recherche, développement et innovation. De plus, cela permet un contrôle plus étroit de la qualité, des coûts et des délais de production. La sous-traitance améliore également les performances de l'entreprise face à la hausse de la demande du marché, en augmentant sa capacité de production et en rendant les chaînes de production plus flexibles. De plus, les ateliers des sous-traitants sont souvent moins complexes, ce qui se traduit par des coûts d'amortissement moins élevés.

Toutefois, la sous-traitance comporte également des inconvénients, elle entraîne une forte dépendance vis-à-vis du sous-traitant, ce qui peut représenter un risque pour l'entreprise. De plus, il existe un risque de manque de coordination et de potentiel dans la transmission du savoir-faire entre les partenaires. Le sous-traitant peut également manquer de motivation pour apporter des améliorations à la qualité du produit.

Il y a également un risque de dégradation de la qualité des produits, ce qui nécessite la mise en place d'audits périodiques du fournisseur. En cas de défaillance du sous-traitant l'entreprise supporte les conséquences vis-à-vis de ses clients, ce qui peut entraîner une perte de sa crédibilité. Enfin, il existe un risque de création d'un nouveau concurrent à travers le savoir-faire acquis par le sous-traitant

- **Le partenariat (joint-venture/Coentreprise)**

Selon Larousse, la joint-venture ou l'entreprise mixte est une filiale commune entre deux ou plusieurs entreprises dans le cadre d'une coopération économique internationale. (Cette technique financière est un moyen de coopération entre des sociétés qui possèdent des compétences complémentaires ; elle représente un des seuls moyens d'accès des firmes étrangères voulant s'implanter dans les ex-pays communistes

Les joint-ventures sont moins coûteuses qu'une filiale détenue à 100 %. En optant pour une joint-venture, l'entreprise peut bénéficier d'une très bonne maîtrise de l'environnement local par le partenaire, notamment en termes de marchés et de réglementations. De plus, une infrastructure locale déjà prête grâce au partenaire permet la réalisation d'économies d'échelle. Les joint-ventures permettent également une pénétration rapide et moins coûteuse de nouveaux débauchés. En outre, elles offrent un partage des risques et des coûts entre les deux partenaires, ce qui réduit la charge financière pour chaque entreprise et crée un partage de risque

Cependant, la mise en place d'une joint-venture peut entraîner des difficultés liées à la répartition des pouvoirs dans le management opérationnel peut entraîner des tensions et celle des pouvoirs entre la maison mère et le management local peut également poser des défis et encore plus, la répartition des bénéfices entre les deux entreprises dépend de la répartition du capital, ce qui peut créer des déséquilibres. Les joint-ventures peuvent également entraîner une perte de compétences et de technologies pour l'entreprise. Enfin, il existe un risque de conflits liés à la diversité culturelle entre les partenaires, (Graiche, 2012)

⁵versus 51/49 50/50

- **Les Licences**

La licence est un acte par lequel le propriétaire d'une marque donne à un tiers la possibilité de vendre un de ses produits sous une forme différente de ses produits .d'origine

Les licences présentent des coûts plus faibles par rapport à d'autres formes d'IDE. En outre, en accordant une licence à une autre entreprise, une entreprise peut facilement accéder à un marché protégé et monopolisé, où elle détient les droits d'invention d'un produit ou d'un service. Cela permet à l'entreprise licenciée de pénétrer ce marché et d'en tirer profit. Aussi, les licences permettent la réactivation d'une propriété intellectuelle limitée sur le marché intérieur, offrant ainsi de nouvelles opportunités .commerciales

Les licences comportent également certains inconvénients pour les entreprises, ces derrières qui achètent une licence peuvent bénéficier des compétences de l'entreprise concédante en matière de réduction des coûts de production, ce qui peut entraîner des pour la société licenciante et de prix sur le marché également. La coûts d'opportunité⁶ part des bénéfices est limitée à un niveau de redevances préalablement défini, ce qui peut limiter le potentiel de gains de l'entreprise concédante. Pour finir, l'entreprise licenciée peut utiliser les droits intellectuels accordés à ses propres fins et devienne un .concurrent direct de l'entreprise concédante

- **Les franchises**

Selon Larousse la franchise est un savoir-faire, marque, etc., cédés par un commerçant à un autre dans le cadre d'un contrat de franchisage. En d'autres termes, C'est une licence mais tout en bénéficiant d'une assistance et d'une formation du personnel dans le cadre .de cet accord

Dans une stratégie de franchise, le franchiseur bénéficie de royalties, ce qui lui permet .de tirer profit de l'expansion de son concept et de sa marque à travers les franchisés Pour le franchisé, la franchise offre l'opportunité d'entrer dans une industrie sans avoir à supporter les coûts initiaux de développement des produits. De plus, le franchisé se

⁶ Le coût d'opportunité mesure les bénéfices qu'un investisseur aurait pu recevoir d'un projet d'investissement .alternatif

lance dans un business où la demande est déjà bien établie, ce qui réduit les risques liés à la commercialisation d'un produit ou d'un service

Néanmoins, la mise en œuvre des contrats de franchise peut poser des difficultés, ce qui peut entraîner des problèmes d'ordre juridique. Il est donc important d'établir des contrats solides et clairs pour éviter les litiges. Aussi, le franchisé risque de proposer sur le marché des produits de moindre qualité que ceux du franchiseur, ce qui pourrait nuire à l'image de la marque. Il est donc essentiel pour le franchiseur de maintenir un contrôle de qualité rigoureux et de fournir un soutien adéquat au franchisé pour maintenir les standards de la franchise

2. Processus de l'internationalisation : Modèle Upssala

Le modèle «Uppsala» a été créé dans les années 1970, plus précisément en 1975 par Johanson et Wiedersheim-Paul à l'Université du même nom «Uppsala» en Suède ensuite amélioré par Johanson et Vahlne (1977 ; 2009)

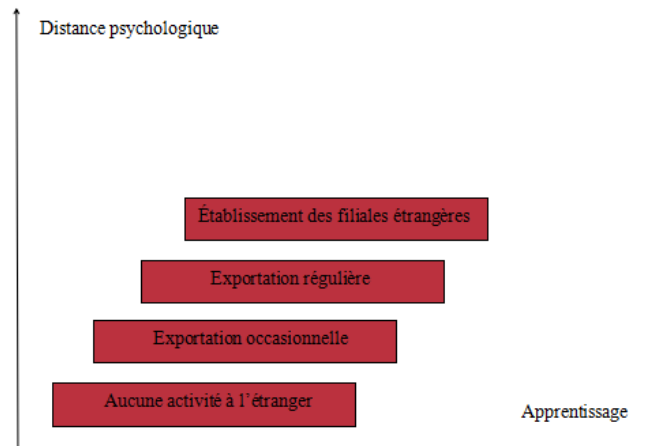
Ce modèle éponyme a cherché à apporter une réponse conjointe et articulée à deux questions centrales pour toute firme qui veut s'internationaliser

- ? Quel pays/ marché faut-il choisir
- Quelle modalité d'expansion dans le pays faut-il choisir ? (RABIA, 2021)

Ce modèle est fondé sur deux notions fondamentales : la distance psychologique et l'apprentissage. Conformément à ce modèle, l'internationalisation est une procédure de formation continue, au cours de laquelle les entreprises apprennent petit à petit à maîtriser les marchés extérieurs et à se familiariser avec les clientèles locales

,Ce savoir provient de l'engagement croissant des entreprises sur ces marchés étrangers à travers leurs activités telles que les exportations, les ventes directes et/ou la création de filiales

Figure 3 : L'internationalisation des entreprises selon le modèle Uppsala



Source: (Dr. AZOUANI Nacer, Dr. BOUYAHIAOUI Nasser, 2014)

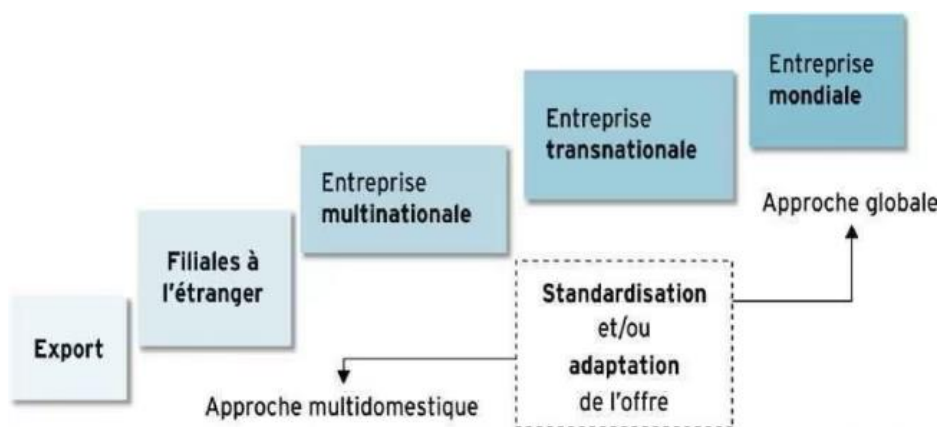
: Ce modèle « Uppsala internationalization process » décrit quatre étapes

1. **Aucune activité à l'étranger:** Les entreprises se contentent de leurs activités locales et ne s'engage guère à l'international
2. **Exportation occasionnelle:** Les entreprises exportent d'une manière irrégulière à d'autres pays qui lui y sont proches géographiquement afin de limiter les risques et de renforcer les connaissances
3. **Exportation régulière:** Pour s'internationaliser les entreprises testent certains marchés dont elle souhaite être présente en exportant régulièrement avant de passer à des stratégies directes d'internationalisation
4. **Établissement de filiales étrangères:** Une fois les marchés sont favorables et répondent aux attentes des entreprises, elles optent pur des stratégies directes pour s'implanter dans ces derniers

3. Stratégie d'internationalisation d'une entreprise

Pour qu'une entreprise nationale puisse s'internationaliser elle doit d'abord tester ses produits et ses services sur le marché dont elle souhaite exercer et cela grâce aux exportations dans un premier lieu et d'autres phases consécutives

Figure 4 : Schéma de l'internationalisation d'une entreprise



Source : (A.BAGDI, 2021)

L'internationalisation d'une entreprise se déroule en plusieurs étapes. Tout d'abord l'entreprise opte pour l'exportation comme première stratégie d'internationalisation, ce qui implique d'étendre son marché vers d'autres pays tout en maintenant sa production dans son pays d'origine. Cela peut se faire par le biais d'exportations directes ou indirectes.

Ensuite, l'étape suivante consiste à établir une filiale à l'étranger. L'entreprise déplace alors une partie de ses opérations en dehors de son pays d'origine, principalement ses activités commerciales permettant à l'entreprise d'avoir une présence physique et de mieux s'adapter aux marchés locaux.

À mesure que l'entreprise se développe, elle devient une entreprise multinationale. Cela signifie qu'elle étend ses opérations de production et de commercialisation dans différents pays en utilisant des stratégies telles que les licences, les franchises et les

Cette approche permet à l'entreprise de bénéficier de plusieurs ⁷.coentreprises .avantages locaux et de pénétrer efficacement de nouveaux débauchés

,Une étape ultérieure est celle de l'entreprise transnationale. Dans cette phase l'entreprise vise à concilier l'intégration globale et la différenciation. Elle cherche à exploiter les économies d'échelle et les avantages concurrentiels tout en maintenant des avantages distinctifs au niveau local. Cela permet à l'entreprise de devenir plus .compétitive à l'échelle mondiale

Enfin, lorsque l'entreprise n'est plus identifiée à un pays d'origine spécifique et qu'elle opère dans de nombreux pays, elle est qualifiée d'entreprise mondiale. Elle est appelée ainsi car elle transcende les frontières nationales et joue un rôle significatif sur la scène .mondiale

III. Réflexion sur l'internationalisation : Risques, avantages et retombées

L'internationalisation des entreprises est un domaine qui suscite à la fois fascination et perplexité. En effet, ce processus complexe soulève de nombreuses questions sur les ,contraintes, les avantages et les retombées qui en découlent. Pour certaines entreprises ,l'internationalisation peut sembler être un défi de taille, avec des barrières linguistiques culturelles et réglementaires à surmonter. Cependant, pour d'autres, c'est une opportunité excitante de conquérir de nouveaux marchés et d'accéder à une base de consommateurs plus vaste. Cette réflexion subjective sur l'internationalisation explore les diverses facettes de ce phénomène, en examinant de près les défis auxquels les entreprises sont confrontées ainsi que les bénéfices potentiels qui en découlent. En fin de compte, il s'agit d'une exploration personnelle de l'évolution des marchés mondiaux .et des possibilités qu'ils offrent aux entreprises courageuses et innovantes

1. Les risques et de l'internationalisation

Lorsqu'une entreprise se lance dans l'arène mondiale, elle se confronte à une série de .défis et de pièges potentiels qui peuvent entraver son chemin vers le succès

⁷Joint-ventures

Les risques de l'internationalisation sont nombreux et variés, allant des obstacles culturels et linguistiques aux fluctuations économiques et politiques. Ci-dessous : quelques risques

a. Facteurs de risque exogènes

La diversité ethnique peut créer des malentendus et des conflits qui nuisent aux partenariats commerciaux et à la réputation de la société. Ces différences culturelles ont trait aux valeurs, aux normes, aux pratiques commerciales, aux habitudes de consommation, aux croyances et aux langues, etc. Pour atténuer ces risques, les entreprises établissent un diagnostic minutieux des cultures dans lesquelles elles ont l'intention d'entrer, et adapter leurs approches à ces réalités et le respect des normes et des habitudes locales, la perception des différences de comportement et de communication et l'adaptation des produits et services aux besoins locaux sont autant de considérations essentielles. La complexité de l'environnement peut constituer également un risque d'internationalisation pour les entreprises, il existe en effet des secteurs plus propices à l'internationalisation que d'autres à cause de la concurrence des législations, des barrières tarifaires et non tarifaires, des coûts de production, de la diversité culturelle et des habitudes de consommation

dans cette optique, les entreprises doivent évaluer la concurrence⁸, les tendances du marché, les barrières à l'entrée, les coûts de production les réglementations et les normes locales et internationales, ainsi que les risques politiques et économiques. Parfois, l'internationalisation peut s'avérer plus difficile pour les entreprises en raison de la structure de l'industrie, par exemple, les industries très réglementées ou celles où les barrières à l'entrée sont élevées peuvent compliquer l'internationalisation et la renchérir, les sociétés doivent donc être prêtes à consacrer du temps et des ressources pour réussir sur les marchés étrangers

⁸Facteurs dans le pays d'accueil ou peut être appelé également risque pays

Dans certains cas la situation politique constitue une menace considérable pour l'internationalisation des entreprises du fait que les incidents politiques, les guerres, les conflits sociaux, les restrictions économiques, les changements de régime, les politiques fiscales et commerciales sont autant d'éléments qui pèsent lourdement sur l'environnement des affaires et sur la solvabilité des entreprises sur les marchés étrangers, il leur faut apprécier la stabilité politique et économique du pays, évaluer les dangers inhérents aux tensions diplomatiques et aux conflits armés, déterminer les politiques fiscales et économiques, la législation locale, les risques de privatisation et d'expropriation, ainsi que les risques de change et les risques liés aux transferts de .fonds

Les entreprises font face aux risques dits "politiques" grâce à l'adoption d'une approche intégrée de prévention et de gestion des risques, cela peut passer par la diversification des activités sur le plan géographique, le recours à des polices d'assurance-crédit et à des garanties bancaires, la surveillance des tendances politiques et économiques, la collaboration avec les parties prenantes locales et le respect des normes et des réglementations locale. Par ailleurs, La législation et la réglementation locales diffèrent .d'un pays à l'autre et ont un impact majeur sur les activités des entreprises étrangères Les règles régissant le transfert de fonds et de bénéfices représentent un obstacle pour les entreprises internationales. Ces restrictions peuvent limiter la capacité des entreprises à rapatrier leurs bénéfices ou à financer leurs activités à l'étranger, le droit de propriété constitue également un frein à l'internationalisation, la réglementation ,nationale peut restreindre la participation étrangère dans certains secteurs ou industries ou encore imposer une interdiction d'investissement étranger dans des secteurs .stratégiques ou sensibles

En raison de la diversité culturelle, linguistique et réglementaire, il peut s'avérer compliqué pour une entreprise d'adapter son marketing et ses stratégies de communications en fonction des besoins des marchés étrangers. La réussite sur les marchés internationaux passe par la connaissance des comportements d'achat et des habitudes des consommateurs locaux, des normes culturelles et des particularités linguistiques, et par la perception des circuits de distribution et des réglementations en vigueur dans le pays. Aussi, le choix du consommateur diffère d'un marché à l'autre selon des facteurs comme les différences culturelles, les traditions, les habitudes alimentaires, les modes de vie, les religions, etc. Il est possible que les entreprises éprouvent des problèmes à appréhender et à répondre aux attentes des consommateurs locaux sur les marchés étrangers, ce qui risque d'entraîner une baisse de la demande

pour leurs produits et leurs services. Les goûts et les préférences des consommateurs peuvent varier en fonction de l'âge, du sexe, du niveau de revenu, de l'éducation, etc

En entrant sur un marché étranger, les entreprises se heurtent à des concurrents locaux bien installés, et à d'autres multinationales envisageant de s'implanter sur ce même marché. Face à cette concurrence acharnée, ces entreprises éprouvent des difficultés à se positionner sur le marché, à gagner de nouvelles parts de ce dernier et à réaliser des profits, les sociétés ayant l'intention de s'internationaliser affrontent généralement des concurrents locaux qui maîtrisent parfaitement le marché et possèdent des privilèges tels que de faibles coûts de production. L'internationalisation entraîne les entreprises à investir sur des marchés où elles manquent d'expertise locale ou de compréhension culturelle pour prospérer, ces entreprises ne parvenant pas à s'adapter rapidement à la demande du marché local, risquent la perte des parts de marché face à leurs concurrents locaux. La pression concurrentielle peut également provoquer un dumping des prix réduisant les marges bénéficiaires et compliquant le financement de la croissance internationale de l'entreprise. La demande existante et potentielle fait peser un poids sur l'internationalisation si les entreprises ne parviennent pas à se préparer à l'évolution rapide du marché mondial, c'est la raison pour laquelle les entreprises suivent les tendances du marché avec attention et sont prêtes à ajuster leurs stratégies commerciales selon celles-ci. A cela s'ajoute plusieurs risques tels que le risque de surdépendance, le risque de mesures protectionnistes, le risque de changement des habitudes de la clientèle et le risque de fluctuation des taux de change

b. Facteurs de risque endogènes

Lorsqu'une entreprise se lance dans un processus d'internationalisation, plusieurs peuvent influencer son succès ou son échec. L'engagement du facteurs endogènes⁹ dirigeant est crucial, car s'il est trop impliqué, cela peut entraîner une consolidation excessive de son autorité et de son rôle de décideur, ce qui peut conduire à une dépendance excessive à l'égard de ses décisions et actions. Une telle dépendance peut être préjudiciable, car les marchés internationaux sont souvent complexes et dynamiques, nécessitant une adaptabilité et une réactivité rapides. Par ailleurs l'expérience passée de l'entreprise sur le marché peut également jouer un rôle. Si une entreprise s'appuie uniquement sur son expérience passée et ne tient pas compte des changements actuels sur les marchés internationaux, ses analyses et stratégies peuvent devenir moins efficaces

⁹Ces risques sont liés majoritairement à expérience en gestion de l'entreprise

Il est essentiel que les entreprises restent à jour avec les évolutions des marchés dans lesquels elles opèrent. Un autre défi est lié au niveau de compétences de l'entreprise, Si elle opère sur un marché où la diversité culturelle et linguistique est limitée, elle peut manquer de connaissances et de compétences pour comprendre et analyser les marchés étrangers qu'elle souhaite conquérir. Cela peut également limiter sa capacité à développer la créativité et l'innovation, car l'environnement interne ne favorise pas le développement de la recherche et du développement (R&D). Les ressources financières .sont également un élément clé

Parfois, les entreprises ne parviennent pas à lever suffisamment de fonds pour financer leurs projets internationaux, ce qui limite leur croissance à l'échelle internationale. La capacité à obtenir des financements adéquats est essentielle pour accumuler une croissance solide. Ainsi, l'internationalisation de la chaîne de valeur peut être un défi .majeur

La coordination des différentes étapes de la chaîne de valeur dans un contexte .international est complexe et comporte des risques opérationnels accrus

Ainsi, l'internationalisation expose la chaîne de valeur à des risques supplémentaires .liés aux différents environnements macroéconomiques dans lesquels l'entreprise opère (Bouveret-Rivat, C., Mercier-Suissa, C. & Saoudi, L, 2020)

2. Les avantages de l'internationalisation des entreprises

Dans une optique d'internationalisation, les entreprises se lancent à la conquête de marchés à l'étranger. La présence sur plusieurs territoires sert à réduire les risques pour le bon fonctionnement des entreprises face à une crise qui surviendrait là où elles sont .installées et l'internationalisation allège les charges de ces dernières L'internationalisation revêt de multiples avantages aux entreprises qui cherchent à se développer sur les marchés mondiaux. En étendant leur chiffre d'affaires, elles peuvent saisir de réelles opportunités et attirer de nouveaux prospects, notamment sur les .marchés émergents

Ainsi, en accroissant le rayonnement de leur marque, elles peuvent diffuser leurs .valeurs sur différents marchés, bénéficiant ainsi d'une meilleure notoriété

L'internationalisation présente également un avantage économique en termes de rapport coût-efficacité, car elle permet aux entreprises de développer des projets à l'étranger avec des coûts réduits, que ce soit en exploitant des marchés de main-d'œuvre moins onéreux ou en minimisant les coûts logistiques. Elle permet également d'assouplir les contraintes en répartissant les investissements et les activités sur plusieurs marchés réduisant ainsi les risques liés à un seul territoire

Il convient en outre d'ajouter à cette liste, la possibilité de saisir des opportunités de croissance en identifiant les attentes des nouveaux clients. L'internationalisation favorise également l'augmentation du flux de capitaux en donnant accès à des sources de financement étrangères, ce qui stimule la croissance économique, l'emploi et réduit les coûts de financement pour les entreprises. Elle permet la diffusion des connaissances et des outils technologiques, favorisant l'innovation, l'amélioration de la qualité des produits et la compétitivité sur les marchés internationaux

Par ailleurs, elle contribue à réduire les écarts de développement entre les pays en permettant aux pays en développement d'acquérir des compétences techniques et technologiques. Enfin, l'internationalisation peut avoir un impact positif sur les revenus des ménages en stimulant la demande intérieure, en réduisant la pauvreté et en améliorant l'accès aux biens et services, contribuant ainsi à la stabilité sociale et politique. Elle encourage également l'innovation et la créativité en incitant les ménages à investir dans l'éducation, la formation et l'entrepreneuriat. (Johan.Bouglet, 2013)

3. L'impact de l'internationalisation

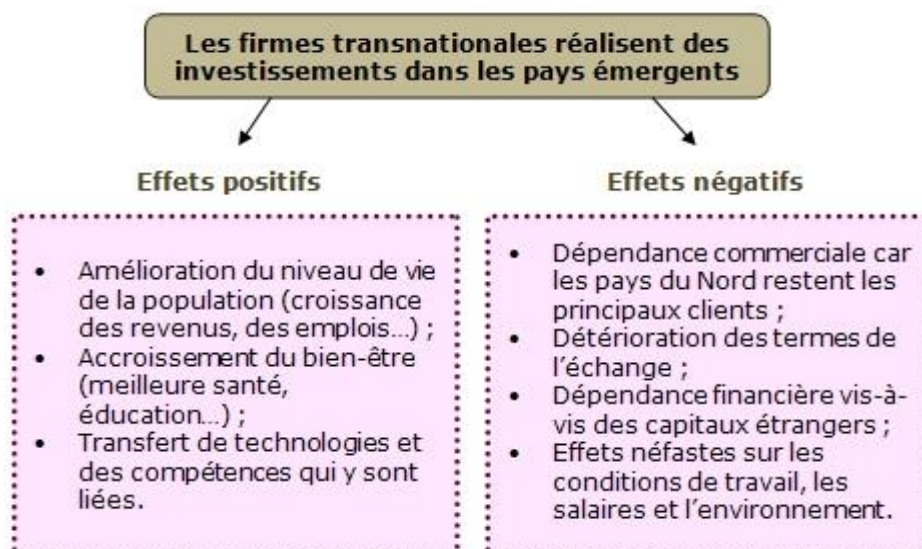
Le recours à l'internationalisation atténue les risques grâce à la diversification dans de nombreux pays. Le fait d'être moins dépendant vis-à-vis d'un marché peut être un moyen de se prémunir contre les risques sur son marché habituel. Une internationalisation ne peut se faire que si l'on envisage le lancement de nouveaux services ou l'extension de services déjà existants sur de nouveaux marchés internationaux; la raison en est simple : l'internationalisation accroît la base de clientèle nécessaire à la prestation des nouveaux services, En pénétrant chaque nouveau marché la voie devient libre pour la croissance de l'entreprise et de ses revenus et bien-sûr obtenir également une bonne reconnaissance sur ces marchés

En effet, l'internationalisation est l'occasion de concevoir des produits de qualité qui répondent aux préférences culturelles, aux caractéristiques techniques et aux habitudes de consommation des marchés spécifiques, afin de satisfaire aux exigences locales et d'augmenter les ventes. Pour pouvoir entrer sur de nouveaux marchés, les entreprises doivent innover et améliorer leurs offres afin de pouvoir rivaliser avec d'autres entreprises.

Dans ce cas, elles doivent s'internationaliser, puis appliquer des mesures de personnalisation utiles pour adapter leurs services ou leurs produits à ces marchés spécifiques. En ouvrant la voie vers un nouveau marché, l'entreprise se voit confrontée à de multiples opportunités de tirer profit d'investissements étrangers pratiquement inexistantes au sein de son pays d'origine.

Pour finir, la flexibilité, l'évolutivité et la structure de contrôle sont des éléments indispensables pour garantir une croissance internationale continue sans avoir à recréer la roue à chaque fois que l'on s'attaque à un nouveau marché, (MAXICOURS, 2021) : Ci-dessous une synthèse visuelle de ce qui précède.

Figure 5 : Synthèse visuelle sur l'impact de l'internationalisation



Source : (MAXICOURS, 2021)

L'étude de ce chapitre comportant les notions clés qui explorent les concepts fondamentaux, la transition de la mondialisation à l'internationalisation, les avantages et défis de l'internationalisation, ainsi que les processus et modes d'internationalisation a permis l'examen de ces différentes dimensions, il devient évident que l'internationalisation est devenue une réalité incontournable pour les entreprises dans un environnement mondialisé

L'internationalisation offre de nombreux d'avantages, tels que l'accès à de nouveaux marchés, l'augmentation des ventes et la diversification des risques. Cependant, elle présente également des défis, notamment la concurrence accrue, les différences culturelles, les barrières commerciales et les coûts logistiques

Le processus d'internationalisation peut varier d'une entreprise à l'autre, mais il implique généralement une série d'étapes. Les modes d'internationalisation, tels que l'exportation, l'implantation directe ou les alliances stratégiques, offrent des options stratégiques différentes en fonction des ressources et des objectifs de chaque entreprise

L'internationalisation est un enjeu majeur pour les entreprises à l'ère de la mondialisation, offrant à la fois des opportunités et des défis qu'elles doivent prendre en compte dans leur stratégie de développement sur les marchés internationaux

Chapitre n°02: État des lieux de l'internationalisation en Algérie

Chapitre n°02: État des lieux de l'internationalisation en Algérie

La démarche d'internationalisation par le biais des exportations est un enjeu majeur du développement économique et en particulier de la croissance des économies émergentes à l'instar de l'Algérie. Le présent chapitre est consacré aux fondements de cette approche en Algérie, et traite plus particulièrement le processus d'exportation, les politiques d'accompagnement déployées par les pouvoirs publics et les éventuelles contraintes auxquelles sont exposées les entreprises algériennes

Pour comprendre les fondements de cette stratégie, une analyse du processus d'exportation s'impose. Celle-ci recouvre l'ensemble des activités et des étapes nécessaires à l'acheminement des biens et des services issus du marché national à destination des marchés étrangers. Allant de la sélection de la clientèle cible à l'adaptation des produits aux normes internationales, passant par la logistique et les opérations de dédouanement

Parallèlement, la politique de soutien instaurée par les autorités occupe une grande place en matière de promotion des exportations. Cependant, en dépit de ces initiatives les entreprises algériennes se trouvent face à plusieurs entraves réduisant leur aptitude à exporter de manière efficace, comprendre la nature de ces obstacles demeure une condition pour identifier les mesures à adopter pour les contourner et promouvoir l'internationalisation des entreprises algériennes

Le but de ce chapitre est d'appréhender les enjeux et les contraintes liés à l'internationalisation des entreprises algériennes à travers l'exportation et de définir les leviers pertinents pour assurer leur succès sur le marché mondial

I. Les fondements de L'internationalisation par voie des exportations en Algérie : une perspective générale

En Algérie, la stratégie d'internationalisation fait désormais partie des préoccupations .des entreprises qui cherchent à étendre leurs activités au-delà des frontières nationales

1. L'internationalisation par les baies des exportations : définitions et concepts clés

Cette partie couvrira les aspects essentiels de l'internationalisation à travers les exportations, à partir d'une définition claire du concept et d'une explication de son importance pour les entreprises qui cherchent à établir leur présence sur les marchés .globaux. Elle abordera en outre les concepts clés qui sous-tendent cette stratégie

a. : Définition de l'exportation

L'exportation se définit comme le transfert de marchandises ou de services à travers les .frontières nationales par le recours à une méthode directe ou indirecte

L'exportation est une stratégie qui représente l'ouverture de l'entreprise à l'international. Elle correspond à la première phase de développement international de : l'entreprise. Il existe trois grandes techniques dans les stratégies d'exportation ,l'exportation directe, l'exportation indirecte et l'exportation associée, (AMELON J-L .(CARDEBAT J-M , AVRIL 2010

■ : L'exportation directe

.Ce type d'exportation consiste en une mise en œuvre intégralement par l'entreprise .Elle prospecte, négocie et assure directement la gestion logistique et administrative L'exportation directe peut être mise en œuvre par des salariés de l'entreprise ou des agents commerciaux, qui sont commissionnés sur les contrats qu'ils permettent de signer. D'ailleurs, les entreprises peuvent également établir dans les pays cibles des bureaux de représentation, des succursales ou des filiales commerciales. Dans le cas de l'exportation directe, l'entreprise conserve un processus d'exportation directe et une autonomie totale dans sa politique export tout en étant maîtresse notamment de son mix .marketing... (AMELON J-L, CARDEBAT J-M , AVRIL 2010)

Donc, l'exportation directe fait référence à une forme d'exportation où une entreprise réalise des opérations de ventes de produits ou de services directement auprès des consommateurs étrangers, et ce sans avoir recours à des tiers. Selon cette méthode, la société traite intégralement ses activités d'exportation, à savoir la négociation des accords, les opérations logistiques d'expédition, le recouvrement des factures et la gestion des paiements. Le recours à l'exportation directe offre à l'entreprise un contrôle accru sur ses activités commerciales et lui garantit une meilleure compréhension des besoins des clients étrangers, ce qui contraste avec l'exportation indirecte, où l'entreprise confie la vente de ses produits à des mandataires, des distributeurs ou des exportateurs sur les marchés étrangers

Néanmoins, cette méthode peut également s'avérer plus risquée et plus coûteuse en termes de temps, de personnel et de ressources nécessaires à l'établissement et au renforcement de la présence de l'entreprise à l'étranger. Par conséquent, avant de décider de recourir à l'exportation directe, les entreprises doivent en évaluer scrupuleusement les aspects positifs et négatifs

■ : L'exportation indirecte

L'exportation indirecte est de plus en plus une relation délégationnelle au sein de laquelle l'exportateur délègue certaines tâches bien spécifiques à la SCI, (FE, 2013) Ce qui signifie que l'entreprise dans le cas d'une exportation indirecte se trouve obligée de travailler par l'intermédiaire d'un agent ou d'un distributeur, d'un représentant, du succursale et des courtiers . Le choix de cette stratégie se réalise dans le but de contourner les difficultés rencontrées lors d'une exportation directe. En travaillant avec un intermédiaire la société bénéficie d'un partage de risques et de coûts engendrés par l'activité au même temps, ainsi, elle profite du savoir-faire des distributeurs qui ont une base de données de la clientèle déjà existante ce qui lui fait gagner du temps et également un rapprochement à cette dernière lui permettant de mieux la comprendre et assimiler ses habitudes et par la suite adapter les produits et les services selon les goûts et les préférences de cette clientèle

■ : L'exportation concertée ou associée

L'exportation concertée consiste à créer un partenariat avec d'autres entreprises d'un même pays pour partager les ressources et les charges dans un projet d'exportation

L'objectif de l'exportation concertée est de partager les risques, les coûts et les investissements. Elle permet également de partager les savoir-faire, les connaissances du marché, de la culture et de la législation sur le marché cible. Elle permet de créer un partenariat et de disposer des moyens nécessaires pour répondre à certains appels d'offres

Note: Ce tableau illustre quelques exemples des modes d'exportation afin d'éclaircir leur compréhension

Tableau 1 : Les différents modes d'exportation

	Modes d'exportation		
	L'exportation directe	L'exportation indirecte	L'exportation concertée
Exemples	Vente par catalogue, Internet, intermédiaire d'une implantation directe (bureau de représentation, succursale ou filiale), représentant salarié, agent commercial.	Sous-traitance, commissionnaire, négociant exportateur ou société de commerce international (SCI), importateur distributeur, contrat de licence.	Actions collectives, des coentreprises internationales ou le « ferroutage ».

Source: (MAYRHOFER (U.), 2004)

b. Les principales raisons pour lesquelles l'entreprise opte pour une internationalisation par le biais de l'exportation

Les entreprises optent souvent pour une internationalisation par le biais de l'exportation : pour plusieurs raisons clés

- ✓ **Accroître les ventes:** L'entreprise peut avoir épuisé les opportunités sur son marché national et n'avoir d'autre choix que de chercher plus loin pour se développer
- ✓ **Augmenter les bénéfices:** L'augmentation des ventes ne se traduit pas toujours par une augmentation des bénéfices. Cependant, même avec des marges plus serrées les bénéfices peuvent être augmentés en vendant sur des marchés beaucoup plus grands
- ✓ **Développer l'entreprise:** Le chiffre d'affaires et la trésorerie nécessaires pour cela peuvent ne pas être disponibles sur le marché national. Les ventes à l'exportation sont donc presque une nécessité
- ✓ **Réduire la dépendance:** Les PME se trouvent dans une position de dépendance à un petit nombre de clients. L'expansion sur les marchés d'exportation réduit cette exposition

c. Raisons pour lesquelles les entreprises algériennes préfèrent s'internationaliser par le biais des exportations

Les entreprises algériennes se sont engagées dans la voie de l'internationalisation de leurs activités par le biais de l'exportation avec des motivations diverses

La stratégie des exportations semble être la plus apte à répondre aux finalités de ces entreprises, que ça soit en termes de rentabilité, de rapidité, de simplicité de procédure et de rendement. Comme mentionné auparavant dans le premier chapitre, les exportations sont une stratégie de départ que les entreprises suivent afin d'évaluer leurs performances et celles de leurs biens et services sur un marché défini

L'internationalisation par voie d'exportation ne permet pas seulement d'être présent sur de nouveaux marchés mais aussi un partage de risque sur ces différents débouchés en examinant les produits des concurrents. Les entreprises augmentent leur compétitivité en diversifiant leurs produits et les perfectionnant pour qu'ils soient plus innovants, attirants et surtout les plus consommés que ceux des concurrents. L'objectif majeur des entreprises algériennes est de se donner un positionnement sur la scène mondiale

Pour mieux comprendre ce choix, une analyse SWOT de l'internationalisation par voie : d'exportation a été mise en place par nos soins

Tableau 2 : Analyse SWOT de l'internationalisation par voie d'exportation

S (Forces)	W (Faiblesses)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acquête du savoir-faire et de l'expertise en tirant profit de l'apprentissage des normes .internationales et du progrès technique ▪ Répartition des risques et réduction de la dépendance à l'égard d'un seul .marché ▪ Une compétitivité plus vive et une .résistance à la concurrence élevée ▪ Ouverture sur de nouveaux débouchés et l'accès à une demande plus .large et possibilités de croissance 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les entraves tarifaires et non tarifaires tel que les taxes, les droits de douane, les exportations en quotas voire des normes complexes par exemple les ...règles d'origine ▪ Difficultés liées à la logistique, à la chaîne d'approvisionnement et la .réponse aux délais de livraison
O (Opportunités)	T (Menaces)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Accès à un réseau émergent à forte .croissance ▪ Projets de coopération internationale, conclusion de contrats avec des partenaires internationaux et des entreprises étrangères facilitant la .pénétration des marchés extérieurs 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Risque liés aux facteurs externes (Modèle PESTEL) en particulier les .risques politiques et réglementaires ▪ Variations des taux de change générant des pertes au niveau des .revenues et de la rentabilité ▪ Concurrence globale et confrontation des entreprises parfaitement installées et ayant une .renommée sur les différents marchés

Source : Établi par les auteures à partir de données de (DOUADI, 2015)

En ce qui précède on peut déduire que malgré les faiblesses et les menaces existantes sur un marché, les entreprises persévèrent et trouvent des solutions à ces dernières et tirent profit des forces et des opportunités naissantes et exécutent leurs stratégies .d'exportation

Le recours à cette stratégie est plus bénéfique aux entreprises algériennes n'ayant ni d'expérience sur les marchés internationaux et ni les moyens financiers suffisants pour ,financer une création de filiale ou acquisition d'entreprises ou l'achat des licences .sachant que la plupart des entreprises algériennes sont des PME à capacité limitée

2. État des lieux de l'internationalisation et des exportations en Algérie

En dépit de la prédominance des produits pétroliers, les exportations algériennes se répartissent graduellement autour de divers secteurs dont l'agroalimentaire, le secteur de la chimie et celui des produits manufacturés. Pourtant, de nombreux défis restent à surmonter, en particulier en ce qui concerne les infrastructures, la concurrence et .l'innovation

a. : État des lieux de l'internationalisation en Algérie

L'internationalisation des entreprises algériennes revêt une grande importance pour le développement économique du pays. Toutefois, la situation de l'internationalisation en Algérie semble révéler que le pays a encore un long chemin à faire pour améliorer la .compétitivité et augmenter sa part de gâteau à l'étranger

L'Algérie connaît des difficultés structurelles qui restreignent le développement international des entreprises, dont l'inadéquation de la formation professionnelle, la piètre performance des infrastructures de transport et de communication, ou encore la .lourdeur des formalités administratives et des réglementations

,Quant au présent contexte économique international, dominé par une forte concurrence des évolutions technologiques rapides et des changements réglementaires fréquents, les entreprises algériennes ont besoin de qualifications et de stratégies d'adaptation dont .elles ne sont pas toujours dotées

Ces défis n'empêchent pas de constater certains indices favorables à l'internationalisation de la société algérienne. Les autorités se sont fixés une stratégie

ationale de soutien aux exportations non pétrolières, qui inclut une série de mesures .visant à accompagner les efforts d'internationalisation de ces entreprises

Cette stratégie comprend un certain nombre de mesures destinées à soutenir les entreprises algériennes dans leurs efforts d'internationalisation, notamment la création d'agences de promotion des exportations et la participation à des foires commerciales internationales. Cela démontre que l'internationalisation est possible pour les entreprises algériennes qui ont les compétences et les ressources nécessaires pour y .parvenir

Autrement dit, l'internationalisation en Algérie est une question essentielle pour le bon développement économique du pays, mais elle exige encore des efforts pour améliorer la productivité des entreprises et renforcer leur potentiel d'expansion sur les marchés .internationaux

b. : État des lieux des exportations directes en Algérie

Le principe de l'exportation directe en Algérie repose sur une méthode qui donne aux entreprises algériennes toute latitude pour vendre leurs produits ou leurs services à des clients étrangers, en dehors de toute intermédiation. En effet, l'Algérie dispose aujourd'hui d'un certains nombres d'avantages pour les exportateurs, incluant une situation stratégique reliant l'Europe, l'Afrique et le Moyen Orient, de même qu'une importante requête pour les produits algériens sur plusieurs marchés extérieurs .(particulièrement dans les deux secteurs de : l'hydrocarbure et l'agroalimentaire)

La concurrence sur les marchés étrangers, les obligations réglementaires et douanières et le besoin de se conformer aux normes et aux pratiques commerciales des divers marchés cibles constituent autant de contraintes auxquelles l'exportation directe en Algérie est confrontée. Les sociétés algériennes à vocation exportatrice doivent donc être prêtes à consacrer du temps et des ressources à la définition d'une stratégie d'exportation performante et à la conclusion de partenariats durables avec la clientèle .étrangère.

Le gouvernement algérien a instauré plusieurs mesures et programmes pour épauler les entreprises algériennes dans leurs efforts d'exportation, que ce soit en créant des agences de promotion des exportations, l'octroi d'avantages fiscaux et douaniers aux exportateurs et la participation à des foires commerciales internationales

L'évolution des exportations algériennes : une perspective historique

Les exportations en Algérie ont connu plusieurs fluctuations au fil du temps depuis l'indépendance (1963) à nos jours, dont les raisons varient et cette évolution peut être divisée en plusieurs phases clés

- **Phase du Monopole d'État:** Cette première phase s'étale sur 17 ans où les opérations liées aux exportations ont enregistré une évolution annuelle relativement lente accusant parfois des baisses insignifiantes (1963-1973), le niveau du volume des exportations durant la période (1974_1981) est nettement plus important que la période 1963-1973 et a vu une évolution en hausse, (CNIS, 2012). À noter que ces exportations dans l'économie algérienne étaient principalement axées sur les hydrocarbures, en particulier le pétrole et le gaz naturel qui étaient exportés en quotas déterminés par l'État. Cela la rendait vulnérable aux fluctuations des prix mondiaux de ces deniers et d'une autre part cette dépendance aux hydrocarbures a empêché la diversification des exportations car le gouvernement algérien ne soutenait guère les projets de développement
- **Phase de libéralisation :** En Algérie, l'ouverture économique a été entamée depuis le début des années 90, suite à des réformes économiques menées par le gouvernement. Mais la libéralisation effective du commerce extérieur n'a été entamée en 1994 que dans le cadre d'un processus transitoire systémiques soutenu également par un programme d'ajustement structurel accordé avec le FMI, (ROUANE R, 2010). Ce processus de libéralisation a été mis en place d'une façon progressive tout en effectuant des réformes et des ajustements concernant l'autonomie des entreprises, l'installation des firmes étrangères ou nationales, les conditions d'ouvertures, la domiciliation et le règlement financier des exportations hors hydrocarbures, les barrières tarifaires, la réalisation des ZLE et les règles pouvant être appliquées sur les opérations des exportations

Cette libéralisation a permis au gouvernement algérien de développer ses exportations dans divers secteurs hors hydrocarbures tel que les produits agricoles, les textiles, les produits manufacturés et les services, les exportations ont donc connu une certaine performance après ces réformes et grâce à la réalisation des partenariats commerciaux avec d'autres pays, la création des ZLE, l'intégration dans plusieurs régions, l'encouragement des exportations par le biais des organismes de promotion des exportations et la participation aux foires commerciales internationales dans le but de faire connaître les produits algériens.

Malgré cette libéralisation les exportations n'ont pas atteint le sommet; car d'autres problèmes ont apparus par la suite voire même durant l'installation de cette politique par exemple: les exportations sont peu diversifiées, apparition des problèmes bureaucratiques, contraintes logistiques et même la concurrence accrue qui éliminait les nouveaux entrants algériens avant même de connaître le stade de maturité due au manque d'expérience.

- **Les exportations dans le cadre des ZLE (à partir des années 2000):** Dans le but de connaître une évolution plus majeure dans le secteur des exportations l'Algérie a signé des accords de libre-échange avec d'autres pays qui par la suite sont devenus des partenaires économiques et commerciaux, petit à petit ces accords se sont développés en ZLE, par exemple l'accord d'association avec l'union européenne signé en décembre 2002 et mis en vigueur en septembre qui est son premier partenaire économique et commercial, les accords 2005 bilatéraux avec les pays arabes dont la Tunisie(1981-1996), la Libye(1973), la Mauritanie(1996), le Maroc(1989-1996), la Jordanie(1997) et son accord avec la GZALE(grande zone arabe de libre échange) et etc. (Les conventions prévoyaient l'exonération des taxes et droits de douane entre l'Algérie et ces derniers) afin d'encourager l'internationalisation des entreprises par voie des exportations, quelques une de ces conventions ont connu une réussite tandis que d'autres se sont rapidement résiliées. Les exportations durant cette période évoluaient progressivement tenant compte de la progression de la compétitivité des produits, la suppression des barrières non tarifaires, la présence des infrastructures commerciales et les politiques commerciales favorables aux exportations.

- **Les exportations durant la crise sanitaire (COVID) :** La pandémie de COVID-19 et le confinement très strict appliqué par les autorités a fortement impacté l'économie algérienne en 2020, via notamment la baisse des prix et revenus du pétrole, la limitation des activités qui a touché tant les entreprises que le secteur informel, ainsi que les difficultés d'import-export. A cela s'ajoute la paralysie de certaines entreprises d'État dont les hauts fonctionnaires ont été appréhendés suite au mouvement protestataire Hirak et au changement de gouvernement qui s'en est ensuivi. Les hydrocarbures (pétrole et gaz naturel) constituent classiquement la pierre angulaire de l'économie algérienne (95% des exportations). Ce secteur est cependant confronté à la baisse des prix internationaux (64 USD par baril en 2019, 42 USD en 2020), qui mettent en soi .en difficulté le modèle d'État rentier

A cela s'ajoute une productivité relativement basse. La pandémie de Covid-19 mesures de confinement, difficultés d'import-export dans un pays aux) frontières fermées, demande globale en baisse) a encore accéléré la baisse des revenus. Les exportations étaient de 23.8 Mrd USD en 2020 contre 35.8 Mrd USD en 2019, soit une baisse de 33.5% (le secteur pétrolier a chuté de 35% au courant de l'année 2020) (DFAE, 2020-2021). La crise de la COVID-19 a entraîné une contraction de l'économie mondiale et une diminution de la demande de biens et de services, les mesures de confinement et les restrictions de voyage imposées pour contenir la propagation du virus ont entraîné des perturbations logistiques importantes au niveau mondial, ce qui a affecté les exportations dans les deux sens, dans un coté les exportations dans le secteur d'hydrocarbures ont connu une baisse significative, dans un autre cette crise à induit à mettre l'accent sur les exportations hors hydrocarbures, de mettre en place des projets de développement, des aides et le soutien gouvernemental pour les entreprises touchées, car une économie ne peut résister sur le marché global .en exerçant sur une seule voie

- **Les exportations en période de Post-Covid:** Après la crise sanitaire, Les pays dont l'Algérie se sont mis à effectuer une relance économique progressive, dans le but de stimuler les échanges, L'Algérie a renforcé sa présence en ligne durant la période de fermeture des frontières, une nouvelle tendance de vente s'introduit facilitant les exportations numériques, en particulier dans les .secteurs des services et des produits numériques

Le gouvernement n'a pas cessé de montrer son soutien aux entreprises souhaitant exercer au-delà du territoire national, en offrant des aides financières et effectuant des réformes structurelles pour faciliter les procédures d'exportation et améliorer la compétitivité des entreprises nationales.

II. :Processus exportation en Algérie

La section suivante est consacrée au déroulement du processus d'exportation en Algérie. Une telle analyse est source d'informations utiles quant aux réglementations, aux procédures administratives, aux partenariats commerciaux et aux défis spécifiques auxquels les exportateurs peuvent être confrontés en Algérie.

1. : Définition du processus d'exportation

Le processus d'exportation est un ensemble d'étapes que les entreprises suivent dont la fin est la réalisation d'une exportation au-delà des frontières nationales allant de la prospection de la clientèle jusqu'au rapatriement du montant des marchandises exportées.

2. Le déroulement d'une exportation en Algérie

Afin de mieux comprendre la procédure d'une exportation en Algérie, nous avons opté pour la procédure expliquée par la douane dans son guide de l'exportateur accompagnée d'une présentation des documents nécessaires pour accomplir cette activité d'exportation.

Une fois l'entreprise a effectué avec succès ses deux enregistrements fiscal et commercial au niveau des autorités concernées¹⁰, suivent les étapes ci-dessous

¹⁰.Les autorités fiscales compétentes, le registre de commerce algérien

- **Identifier et/ou cibler la clientèle** : On ne peut effectuer une opération à l'international si une autre partie au-delà des frontières n'existe pas, pour se faire l'entreprise doit d'abord identifier ses clients ou bien cibler les partenaires avec lesquelles elle souhaite travailler et cela se fait grâce aux études de marchés approfondies pour évaluer la demande, la concurrence et les réglementations spécifiques à chaque acteur, grâce aux rencontres dans des foires économiques et dans certains cas grâce aux commerciales internationales, sur le marché global¹¹. publications sur les réseaux sociaux et aux autres stratégies Marketing
- **La signature du contrat** : Après avoir convenu des clauses de l'exportation l'exportateur et l'importateur officialisent leur accord par la conclusion d'un contrat

Cette étape revêt une grande importance, car elle fixe les droits et les obligations des deux parties et constitue une base juridique pour l'exportation des marchandises

- Un contrat signé inclut habituellement certains éléments clés, à savoir la description des marchandises, le prix et les modalités de paiement, les incoterms, les délais de livraison et de transport, les clauses juridiques, etc
- **Se procurer la documentation nécessaire à l'exportation** : Les documents nécessaires à l'exportation de marchandises sont nombreux : la facture commerciale, le connaissement, le certificat d'origine, le bordereau d'expédition, la déclaration en douane, la domiciliation bancaire auprès d'une banque installée en Algérie, bon de mise à quai, bon à délivrer, etc. Tous ces documents doivent être élaborés conformément aux exigences légales et aux normes internationales
- **Le conditionnement des marchandises pour l'exportation** : La préparation des marchandises est soumise à des normes de qualité, d'emballage et d'étiquetage appropriées. Il peut se révéler indispensable d'obtenir des certifications spécifiques pour certains produits, conformément à la réglementation applicable
- **Conformité technique, sanitaire ou phytosanitaire** : l'entreprise doit effectuer des contrôles internes pour s'assurer de la conformité de ses produits aux normes techniques, sanitaires et phytosanitaires. Cela peut inclure des tests de qualité, des analyses de laboratoire, des inspections, etc et cela sera justifié grâce aux certifications et les documents nécessaires attestant de la conformité de ses produits
- **Déclaration en douane et les documents exigés à l'appui de la déclaration d'exportation** : Avant de procéder à l'exportation, la marchandise est soumise à une déclaration en douane. Cette déclaration comprend la présentation des documents exigés tels que la Facture domiciliée et l'accomplissement des formalités douanières, y

¹¹ «Les bourses»

compris le paiement des droits de douane et des taxes y afférentes, La marchandise ,d'origine algérienne peut bénéficier des avantages fiscaux dans certains pays dont l'UE Le dépôt de cette dernière .¹² la GZALE et la Tunisie en présentant une preuve d'origine se fait soit par un commissionnaire en douane, un propriétaire autorisé ou un .transporteur autorisé

- **Vérification des marchandises:** Cette étape se réalise grâce à un contrôle physique sélectif sur site par la présence d'un agent de douane et d'un représentant d'une société de surveillance dans les locaux des exportateurs afin de confirmer la .conformité des conteneurs et de la marchandise
- **,Embarquement à l'exportation :** dans cette étape un bon à exporter sera délivré et les marchandises seront exportées immédiatement ou Placées dans des enceintes portuaires, ports-secs et autres zones sous-douane extra-portuaires, en attente de leur .exportation
- **Repérage et contrôle des envois :** Les expéditions doivent faire l'objet d'un suivi et arriver à destination sans encombre, (DA, 2021). Il s'agit notamment de se concerter avec les transporteurs, de vérifier les échéances de livraison et de remédier à d'éventuels problèmes. (PortdeBejaia)
- **Rapatriement du produit de la vente :** et cela consiste au rapatriement des .devises dès les délais d'une année

III. Politique de soutien et contraintes à l'internationalisation

La présente section aborde les principaux moteurs et mécanismes soutenant l'internationalisation par le biais des exportations à l'international et en Algérie, en soulignant les politiques gouvernementales, les défis auxquels sont confrontés les .exportateurs algériens

1. :Les mesures de promotion d'internationalisation par voie des exportations

La promotion de l'internationalisation englobe une multitude de politiques, de programmes et de stratégies mis en place par les organismes internationaux et par les acteurs économiques pour appuyer les exportations et encourager leur progression à ,l'échelle mondiale. En règle générale, ces mesures comprennent des incitations fiscales

¹²«certificat d'origine»

des subventions à l'exportation, des mécanismes assurant le financement, des conventions commerciales bilatérales et multilatérales, ou encore la promotion des exportations par le biais de campagnes de communication et de promotion

a. :Création des organismes internationaux promouvant les exportations

La naissance d'organismes internationaux chargés de promouvoir les activités d'exportation se veut une réponse proactive aux enjeux d'une économie mondialisée

✓ **Organisation mondiale du commerce (OMC)**: Elle promeut les échanges internationaux à travers des accords commerciaux multilatéraux et en veillant au maintien et au respect des règles du commerce international. De plus, elle simplifie le processus de dialogue et de résolution des différends entre les États contractants (OMC)

✓ **La Banque mondiale (BM)** : Elle accorde aux pays en voie de développement un soutien (financier et technique) pour leur permettre une croissance soutenue de leur économie, y incluant la stimulation de l'exportation

Elle fournit aux gouvernements des prêts, des dons et des recommandations destinés à construire le potentiel des exportateurs comme à perfectionner les conditions d'exercice des activités commerciales, (BM, Notre mission, 2021)

✓ **: Organisation des Nations unies pour le développement industriel (ONUDI)**
L'ONUDI soutient le développement industriel durable dans les pays en développement. Cette organisation délivre une assistance technique, organise des formations et met en place des plans de consolidation des compétences permettant aux entreprises de devenir plus concurrentielles et plus aptes à exporter, (UNIDO)

✓ **Conférence des nations unies sur le commerce et le développement (CNUCED):** Les activités entreprises par la (CNUCED) dans les pays en transition sont liées à la demande de mesures de promotion de l'IDE en aval. Ses travaux consistent, entre autres, à promouvoir des projets et à organiser des conférences sur l'IDE. La CNUCED juge impératif de renforcer le cadre directif applicable à l'IDE (activités en amont) dans la région. La CNUCED accorde également une aide de caractère général à ses États membres, qu'il s'agisse de services consultatifs, d'ateliers et de conférences, de guides sur l'IDE, de la diffusion de renseignements ou d'examens de la politique d'investissement. L'objectif est de rendre les pays mieux à même d'attirer des investisseurs étrangers. Les principaux bénéficiaires directs de l'aide de la CNUCED sont les gouvernements, notamment ceux de pays en transition, (CNUCED Trade facilitation implementation guide)

✓ **Centre du commerce international (CCI) :** Le CCI est une agence conjointe de l'OMC et des Nations unies dont la mission est de contribuer à la promotion du commerce avec les pays émergents. Cette agence met à la disposition des entreprises des moyens en matière de renforcement des capacités, des études de marché, de la formation et de la promotion des échanges commerciaux de sorte qu'elles puissent développer leurs exportations, (OMC, L'OMC et le Centre du commerce international (ITC))

✓ **Chambre de commerce internationale (CCI) :** La CCI est un organisme mondial qui défend les intérêts des firmes privées à l'échelle globale. Elle a pour vocation de faciliter le commerce extérieur et de procurer des prestations aux entreprises, en particulier des avis sur le commerce international et une aide à la promotion des exportations, (CCI)

✓ **Commission des nations unies pour le droit commercial international**

(CNUDCI): La CNUDCI est un organe subsidiaire de l'Assemblée générale des Nations Unies qui a été créé en 1966 avec pour mandat général de favoriser l'harmonisation et l'unification progressives du droit du commerce international. Depuis cette date, la CNUDCI a élaboré toute une série de conventions, de lois types et d'autres instruments concernant le droit positif qui régit les transactions commerciales ou d'autres aspects du droit commercial qui ont une incidence sur le commerce et les investissements internationaux, (NU)

En somme, les pays réunis autour de ces initiatives bénéficient d'une plate-forme commune et mutuelle permettant de partager les savoirs, de rapprocher les normes et de développer un contexte commercial avantageux

b. :Création des zones de libre-échange (ZLE)

Les accords de libre-échange (ALE) qu'ils soient bilatéraux et/ou multilatéraux, tels que ceux élaborés dans le cadre de l'UE, présentent de multiples atouts pour les entreprises, car ils garantissent l'accès aux nouveaux marchés étrangers. Grâce à une suppression des droits de douane et à une réduction des barrières tarifaires, les ALE permettent aux entreprises d'exporter leurs produits plus aisément et à un coût réduit. Les entreprises se voient ainsi offrir de nouveaux débouchés, explorant les marchés extérieurs et diversifiant leurs sources de recettes

Les ALE encouragent l'intégration régionale et la coopération économique entre les pays membres, générant un climat propice au commerce et à l'investissement. Quant aux entreprises situées dans les ALE, elles accèdent à une chaîne d'approvisionnement régionale intégrée, susceptible de réduire les coûts de production et pour améliorer la compétitivité

2. : Politiques de promotion d'internationalisation par le biais des IDE

La promotion des IDE a pour but d'encourager les entreprises locales à investir dans des activités internationales en suscitant l'intérêt des investissements étrangers. Elle vise à dynamiser le développement économique, à accélérer la croissance des entreprises locales et à resserrer les liens commerciaux internationaux

Les mesures prises dans le cadre de cette politique se traduisent par des avantages financiers, une assistance aux entreprises, des facilités administratives, la création de zones de libre-échange ou de zones économiques spéciales (économies d'échelle), ainsi que par des programmes de formation et d'aide aux entreprises. Elles ont pour objectif ultime de soutenir l'internationalisation des entreprises

c. :La création des organismes internationaux promouvant les IDE

Plusieurs organismes promouvant les IDE ont vu le jour depuis la deuxième guerre mondiale, tels que

✓ **L'Association Mondiale des Organismes de Promotion de l'Investissement:** En pour faciliter les échanges d'expériences nationales de la promotion des ,1995 investissements étrangers, la CNUCED a lancé un réseau d'organismes de promotion des investissements: l'Association mondiale des organismes de promotion de l'investissement (WAIPA). Celle-ci est vite devenue un forum permanent offrant des possibilités de mise en réseau et encourageant un échange de meilleures pratiques entre organismes. Ces deux dernières années, le nombre des membres de l'Association a connu un essor considérable, passant de 112 à 161 pour un total de 139 pays. Y figurent maintenant un certain nombre de pays de l'OCDE, qui se sont rendu compte des .avantages qu'il y avait à travailler avec leurs homologues des pays en développement (UNCTAD;ISS;MISC, 2004)

✓ **le Service-conseil pour l'investissement étranger (FIAS):** le FIAS fournit des ,services consultatifs de courte durée sur les politiques relatives à l'IDE, la législation ,les incitations financières à l'intention des entreprises, la réglementation commerciale les obstacles administratifs à l'investissement, les organismes de promotion de l'investissement (renforcement des moyens institutionnels), l'élaboration de stratégies appropriées de promotion de l'investissement, l'aide à l'établissement de statistiques de l'IDE et les programmes visant à améliorer les liens entre sociétés transnationales et entreprises locales en matière d'approvisionnement. le FIAS s'attache essentiellement à améliorer le cadre directif, juridique, réglementaire et fiscal. L'objectif est d'attirer un volume plus important d'IDE qui soit structuré de façon plus avantageuse, d'où un accroissement du nombre d'emplois, de la valeur ajoutée et des exportations grâce aux capitaux supplémentaires injectés dans l'économie, à des technologies nouvelles, à de meilleures relations avec l'économie mondiale et à l'amélioration des compétences en .matière de gestion, (CDC, 2000)

✓ **l'Agence multilatérale de garantie des investissements (AMGI) du Groupe de la**

Banque Mondiale: l'AMGI organise des conférences multinationales ou des missions dans le cadre desquelles les investisseurs et ceux qui désirent attirer des investissements .peuvent se rencontrer

Cette démarche multinationale a été plus particulièrement appliquée aux secteurs de l'extraction minière et du tourisme., l'AMGI donne des conseils sur la façon d'élaborer et de mettre en œuvre des stratégies de promotion des investissements, ainsi que sur les moyens de renforcer les structures, les activités et le personnel des institutions compétentes, cet organisme ne s'est pas limité aux rencontres présidentielles mais aussi d'attribuer des aides et des conseils en ligne en créant des canaux de rencontre entre les investisseurs et les pays souhaitant les recevoir et des logiciels informatiques de gestion, (AMGI)

✓ **l'OCDE:** Les activités de l'OCDE relatives à la promotion de l'IDE dans les pays en transition consistent essentiellement à analyser les obstacles à ce type d'investissement, à faciliter le dialogue entre décideurs et représentants du secteur privé ainsi qu'à apporter son concours aux organismes de promotion de l'investissement et au renforcement de leurs capacités. OCDE apporte une aide de caractère général dont l'objectif est d'améliorer le cadre directif applicable à l'IDE. Elle coordonne l'organisation d'ateliers et de conférences, élabore des guides sur les pratiques optimales en matière d'IDE et diffuse des renseignements, (OCDE, 2008)

d. Promotion des Exportations en Algérie

Dernièrement, l'Algérie a montré son intérêt à accroître sa croissance économique et cela en investissant dans la promotion des exportations et encourageant les entreprises nationales à choisir la voie des exportations pour s'internationaliser

3. Les aides octroyées par le FSPE pour les participations à l'étranger et les contraintes liées à l'exportation

Le FSPE propose différents types d'aides et de subventions pour encourager la participation des entreprises algériennes à l'étranger

a. Les aides octroyées par le FSPE pour les participations à l'étranger

Institué par la Loi de Finances pour 1996, le Fonds Spécial Pour la Promotion des Exportations (FSPE) est destiné à apporter un soutien financier aux exportateurs dans leurs actions de promotion et de placement de leurs produits sur les marchés extérieurs

A l'origine, le FSPE a été créé pour promouvoir les exportations hors hydrocarbures à travers la prise en charge d'une partie des frais liés au transport des marchandises et la participation des entreprises aux foires et salons à l'étranger

Le Fond Spécial pour la Promotion des Exportations « FSPE » au titre de la participation aux Foires et expositions à l'étranger permet une couverture des coûts afférents au transport, au transit des échantillons, à la location d'emplacement d'exposition et aux frais de publicité spécifique à la manifestation, avec des seuils de financement à hauteur de : 50% Dans le cas d'une participation individuelle aux autres foires ne figurant pas dans le programme annuel officiel, 80% Dans le cas d'une participation aux foires inscrites au programme officiel, 100% Dans le cas d'une participation revêtant un caractère exceptionnel ou se limitant à la mise en place d'un guichet unique d'information, (ALGEX, 2021)

o Les dispositifs d'appui à l'exportation

A partir de 1996, un dispositif institutionnel pour la promotion et le soutien au développement des exportations hors hydrocarbures a été mis en place. Ce dernier a permis la création de

✓ **L'Office National de Promotion du Commerce Extérieur (PROMEX)** : (Décret exécutif N° 96 327 du 1er Octobre 1996), devenu ALGEX aujourd'hui (agence nationale de la promotion du commerce extérieur) qui a pour mission la gestion des instruments de promotion des exportations hors hydrocarbures au bénéfice des entreprises exportatrices et l'assistance aux opérateurs économiques pour le développement d'actions de communication, d'information et de promotion relatives aux produits et services destinés à l'exportation, (ALGEX, Qui est ALGEX et quelles sont ses missions

- ✓ **La Compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie à l'Exportation (CAGEX) :** (Ordonnance N° 96-06 du 10 Janvier 1996) qui dispose que l'assurance-crédit à l'exportation est confiée à une société chargée d'assurer pour: son propre compte et sous le contrôle de l'état, les risques commerciaux et le compte de l'Etat et sous son contrôle , les risques politiques, les risques de non transfert et les risques de catastrophes naturelles, La Compagnie a pour mission d'encourager et de promouvoir les exportations Algériennes en dehors des hydrocarbures et de garantir les ventes à crédit au profit des opérateurs économiques activant sur le marché national. (CAGEX)

- ✓ **Le Fonds Spécial de Promotion des Exportations (FSPE) :** (Loi de Finances .(pour 1996, article 129
- ✓ **Chambre Algériennes du Commerce et d'Industrie (CACI):** (Décret 96-94 du ,(mars 1996 03
- ✓ **L'Association Nationale des Exportations Algériens (ANEXAL) :**(Régie par la (loi N°90/31 du 24décembre 1990
- ✓ **La société Algérienne des Foires et Expositions (SAFEX) :** Créée n 2003, est intervenu le renforcement de ce dispositif à travers, notamment l'Ordonnance N° 03 04 du 19 Juillet 2003, relative aux règles générales applicables aux opérations : d'importation et d'exportation de marchandises, qui a institué
- ✓ **: Le Conseil National Consultatif de Promotion des Exportations (CNCPE)** prévu en son article 17 est chargé de prendre l'ensemble des décisions visant le développement des exportations hors hydrocarbures et l'accompagnement des exportateurs. Le but de ce dernier est l'exécution et le développement de la Stratégie Nationale d'Exportation (SNE) et ce en mettant en place un cadre juridique et institutionnel pour encadrer le processus d'exportation, procurer un allègement des procédures, l'instauration d'un climat propice à l'exploration et la facilitation de la ,présence des opérateurs algériens sur le marché international, (Méditerranée-Info ,(2020
- ✓ **L'Agence Nationale de Promotion du Commerce Extérieur (ALGEX) :** en tant que institution focale pour le développement et la promotion des exportations hors .hydrocarbures. (Décret exécutif N° 04-174 du 12 Juin 2004)

o **Mesures d'appui à l'investissement**

Plusieurs outils sont à la Disposition des entreprises afin d'encourager les :investissements dont

▪ **:Les allègements des charges fiscales et incitations aux investissements**

Parmi ces allègements se trouve l'exonération des droits de douane pour faciliter les opérations commerciales et exonération de la TVA pour les produits couverts par ces régimes. Ainsi, l'Exonération permanente de l'IBS pour les opérations d'exportation génératrices de devises, à savoir : les ventes à l'exportation et les services à l'exportation. et d'une autre part l'élaboration du Fond de promotion des exportations qui couvrira les dépenses liées à l'étude des marchés étrangers, à la participation aux foires et expositions, à la prospection des marchés étrangers et (une partie) des coûts de .transport des denrées périssables destinées à l'exportation

▪ **:Le couloir vert**

Le couloir vert des douanes algériennes a été élargi aux entreprises exportatrices, une mesure qui vise l'encouragement des exportations hors hydrocarbures dont la contribution aux revenus de l' État reste minime, Le couloir, appliqué sur toutes les voies (tout les modes de transports), permettra aux exportateurs une économie de temps en leur épargnant le contrôle douanier en amont, a souligné le Directeur de la réglementation à la DGD, M. Bentahar Kadour, lors d'une journée d'informations sur .la loi de finances de 2012, (Echorouk, 2019)

b. **:Les contraintes à l'exportation**

En matière de transport et de logistique, des blocages ont été identifiés : inadéquation des moyens de transport par rapport à la demande du marché, infrastructures sous-développées, obstacles liés à des zones de stockage inadaptées et à l'absence de chaîne .du froid (entrepôts frigorifiques, camions et conteneurs frigorifiques, etc....)

Au final, il ressort que malgré les incitations lancées par les pouvoirs publics pour favoriser les exportations hors hydrocarbures, ces dernières restent avec une part très marginale, et les exportations algériennes demeurent dominées par les exportations d'hydrocarbures, en raison des freins qui les handicapent et de la structure économique de l'Algérie, orientée historiquement vers l'exportation de la production

d'hydrocarbures, d'où un manque d'investissement et de compétences dans d'autres
....secteurs tels que l'agroalimentaire, la logistique, l'automobile

Le gouvernement algérien a exprimé à plusieurs occasions sa volonté de diversifier
l'économie en privilégiant d'autres secteurs, or il apparaît que ces incitations paraissent
.encore insuffisantes pour relever les enjeux de l'internationalisation

**Chapitre n°03: Les entreprises algériennes face aux
contraintes de l'internationalisation par voie d'exportation
et remèdes : Cas de Cevital**

Chapitre n°03: Les entreprises algériennes face aux contraintes de l'internationalisation par voie d'exportation et remèdes : Cas de Cevital

Les deux chapitres précédents nous ont permis d'acquérir les connaissances fondamentales nécessaires pour notre étude de cas. Nous abordons dans ce chapitre un cas pratique spécifique qui met en lumière l'application des concepts et des fondements étudiés précédemment, ce cas pratique nous permettra d'explorer en détail une situation concrète et d'analyser les résultats obtenus

La première section de ce chapitre est consacrée à la méthodologie de recherche utilisée, nous décrivons en détail l'approche adoptée pour collecter les données, les outils de recherche utilisés, ainsi que les étapes suivies pour mener à bien cette étude de cas. Nous discutons également de l'organisme d'accueil qui a collaboré avec nous tout au long de cette étude, en mettant en évidence son rôle et sa contribution dans la réalisation de cette recherche

La section suivante porte sur l'interprétation des résultats, nous interprétons les données recueillies, en les reliant aux objectifs de notre étude et aux concepts théoriques pertinents. Enfin, nous procédons à une analyse approfondie des résultats. Nous examinons les implications des résultats obtenus, en identifiant les forces, les faiblesses les opportunités et les défis qui en découlent. Nous chercherons à comprendre les raisons sous-jacentes des résultats observés et à fournir des recommandations pertinentes pour l'organisme d'accueil ou d'autres parties prenantes concernées

I. La méthodologie de recherche et présentation de l'organisme d'accueil

Dans cette section, nous exposons la démarche méthodologique de notre étude destinée à apporter réponse à la problématique de base constitutive de notre travail qui se porte sur l'internationalisation des entreprises et les obstacles dont elles font face et les leviers dont elles bénéficient, ci-dessous la présentation de la méthodologie de la recherche

1. :La méthodologie de la recherche

Dans le souci constant de répondre à la problématique de notre recherche, nous avons privilégié le raisonnement déductif, par lequel nous découvrons des particularités à partir de l'observation de l'objet

En effet, nous nous sommes intéressées à l'entreprise agroalimentaire CEVITAL en vue de déterminer les différentes contraintes et leviers liés au processus d'internationalisation. Ces objectifs étaient basés sur les problématiques soulevées et les informations recherchées. Pour ce faire, notre étude est essentiellement basée sur des données qualitatives qui correspondent aux défis de l'entreprise algérienne lors de son internationalisation

Au cours de cette enquête qualitative, et pour vérifier les hypothèses, nous avons donc choisis un outil d'analyse spécifique : des entretiens semi-directifs à l'aide d'un guide d'entretien (voir l'annexe n°01). Cet entretien semi-directif ou orienté peut être qualifié "d'entretien qualitatif" ou d'entretien approfondi

Durant notre stage, il nous a été donné une opportunité de nous immerger au cœur de l'environnement professionnel de Cevital. Sur une période d'un mois, la recherche s'est étendue à différents départements, notamment le département commercial, le département logistique et le département transit. Nous avons eu pour mission centrale ,la compréhension approfondie du phénomène de l'internationalisation des entreprises .et plus particulièrement les initiatives de Cevital dans ce domaine

Il s'agit, pour reprendre son nom, du recueil d'informations, à partir de différentes sources, notamment l'entreprise étudiée, des données publiques, des entretiens avec les employés et des observations sur le terrain. Dans le cadre de notre étude de cas chez CEVITAL, des sources internes telles que les procédures opérationnelles et les politiques internes ont été identifiées, ainsi que des données spécifiques nécessaires ont été collectées via l'examen de documents pertinents et un formulaire, dont les questions sont préalablement définies et adressées aux interlocuteurs pour les amener à exprimer plus librement leur point de vue, nous avons été reçues par les services export, transport et commercial de l'entreprise, avec lesquels nous avons conduit un interrogatoire en suivant le guide d'entretien. Pour compléter ces informations, des sources de données publiques ont été identifiées lors de notre recherche, telles que des rapports gouvernementaux et des publications académiques, et ces données ont été collectées en utilisant des méthodes adaptées, comme des recherches en ligne et la consultation bibliographique.

Un guide d'entretien détaillé a été élaboré, comprenant des questions ouvertes et : fermées, ci-dessous la présentation du guide d'entretien

: Présentation du guide d'entretien

La présente rencontre d'étude est un volet de notre étude de recherche sur L'internationalisation des Entreprises : contraintes et leviers", Elle porte sur " l'internationalisation du groupe Agro-alimentaire "CEVITAL", les contraintes rencontrées lors de cette démarche et les leviers accordés à cette entreprise

A cet effet, notre objectif est de souligner pourquoi "CEVITAL" désire s'internationaliser, comment se présentent les aides dont jouissent les sociétés ? exportatrices et à quels obstacles se heurtent-elles

La méthode utilisée pour les entretiens est semi-directive et toute donnée recueillie est .exclusivement réservée à un usage proprement didactique

Nous avons élaboré un guide d'entretien par questionnaire qui comporte 18 questions : au total, qui sont réparties sur trois axes

o **Le premier axe : Contraintes au sein de l'entreprise**

Cet axe contient 6 questions il a pour objectif de traiter l'ensemble des contraintes liées à l'entreprise elle-même lors de l'élaboration de son processus d'internationalisation

o **Le deuxième axe: contraintes et leviers liées au pays d'origine**

Cet axe est constitué de 9 questions visant à comprendre le type de contraintes dont l'entreprise se heurte lors de sa stratégie d'internationalisation

o **Le troisième axe: Contraintes et leviers liées au pays d'accueil**

Cet axe est composé de 3 questions dont le but est de savoir à quelles contraintes fait face l'entreprise dans les pays d'accueil dans son processus d'internationalisation

Notons à ce propos que ces axes répondent clairement à notre problématique comme à nos hypothèses de départ, toutefois le constat de la non disponibilité d'informations relatives au premier et troisième axe nous a amené à mettre en place une autre démarche qui est l'Analyse SWOT de l'entreprise d'accueil et à considérer uniquement : le deuxième axe développé ci-après

o **Le premier axe: La complexité nationale de l'exportation au sein de Cevital**

Cet axe est constitué de 9 questions visant à comprendre le type de contraintes dont l'entreprise se heurte durant sa mise en place d'une stratégie d'internationalisation via l'exportation

o **Le deuxième axe: La dynamisation des exportations au sein de Cevital**

Cet axe contient 5 questions dont le but est de souligner les leviers dont Cevital bénéficie lors de son internationalisation par voie d'exportation

2. Présentation du terrain d'étude: Le groupe agroalimentaire Cevital

Dans le cadre de cette étude, il a été convenu de présenter l'organisme hôte «Cevital» à travers un ensemble de données de base portant sur son histoire et sa structure, sa présence physique et l'organigramme du complexe

Présentation du groupe Agroalimentaire Cevital

.En Algérie, le groupe agroalimentaire Cevital est un acteur majeur du secteur industriel Sa croissance a été remarquable depuis plusieurs années. Présent dans des domaines variés tels que l'agroalimentaire, la distribution, la grande distribution, la sidérurgie et .bien d'autres encore, Cevital se positionne comme un leader de l'économie algérienne

Sa volonté d'innover, son aptitude à capter les opportunités et son engagement en faveur du développement durable sont autant de facteurs qui ont favorisé son essor. Cevital est très engagé dans le développement économique de l'Algérie et contribue activement à la création d'emplois, à la formation professionnelle, à l'innovation et à la .diversification de l'économie

Le groupe est également impliqué dans des projets sociaux et environnementaux, tels .que la protection de l'environnement et le développement des énergies renouvelables

Cette présentation soulignera brièvement son parcours intellectuel et passionnant de .Cevital et son implication dans le secteur de l'agroalimentaire

➤ :Présentation du Groupe Cevital

Les activités de Cevital sont l'un des pôles de l'industrie agroalimentaire en Algérie qui a su se démarquer rapidement de la concurrence et devenir un véritable leader sur le marché national. Elle se compose aujourd'hui de nombreuses cellules de production dotées des plus récentes technologies et perpétue sa progression à travers divers projets en cours de réalisation. Son essor et son évolution durant les 5 dernières années lui ont .valu d'être un important vecteur de création d'emplois et de patrimoine

Cevital devenu aujourd'hui un conglomérat et leader dans l'agro-industrie, elle a également cherché à étendre son influence à l'échelle internationale en nouant des partenariats et des acquisitions stratégiques et en exportant une variété de produits dans plusieurs continents voir l'Afrique (Afrique de l'Ouest), l'Asie (moyen orient) et .l'Europe

En termes de chiffres, Cevital est le premier groupe privé algérien, premier groupe agro-industriel en Afrique, premier groupe employeur privé en Algérie, premier groupe ,exportateur hors hydrocarbure, premier groupe contributeur privé au budget de l'État Elle se compose de 26 filiales présentes sur 3 continents. Son expansion et son

développement durant des années font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses avec 18000 employés, détenant plus de 10 métiers et 30% de croissance moyenne annuelle et pour finir elle a réalisé un chiffre d'affaire près de 7.5 Milliard de .dollars au cours de l'année 2020 selon les données de Cevital

A noter que Cevital est actuellement administré par un nouveau dirigeant, qui a repris .l'entreprise le 30 juin 2022

➤ : **Présence Physique**

Le complexe Cevital se situe au niveau du nouveau quai du port de Bejaia à 3km du sud-ouest de cette ville et implanté sur une superficie de 45000 m², à proximité de la route nationale N° 09. L'entreprise a beaucoup profité de cette situation qui lui donne un avantage de proximité économique car elle se trouve proche du port et de l'aéroport viabilisé avec la dernière technologie de consolidation des sols par le système de .colonnes ballastées

Cevital a une présence physique étendue en Algérie. Le groupe possède plusieurs usines de production équipées de la dernière technologie et poursuit son développement par ,divers projets en cours de réalisation

➤ : **A Bejaia**

Cevital possède une importante présence industrielle à Bejaïa plusieurs usines de : transformation alimentaire et d'autres installations industrielles y sont implantées Raffinerie Huile (2100tn/j), Margarinerie. (600tn/j), Silos portuaires, Raffinerie de sucre. (3500tn/j), 1 unité de fabrication et de conditionnement de boissons .rafraîchissantes

Il est à noter qu'elle a récemment investi dans une nouvelle usine qui gère la production de broyage d'oléagineux Situé sur une superficie de 12 180 M² ; D'une capacité installée de 22 000 tonnes/jour d'oléagineux, dont : 11 000 tonnes de soja, 6 000 tonnes .de tournesol et 5 000 tonnes de colza

Le complexe entend produire respectivement 6 820 tonnes d'huiles végétales, dont 2090 .tonnes issues du broyage du soja, 2 640 issues du Tournesol et 2120 tonnes de colza

,Le complexe est également adapté à la production parallèle d'aliments de bétail notamment les tourteaux, dans des proportions considérables avec des rendements dans

une proportion non négligeable avec une production journalière estimée à 8 910 tonnes .de soja, 3 360 tonnes de tournesol et 2 980 tonnes d'huile de colza

➤ : **A El-Kseur**

- Une unité de production de jus de fruits cojek a été rachetée par le groupe Cevital dans le cadre de la privatisation des entreprises publiques algériennes en novembre 2006. Un immense plan d'investissement a été consenti visant à moderniser l'outil de production de jus de fruits COJEK. Sa capacité de production est de 14 400 . T par an
- Une unité de production de confitures et sauce avec capacité de production de jr/100tn-66

➤ : **A Tizi Ouzou : à Agouni Gueghrane**

: Au cœur du massif montagneux du Djurdjura qui culmine à plus de 2300 mètres L'Unité d'Eau Minérale Lalla Khedidja a été inaugurée en juin 2007 avec capacité de .tn/jour 2688

:Les activités et les produits de Cevital

: Le Complexe Agroalimentaire est composé de plusieurs unités de production

- **Huiles Végétales** : l'entreprise d'accueil mise sur une offre diversifiée pour chaque produit conformément aux attentes des consommateurs. A cet effet, en ce qui concerne les huiles de table : elles sont connues sous les appellations : suivantes
 - ✓ **,Fleurial plus** : 100% tournesol sans cholestérol, riche en vitamine (A (D, E
 - ✓ **,(Elio et Fridor)** : ce sont des huiles 100% végétales sans cholestérol .contiennent de la vitamine E

,Elles sont issues essentiellement de la graine de tournesol, Soja et de Palme conditionnées dans des bouteilles de diverses contenances allant de (1 à 5 litres), après qu'elles aient subi plusieurs étapes de raffinage et d'analyse. La capacité de cette unité de production est 570 000 tonnes /an dont la Part du marché national s'élève à 70% et .¹³,ses produits s'exportent vers le Maghreb et le moyen orient

➤ : **Margarinerie et graisses végétales**

Cevital produit une gamme variée de margarine riche en vitamines A, D, E Certaines margarines sont destinées à la consommation directe telle que Matina, Rania, le beurre gourmand et Fleurial, d'autres sont spécialement produites pour les besoins de la pâtisserie moderne ou traditionnelle, à l'exemple de la parisienne et MEDINA SMEN ». Sa Capacité de production s'élève à: 180.000 tonnes/an / la part du marché » national est de 30% sachant que l'entreprise exporte une partie de cette production vers .l'Europe, le Maghreb et le Moyen-Orient

➤ : **Sucre Blanc**

En ce qui concerne ce produit, il est à noter qu'il constitue le produit phare de l'entreprise, issu du raffinage du sucre roux de canne riche en saccharose, conditionné ,dans des sachets de 50Kg et aussi commercialisé en morceau dans des boîtes d'1kg 25kg, 50kg et 1100kg, elle mise sur ce produit en raison de la qualité et dans son prix .de commercialisation

A cela s'ajoute le sucre liquide pour les besoins de l'industrie agroalimentaire et plus .précisément pour les producteurs des boissons gazeuses

En 2009, au cours du deuxième semestre, l'unité de production de sucre blanc est entrée en production avec une capacité de production de 650 000 tonnes/an avec extension à tonnes/an et part du marché national de 85% ; les exportations s'élevaient en 000 800 1 ..deuxième semestre à 350 000 tonnes/an

➤ : **Sucre liquide**

¹³En projet pour l'Europe

: Sa Capacité de production : matière sèche : 219 000 tonnes/an et les exportations .tonnes/an en prospection 000 25

➤ : **Silos Portuaires**

Existant : Le complexe Cevital Food dispose d'une capacité maximale 182 000 .tonnes et d'un terminal de déchargement portuaire de 2000 T par heure

Un projet d'extension est en cours de réalisation. Dont la capacité de stockage actuelle est de 120 000T en 24 silos verticaux et de 50 000 T en silo horizontal. La capacité de stockage horizon au 1 er trimestre 2010 sera de 200 000 T en 25 silos verticaux et de .T en 2 silos horizontaux 000 200

➤ : **Boissons**

Eau minérale, Jus de fruits, Sodas: L'eau minérale Lalla Khedidja depuis des siècles prend son origine dans les monts enneigés à plus de 2300 mètres du Djurdjura qui culminent en s'infiltrant très lentement à travers la roche, elle se charge naturellement en minéraux essentiels à la vie (Calcium 53, Potassium 0.54, Magnésium 7, Sodium 5.5 Sulfate 7, Bicarbonate 162,...) tout en restant d'une légèreté incomparable. L'eau minérale Lalla khedidja pure et naturelle est directement captée à la source au cœur du massif montagneux du Djurdjura

- Lancement de la gamme d'eau minérale « Lalla Khadidja » et de boissons gazeuses avec capacité de production de 3 000 000 bouteilles par jour
- « Réhabilitation de l'unité de production de jus de fruits « EL KSEUR

Figure 6 : Image représentant l'ensemble des produits fabriqués par Cevital



Source : à partir des documents internes à l'entreprise

Les clients de Cevital

La satisfaction du client est la devise de l'entreprise. La raison de vivre de l'entreprise ,est de vendre. Les clients de l'entreprise sont divers et variés dont des représentants .des grossistes, des industriels et des institutionnels et administrations

,Ils sont pour la grande majorité des industriels de l'agroalimentaire et des distributeurs ces derniers se chargent de l'approvisionnement de tous les points de vente ou qu'ils .soient

Les filiales de Cevital

Cevital a connu une croissance rapide au cours des dernières années et a diversifié ses activités en investissant dans des projets à l'étranger, notamment où le groupe a racheté : plusieurs entreprises telles que

✓ : Cevital agro-industrie

Cevital SPA est créée en 1998, CEVITAL agro-industrie dispose de plusieurs unités de ,production ultramodernes dont Deux raffineries de Sucre, une unité de sucre liquide ,une raffinerie d'huile , une margarinerie , une unité de conditionnement d'eau minérale une unité de fabrication et de conditionnement de boissons rafraîchissantes, une .conserverie et une unité de fabrication de chaux calcinée

✓ : CEVIAGRO Créée le 18 avril 2007

Ceviagro est une entreprise spécialisée dans la production et la distribution d'intrants agricoles, notamment d'engrais, de semences et de produits phytosanitaires ainsi la commercialisation de plants arboricoles, d'agrumes, de fruits et légumes frais, la .production maraichère sous serres et de pleins champ

Ceviagro vise à contribuer au développement du secteur agricole en Algérie en fournissant des produits et services de haute qualité aux agriculteurs et en promouvant des pratiques agricoles durables. L'innovation et la rentabilité sont au cœur de sa mission pour l'amélioration constante de ses performances

✓ : NUMIDIS

NUMIDIS, connue sous l'enseigne UNO, est une filiale du groupe Cevital, est une société de distribution alimentaire spécialisée dans l'importation et la distribution d'une large gamme de produits alimentaires, y compris des produits frais, des aliments surgelés et des produits secs, aux détaillants, grossistes et clients de la restauration à travers l'Algérie

UNO est la première et la plus importante chaîne d'hyper marchés et de supermarchés en Algérie. Elle ne cesse de se développer depuis sa création en 2007 et l'ouverture de son premier magasin de proximité. Elle a inauguré en février 2016 son 5ème .hypermarché à Sétif d'une surface de vente de 5000 m²

✓ : **NUMILOG Créée en 2012**

Numilog s'adresse à des clients soucieux de la qualité de service et se définit comme le partenaire durable des entreprises. Elle offre une prestation complète de supply chain de l'enlèvement jusqu'à la distribution des produits sur tout le territoire national, en : passent par stockage grâce à une capacité atteignant les 150 000 palettes dont 35 000 .sous températures dirigée

Numilog se place comme un acteur incontournable de la chaîne logistique. Elle accompagne les entreprises dans le développement de leurs projets et l'optimisation de .leurs activités, grâce à une équipe de professionnels et des infrastructures modernes

✓ : **OXXO**

OXXO est une marque française qui existe depuis 1923, avec une expertise et un savoir-faire reconnu comme fournisseur de solutions performantes et durables sur le marché .de la menuiserie

OXXO fabrique et pose des fenêtres, des portes et des fermetures à hautes performances .thermiques, acoustiques et d'étanchéité

Acquise en 2013 par CEVITAL, OXXO est présente sur le marché Algérien depuis Oxxo Algérie SPA est active dans le domaine de l'extrusion du profilé PVC et.2014 .l'assemblage des fenêtres et portes fenêtres en PVC à hautes performances thermiques

➤ : **EVCON**

Est une entreprise allemande spécialisée dans la fabrication de membranes et de stations de production d'eau ultra pure, utilisée dans l'industrie pharmaceutique, des semi-conducteurs, l'agroalimentaire, le traitement des eaux usées des différentes industries et le dessalement de l'eau de mer

✓ : **BRANDT**

Brandt est une marque française d'appareils électroménagers appartenant au groupe Cevital

Cevital a acquis la marque Brandt en 2014 dans le cadre de sa stratégie de diversification et de développement de ses activités à l'échelle internationale. Ainsi, la filiale de Cevital qui gère la marque Brandt est Brandt France SAS, une entreprise basée en France qui conçoit, fabrique et commercialise une large gamme d'appareils électroménagers pour les particuliers et les professionnels

✓ : **METAL STRUCTURE Créée en 2015**

METAL structure est spécialisée dans l'étude et la production de charpentes métalliques et la réalisation d'équipements chaudronnés et d'équipements de stockage Cette filiale fabrique tous les produits de profilés courants du commerce PCC, tous les produits profilés à parois minces, les équipements de stockage d'eau et de carburant ...les silos métalliques, les équipements de cimenterie

✓ : **SAMHA SAMSUNG**

SAMHA Samsung est une filiale du groupe CEVITAL, elle est spécialisée dans la production et commercialisation de matériels électroniques et électroménagers. Née d'une collaboration avec le leader mondial Samsung en 2006, SAMHA est un investissement de 75 millions de dollars qui s'est vu aboutir en un projet national

: Les différents partenariats de Cevital

Au fil des années, Cevital a établi des partenariats stratégiques avec plusieurs entreprises nationales et internationales pour développer ses activités et renforcer sa présence sur le marché. Voici les différents partenariats de l'entreprise

✓ : Partenariat Cital

En 2014, Cevital a signé un partenariat avec le constructeur ferroviaire français Alstom pour la création de la société Cital, une usine de production de trains en Algérie. Ce partenariat a permis à Cevital de renforcer sa présence dans l'industrie ferroviaire en Algérie et de bénéficier de l'expertise d'Alstom dans la production de trains.

✓ : Partenariat avec FagorBrandt

En effet, en 2014, Cevital a acquis la marque française FagorBrandt, spécialisée dans la production d'électroménager. Cette acquisition avait pour objectif de renforcer la présence de Cevital sur le marché européen de l'électroménager et de diversifier son portefeuille d'activités dans ce secteur.

✓ : Partenariat avec IBM

En 2015, Cevital a signé un partenariat stratégique avec le géant de l'informatique IBM pour la mise en place de solutions technologiques avancées dans les différents secteurs d'activité du groupe. Ce partenariat avait pour objectif de moderniser les infrastructures informatiques de Cevital et de renforcer ses capacités en matière d'analyse de données, de cybersécurité et de développement de logiciels.

✓ : Partenariat avec Danone

En effet, en 2017, Cevital a signé un partenariat avec Danone pour la production de yaourts en Algérie. Ce partenariat avait pour objectif de développer la production de yaourts en Algérie en utilisant le lait produit localement et de répondre à la demande croissante des consommateurs algériens pour les produits laitiers de qualité.

✓ : WEG ALGERIA MOTORS

Le secteur de l'électroménager se renforce d'une nouvelle usine, fruit d'un partenariat entre le groupe Cevital et le groupe brésilien WEG. Ce partenariat est l'un des grands fabricants de moteurs électriques au monde

,Il s'agit d'une unité de fabrication de moteurs électriques pour machines à laver implantée dans la wilaya de Sétif. L'usine a été inaugurée en novembre 2022

Le coût de l'investissement est de 10 millions de dollars et permettra la création de 100 emplois directs ; l'usine devrait produire de 1 à 1,2 million de moteurs par an, qui seront destinés à couvrir la demande locale, ainsi qu'à l'exportation notamment vers les marchés d'Afrique du nord et des autres pays riverains

II. Interprétation des résultats de la recherche

La présente section examine les résultats obtenus dans le cadre de notre étude, en les contextualisant aux fins énoncées dans la présente recherche

1. La perception du personnel des obstacles et des leviers rencontrés par Cevital lors de son internationalisation par voie des exportations

Afin de mieux mener notre recherche nous avons opté pour un guide d'entretien par lequel nous avons eu les informations nécessaires pour conduire notre analyse, ci-dessous les réponses du personnel interrogé qui a préféré de garder le statut d'anonymat : lors des entretiens

Tableau 3 : Perception du personnel de Cevital des obstacles et des leviers liés à l'internationalisation par voie d'exportation

Personnes entretenues	Thèmes	Perception du personnel des obstacles et des leviers liés à l'internationalisation par voie d'exportation
Le personnel de l'entreprise CEVITAL 2023/02/26 au 2023/03/05	Les obstacles liés à l'internationalisation par le biais des exportations	<p>1. <i>Effectivement, les responsabilités de Cevital pourraient être limitées en fonction des termes et conditions spécifiques de chaque transaction</i></p> <p>2. <i>On tend à utiliser trois incoterms (EXW, FOB et CFR dans certain cas), mais majoritairement le EXW et le FOB et cela est due au manque des moyens de transport et à la demande local intense accompagnée d'un manque au niveau de l'offre</i></p> <p>3. <i>Pour les freins logistiques, nous rencontrons</i></p>

plusieurs dont le manque d'infrastructures qui provoque un certain retard dans la livraison des marchandises, le manque des moyens de «transport

4. Rarement, mais il arrive» que des clients renvoient les expéditions car elles ne sont pas ,conformes à leurs exigences Cevital essaie toujours de répondre à leurs attentes mais parfois ces dernières constituent des obstacles dans le cas où les clients exigent des sociétés de surveillance et d'armateurs à leurs choix et qui sont plus chers que ceux avec lesquels nous avons l'habitude «de travailler

5. La domiciliation bancaire» est effectivement un entrave à la circulation des fonds et les raisons sont multiples, par exemple les flux monétaires sont toujours contrôlés, sa mise en place nécessite de la paperasse dont la procédure est lourde et lente à souligner que ces retards engendrent des pertes à Cevital en termes de clients et d'opportunités .«naissantes sur le marché

6. Concernant nos» transactions d'achat et puisque se font sur la bourse internationale s'effectue en

devise; plus souvent le Dollar Américain et l'Euro, pour les ventes on est payé à la monnaie nationale le Dinar

7. Oui, les exportations ont été limitées par l'État algérien en particulier les produits subventionnés par ce dernier dans le but de sécuriser les biens et les produits locaux cette restriction a conduit à des pertes pour l'entreprise, nous exportons à des quotas limités désigné par l'État via une Note qui nous ordonne de produire et d'exporter à des pays prédéfinis

8. La bureaucratie existent partout dans le monde et l'Algérie ne fait pas l'exception, nous faisons face a des problèmes lors de la mise en place de la procédure d'exportation

<p>Le personnel de l'entreprise CEVITAL Le 26/02/2023 Au 2023/03/10</p>	<p>Les leviers liés à l'internationalisation par le biais des exportations</p>	<p>1. <i>Oui, le COVID avait impacté nos exportations, mais je dirai plutôt qu'elles étaient impactées positivement vu que la consommation a connu une croissance remarquable durant .«la période du confinement</i> 2. <i>Nous faisons recours à plusieurs organismes tels que la SAFEX et l'ALGEX pour la promotions des exportations lors de la participation aux «salons et foires internationaux</i> 3. <i>Cevital bénéficie de plusieurs exonérations en termes de droits de douane et de taxation et cela en créant des .«régimes douaniers adéquats</i> 4. <i>La procédure de dédouanement est simplifiée dernièrement grâce a la création du système SIGAD et du circuit vert qui facilitent la procédure, l'envoi de la .« documentation et le contrôle</i> 5. <i>Oui, nous faisons recours » à l'assurance-crédit à l'export CAGEX», cette étape est obligatoire car elle permet de sécuriser nos activités .«d'exportation</i></p>
---	--	--

Source : établi par les auteurs à partir du guide d'entretien

Ces brèves réponses nous ont permis de comprendre en quoi consiste les obstacles dont Cevital fait face lors de son internationalisation et en particulier lors de sa mise en place

de sa procédure d'exportation à l'international, et dans un autre lieux elles nous ont permis de souligner les aides et les leviers dont elle bénéficie au cours de ces dernières

2. L'analyse SWOT de l'entreprise Cevital

Notre enquête s'est appuyée dans un premier lieu sur l'analyse SWOT, ce choix de la méthode «SWOT» se veut une approche multicritères qui permet d'évaluer la performance de CEVITAL en tenant compte des contraintes et des facilités. Ci-dessous un tableau élaborant l'ensemble des diagnostics internes et externe, tirés à partir des informations obtenues durant notre période de stage et d'une analyse préalablement : établie

Tableau 4 : L'analyse SWOT de l'entreprise Cevital

Forces (S)	Faiblesses (W)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Image de l'entreprise ▪ La part de marché de l'entreprise ▪ Rentabilité ▪ Capacité de production et produits de qualité supérieure ▪ Prix compétitifs ▪ Leader sur son marché ▪ Proximité des marchés demandeurs ▪ Fort réseaux de distribution ▪ Marque mondialement reconnue par sa qualité ▪ Une intermédiation basée sur des traders (base de données de la clientèle déjà prête ▪ Présence du service Commodities 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La non disponibilité de l'énergie ▪ La non diversification des produits ▪ Faible concentration sur le marché intérieur (concentration sur le marché (extérieur ▪ Limitation en termes de R&D ▪ Absence de la logistique vers les pays à forte demande ▪ La non dotation en moyen de transport ▪ Dépendance aux Armateurs étrangers
Opportunités (O)	Menaces (T)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Croissance de l'économie et accroissement de la demande ▪ Volonté de l'État pour le développement des exportations 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Arrivée de nouveaux concurrents ▪ Exigence de plus en plus élevée en termes de qualité

<ul style="list-style-type: none">▪ Arrivée de nouveaux marchés importateurs▪ Faible concurrence▪ Création de nouvelle gamme de produits destinés à l'exportation▪ Création d'économie d'échelle	<ul style="list-style-type: none">▪ Pollution de l'environnement (Production & emballage)▪ Le manque de contrôle des prix sur les matières premières (déterminés par la bourse)
---	--

.Source : (Achabou, 2015) et à partir des données collectées lors du stage

Le diagnostic interne nous permettra d'évaluer les obstacles et les leviers internes de CEVITAL. Alors que le volet externe servira à identifier les différents changements intervenus dans l'environnement de l'entreprise ainsi que les défis à relever et les avantages dont elle pourra bénéficier

III. L'analyse des résultats de la recherche

Dans cette section nous analysons les résultats obtenus lors de notre recherche. Grâce à des méthodes analytiques appropriées nous permettant de répondre à la problématique de la recherche et d'atteindre les principaux objectifs de celle-ci

1. L'exportation au sein de Cevital: un processus complexe et avantageux

A partir du tableau ci-dessus élaboré grâce aux réponses reçues lors du maintien du guide d'entretien, il nous a y été convenues de souligner certaines contraintes et leviers liés à l'internationalisation du groupe CEVITAL par voie des exportations rencontrés : dans son pays d'origine, et qui sont présentés ci-dessous

a. La complexité nationale de l'exportation au sein de Cevital

„Au cours de cette étude, nous analyserons les principales barrières auxquelles Cevital l'une des plus grandes industries algériennes, se heurte lors de l'exportation de ses : produits sur le marché extérieur. Ceux-ci peuvent être classés en plusieurs catégories ...aspects politiques, économiques, logistiques et etc

▪ L'environnement institutionnel dans la conception de la stratégie de l'internationalisation

La perspective institutionnelle soutient que les entreprises opèrent dans un environnement institutionnel qui impose des règles, des normes et d'autres mécanismes de régulation. Ces éléments contraignent les actions des entreprises et limitent leur liberté de décision et d'opération. Le cadre institutionnel peut être défini comme l'ensemble des règles fondamentales politiques, sociales et légales qui établissent les bases de la production, de l'échange et de la répartition des revenus. (Davis L.E., North D. C , 1971)

En 2022, l'État algérien a suspendu les exportations pour des raisons (l'État)¹⁵, et lors de cas majeurs tel que son aide à la Tunisie protectionnistes¹⁴ ordonne CEVITAL via une note à exporter une matière déterminée en définissant le Quota et le pays à destination

Ces contraintes ont eu un impact sur la capacité de l'entreprise à commercialiser ses produits à l'étranger, en limitant le volume ou la fréquence des exportations autorisées. Ces restrictions proviennent de réglementations commerciales nationales

L'analyse a montré que CEVITAL fait également face à des contraintes réglementaires et administratives dont la lenteur et la lourdeur des procédures. Les retards dans l'obtention des autorisations et notamment la Bureaucratie

▪ **: Les barrières financières**

Selon ce qui précède nous remarquons que Cevital a également soulevé des préoccupations concernant l'accès au financement, notamment en ce qui concerne l'absence de crédit à l'exportation/importation et les contraintes liées aux services bancaires. Lorsque Cevital souhaite développer ses activités à l'étranger, elle peut avoir besoin de ressources financières supplémentaires pour soutenir ses opérations d'exportation, telles que l'achat de matières premières la mise en place de canaux de distribution internationaux et le financement des activités de marketing à l'étranger

En outre, les contraintes liées aux services bancaires, telles que les retards de Les délais plus longs¹⁶. domiciliation, constituent une entrave pour l'entreprise de domiciliation peuvent entraîner la perte de clients potentiels, des opportunités sur le marché international et des retards de règlement et compliquer la maîtrise des flux de trésorerie, ce qui peut s'avérer problématique pour les entreprises effectuant des opérations commerciales internationales nécessitant des versements rapides et fiables

¹⁴Protection de l'activité local en terme de production de denrées de base et surtout celles subventionnées

¹⁶ La domiciliation bancaire est la procédure qui permet à une banque de recevoir et de gérer les paiements internationaux

Le manque de liquidités et le non disponibilité des devises pour financer les initiatives peuvent entraver le développement de l'entreprise à l'étranger. Les coûts élevés inhérents à l'internationalisation, combinés à des liquidités insuffisantes, empêchent l'entreprise de couvrir les charges requises et de conserver une croissance robuste à l'étranger. Cette situation peut restreindre la capacité de l'entreprise à exploiter les opportunités sur les marchés internationaux et à étendre sa présence à l'étranger

Pour finir, Cevital reçoit ses versements en DZD, ce qui la rend confortée à la fois aux fluctuations des taux de change lors des activités d'importation qui nécessite un paiement en devise et de dépréciation du Dinar par rapport aux devises étrangères

▪ **Les contraintes liées au transport et à la logistique**

Nous déduisons des réponses du personnel que le transport et la logistique représentent des obstacles significatifs à l'exportation pour Cevital. Plusieurs problématiques liées au transport et à la logistique peuvent entraver les activités d'exportation dont le retard de livraison de la matière première due au manque d'infrastructures de transport adéquates qui entraîne des retards dans la livraison des matières premières nécessaires à la production. Cela peut avoir un impact négatif sur la chaîne d'approvisionnement, retarder la production et compromettre les délais de livraison aux clients

Ainsi, Une forte demande de transport, notamment en période de croissance économique, peut entraîner des contraintes logistiques, cette augmentation dans l'activité économique peut entraîner une saturation des capacités de transport une hausse des coûts de ce dernier et des retards dans les livraisons. Aujourd'hui l'utilisation de l'incoterm «CFR» est indirectement exigé par les sociétés maritimes, à cause du manque de moyens de transport adéquats qui limite la capacité des entreprises à travailler avec des conditions d'incoterms spécifiques Ces incoterms impliquent la responsabilité du vendeur et CFR¹⁸ telles que FOB¹⁷ vendeur pour la livraison de la marchandise jusqu'au port d'embarquement ou au port de destination, respectivement. Si les infrastructures de transport ne permettent pas de respecter ces conditions, cela peut restreindre les options d'exportation pour les entreprises qui est le cas de Cevital

Les réponses obtenues ont indiqué que certains clients peuvent exiger des sociétés de surveillance et des armateurs spécifiques pour leurs envois, ce qui

¹⁷ « Free On Board »

¹⁸ « Cost and Freight »

peut être plus coûteux que les prestataires habituels avec lesquels Cevital travaille. Ces exigences supplémentaires peuvent entraîner des coûts supplémentaires pour Cevital et potentiellement affecter leur compétitivité sur le marché international

▪ **: Les contraintes liées aux normes drastiques**

Les attentes des consommateurs constituent une contrainte pour l'internationalisation de Cevital, car les consommateurs dans différents pays peuvent avoir des préférences, des habitudes d'achat et des attentes spécifiques en termes de produits, de marques ou de pratiques commerciales et c'est ce que nous avons remarqué lors de notre enquête sur le terrain, des produits peuvent être rapatriés en raisons de la non conformité ou de la non réponse aux exigences des clients, Cevital fait face dans ce cas au risque de perdre la confiance de ses consommateurs étrangers ou d'être confrontée à des obstacles lors de la distribution de ses produits à l'extérieur

b. : La dynamisation des exportations au sein de Cevital

CEVITAL bénéficie de plusieurs leviers qui lui y sont accordés par des organismes promouvant les exportations, par son positionnement, par la douane et même par des circonstances au sein de son environnement extérieur

▪ **Simplification des procédures douanières**

Un autre exemple de simplification des procédures douanières est l'utilisation du SIGAD. Le SIGAD est une étape ¹⁹ «système informatisé de gestion douanière». Le SIGAD obligatoire de la procédure du dédouanement permet à Cevital de soumettre électroniquement les documents nécessaires à la douane, tels que les déclarations en douane, les factures, les certificats d'origine, etc. Cela réduit la paperasserie et les risques d'erreurs, tout en accélérant le traitement des formalités douanières. En utilisant le SIGAD, Cevital peut gagner en efficacité, réduire les coûts administratifs et accélérer le mouvement des marchandises à travers les frontières. La présence de l'agent de douane sur les lieux de conteneurisation pour des fins d'emportage ou de scellement est, lui-même un levier pour les activités de l'entreprise, car cela lui fait gagner du temps, de l'effort et de l'argent.

▪ **Soutien financier aux exportateurs**

Le soutien financier aux exportateurs, tels que les emprunts bancaires et la FSPE, joue un rôle crucial dans le processus d'internationalisation de Cevital, elle utilise aujourd'hui plusieurs formes de financement à savoir ses fonds propres, des garanties bancaires, financement à moyen terme et crédits à l'exploitation. La FSPE, quant à elle, est un dispositif de soutien financier spécifique aux exportateurs. Elle vise à encourager et à faciliter la préparation des activités d'exportation en fournissant des subventions ou des financements à des fins spécifiques, tels que l'étude de marché, la certification des produits, la participation à des foires commerciales internationales, etc.

¹⁹ Le SIGAD est un système informatique qui permet de gérer et de traiter électroniquement les formalités douanières. Il permet de dématérialiser les documents et les échanges d'informations

▪ **Accompagnement des entreprises exportatrices et promotion des produits algériens à l'étranger**

Nous pouvons dire que Cevital a participé dans plusieurs événements internationaux réussis ayant pour but la promotion des produits algériens à l'étranger grâce à la participation à des foires et salons internationaux, ainsi qu'avec le soutien des organismes tels que la SAFEX et ALGEX qui ont été repris dans le deuxième chapitre contribuent à accroître la visibilité des produits algériens sur la scène mondiale. Cela a permis aux entreprises, comme Cevital, de nouer des partenariats internationaux, de développer de nouveaux marchés, d'accéder à de nouvelles opportunités commerciales et de renforcer leur compétitivité à l'échelle internationale

▪ **Les subventions à l'exportation**

L'État algérien a mis en place différents régimes douaniers pour soutenir les exportateurs dont Cevital, Parmi ces régimes, on trouve le régime de drawback, qui permet aux exportateurs de récupérer les droits de douane, les taxes et les impôts indirects payés sur les matières premières, les composants et les fournitures utilisés dans la fabrication des produits destinés à l'exportation. Cette mesure vise à réduire les coûts de production pour les exportateurs et à améliorer leur compétitivité sur les marchés internationaux

▪ **Les garanties de crédit à l'exportation**

Cevital fait recourir à la compagnie d'assurance de la CAGEX pour développer son activité à l'étranger et de certifier la qualité de ses produits (ISO 9001, ISO 22000) Pour qu'elle évite les différents risques liés aux opérations d'exportation, (DRIES). (Nabil, GHEDJGHOUDJ Nazim,, 2017-2018

▪ **La présence physique de Cevital : Un levier pour la valorisation des ressources locales**

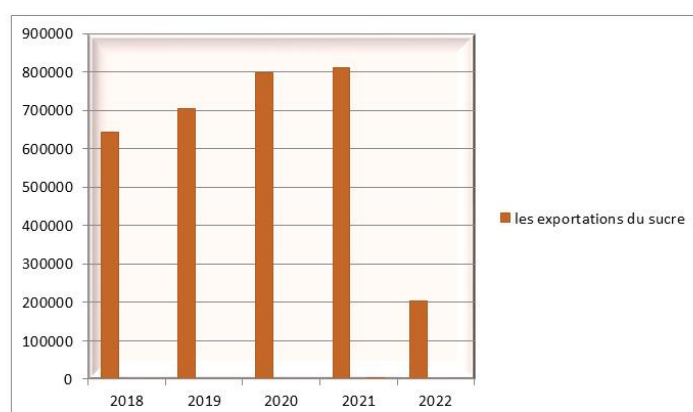
La localisation stratégique de l'entreprise Cevital se démarque des autres entreprises²⁰ présente de nombreux avantages et est située à proximité du port, de l'aéroport et de l'université, cette position géographique privilégiée offre des opportunités significatives pour l'entreprise. La proximité du port permet à Cevital de faciliter ses opérations d'importation et d'exportation agroalimentaire, Cevital est susceptible de recevoir des matières premières et d'expédier des produits finis vers des destinations internationales. La proximité du port réduit les coûts et les délais de transport, ce qui améliore l'efficacité logistique de l'entreprise. La présence de l'aéroport à proximité offre des avantages en termes de mobilité et de communication. Cela facilite les déplacements des collaborateurs de l'entreprise notamment pour les missions à l'étranger, les rencontres avec des partenaires internationaux et la participation à des événements commerciaux à l'échelle mondiale. En outre, L'université de Bejaia, située à proximité, constitue une ressource précieuse pour Cevital. Elle offre un accès à un bassin de talents et de compétences dans différents domaines pertinents pour l'entreprise, tels que l'ingénierie, la recherche et développement, la gestion et le marketing. La collaboration avec l'université peut faciliter les opportunités de partenariats académiques et de transfert de connaissances ce qui peut renforcer la capacité d'innovation et la compétitivité de Cevital sur les marchés nationaux et internationaux.

²⁰Située au niveau du nouveau quai du port de Bejaia (mentionnée dans la partie : présentation de l'entreprise)

▪ : La COVID-19 et son impact sur les activités d'exportation de Cevital
Adaptation aux nouvelles conditions du marché

Contrairement aux autres entreprises, la clôture des frontières consécutive à la pandémie de Covid-19 a impacté considérablement les activités d'exportation de Cevital. Confrontée à des restrictions de circulation et à des mesures de confinement la population a connu une augmentation considérable de sa consommation, qui ont causé une d'augmentation des taux des exportations, l'entreprise s'est vue contrainte de se conformer aux réalités en vigueur et de recourir à une alternative pour préserver ses activités commerciales, nous démontrons cela à travers une brève étude comparative entre les exportations du sucre qui s'étend de l'an 2018 jusqu'au 2022 à l'aide des informations fournies par l'entreprise (voir figure n°7)

Figure 7 : Comparaison entre les exportations du sucre (2018-2022)



Source : Etabli par les auteurs à partir des données fournies par l'entreprise d'accueil

L'une des stratégies suivies par Cevital lors de cette période a consisté à transformer ses produits finis voués à l'exportation en produits de consommation locale. Une telle réorientation a permis à l'entreprise de réajuster sa production et de satisfaire la croissance de la consommation sur le marché intérieur, mais a impliqué également des ajustements au niveau de la production, de l'emballage et de la distribution dans certains cas en engendrant des coûts supplémentaires

2. Les défis et les leviers externes et internes de Cevital dans son processus d'internationalisation

Le processus d'internationalisation de Cevital est caractérisé par des défis et des leviers à la fois externes et internes

a. Les obstacles internes et les leviers inhérents à l'entreprise Cevital lors de son processus d'internationalisation

,A partir de l'analyse SWOT que nous avons établi et présenté dans la Section n°02 nous remarquons que Cevital fait face à plusieurs défis au niveau interne tels que sa concentration sur un nombre limité de produits ce qui peut la confronter à des difficultés financières en cas d'une faible demande de ces derniers, de même pour sa concentration sur le marché extérieur; l'élargissement de la portée géographique plutôt que de se concentrer également sur le marché local la freine d'exploiter pleinement les opportunités de la demande locale limitant son potentiel de croissance. Un autre obstacle a été tiré de ce qui précède qui est le manque de moyens de transport et la dépendance de Cevital aux armateurs constituant une contrainte remarquable, car sans une flotte de transport suffisante et adaptée, le groupe peut rencontrer des retards dans la livraison de ses produits, ce qui peut nuire à sa réputation et à sa compétitivité

,En revanche, l'analyse présentée, nous montre que pour assurer une rentabilité solide Cevital déploie des démarches axées sur la maximisation du potentiel industriel tout en proposant des produits de qualité élevée. Ce faisant, elle se distingue de ses concurrents en offrant des produits qui correspondent aux normes définies. Grâce au maintien de prix compétitifs, elle renforce sa présence sur le marché international et attire une clientèle plus importante. Cevital s'appuie par ailleurs, sur son leadership dans l'industrie, misant sur son statut d'acteur important réputé pour son excellence. En effet elle dispose d'un solide système de distribution pour accéder aisément aux nouveaux territoires et atteindre une large couverture géographique, cette vaste présence vient asseoir la réputation de sa marque, reconnue mondialement pour sa qualité. Le recours à l'intermédiation fondée sur le Trading confère à Cevital un atout additionnel car elle bénéficie de bases de données déjà existantes sur sa clientèle, ce qui explique sa croissance rapide et sa pénétration efficace des marchés

A cela s'ajoute la création du département Commodities et qui selon notre maître de stage elle apporte à Cevital une expertise pointue dans les marchés des matières

premières, et une telle maîtrise lui permet non seulement de mieux gérer ses approvisionnements, mais aussi d'anticiper les fluctuations de prix et de réduire les .risques associés aux matières premières

b. Les différents changements intervenus dans l'environnement de l'entreprise: Défis et opportunités

En examinant le deuxième volet (diagnostique externe) de analyse SWOT, nous avons pu mettre en lumière certains changement liés à l'environnement externe à l'entreprise Cevital qui peuvent être à la fois avantageux et désavantageux. En d'autres mots, il se ,peut que de nouveaux entrants créent une situation de concurrence accrue sur le marché la part de marché de Cevital s'en trouver affectée et sa position concurrentielle mise en péril. Parallèlement, nous constatons que les consommateurs se montrent de plus en plus exigeants quant à la qualité des produits. Ainsi, le groupe fait face à la nécessité d'améliorer constamment la qualité de ses produits pour satisfaire les attentes de ces derniers, ajoutons à cela que la sensibilisation croissante aux enjeux environnementaux impose désormais à Cevital de réduire son incidence sur l'environnement. L'absence de peut entraîner une volatilité des coûts contrôle sur les prix des matières premières²² pour l'entreprise. Notons que l'arrivée de nouveaux marchés importateurs représente également une opportunité significative lorsque de nouveaux marchés s'ouvrent ou se développent, cela offre à Cevital des perspectives de croissance et une base de clients élargie pour leurs produits ou services et augmente sa production et sa présence à l'échelle internationale, comme elle pourra réaliser des économies d'échelle en termes de coûts de production, d'approvisionnement en matières premières et de distribution .dans le but d'améliorer sa compétitivité et sa rentabilité sur les marchés internationaux

²²Qui sont déterminés par le marché boursier

En somme, ce chapitre contient 3 sections soulignant la méthodologie de notre recherche, la présentation de l'organisme d'accueil et l'interprétation et l'analyse des résultats que nous avons obtenu, dont l'objectif est de répondre aux hypothèses élaborées pour la problématique, La recherche que nous avons menée pour l'entreprise de Cevital met en évidence les obstacles et les leviers rencontrés par les entreprises dans leur processus d'internationalisation par voie des exportations surtout suite à la conjoncture actuelle de l'économie nationale

Cevital, en tant qu'entreprise algérienne cherchant à s'étendre au-delà de ses frontières et à diversifier ses créneaux, elle fait face à plusieurs défis et obstacles aussi bien internes et externes, partant de la complexité de l'environnement institutionnel, de la dépendance financière ou des problèmes liés au transport et la logistique, elle se retrouve dans l'obligation d'adapter son modèle d'affaire à des fins de compétitivité

A cet effet, bien que l'entreprise ait connue une panoplie de limites, elle a, tout de même pu tirer parti de plusieurs leviers pour faciliter son internationalisation et d'occuper une position de leader sur le marché national en raison du rapport qualité-prix et de la flexibilité de distribution qu'elle offre, ce qui a considérablement contribué à garder son image et à occuper sa position concurrentielle sur les marchés étrangers

Une des stratégies récentes du groupe Cevital consiste en l'investissement dans de nouvelles installations de production équipées de la technologie la plus avancée. Cette dernière lui a permis d'augmenter considérablement sa capacité de production et d'améliorer son efficacité opérationnelle

Conclusion générale

Conclusion générale

Cette étude a cherché à globaliser notre compréhension du concept d'internationalisation des entreprises, en se concentrant sur les obstacles et les leviers associés. Dans le cadre de notre objectif initial, le chapitre 1 nous a permis de comprendre les concepts clés liés à l'internationalisation, tandis que le chapitre 2 nous a donné une perception générale de l'état des lieux de l'internationalisation par voie d'exportation en Algérie, en identifiant les obstacles auxquels font face les entreprises de manière générale ainsi que les leviers dont elles bénéficient.

La méthodologie adoptée pour cette étude était une approche qualitative à caractère déductif, basée sur des entretiens semi-directifs avec le personnel de Cevital, en complément des entretiens, nous avons utilisé une analyse SWOT de l'entreprise pour évaluer ses forces, faiblesses, opportunités et menaces dans le contexte de l'internationalisation. Cette approche nous a permis d'explorer en profondeur les réalités de l'internationalisation des entreprises et de recueillir des informations précieuses sur les défis et les opportunités qu'elles rencontrent.

En répondant à notre problématique et en confrontant nos résultats à nos hypothèses nous pouvons confirmer partiellement la première hypothèse car l'internationalisation par le biais des exportations est souvent perçue comme une stratégie initiale et un moyen d'évaluer les capacités des entreprises sur les marchés internationaux. Toutefois la mise en œuvre de cette stratégie est conditionnée par les ressources et les moyens dont dispose chaque entreprise. Certaines entreprises disposant des ressources nécessaires peuvent facilement s'engager dans des activités d'exportation et d'internationalisation, tandis que d'autres peuvent faire face à des contraintes financières ou logistiques qui compliquent cette démarche ou même avoir des moyens de mettre en place d'autres modes d'internationalisation tel que la création de filiales ...et l'acquisition des licences et etc.

Notre étude confirme la deuxième hypothèse selon laquelle l'internationalisation est perçue comme une stratégie essentielle face à la concurrence sur les marchés locaux et internationaux. Cependant, l'exemple du groupe Cevital démontre qu'il existe des

obstacles significatifs lors de la mise en œuvre de cette stratégie, mettant en évidence les défis spécifiques auxquels certaines entreprises peuvent être confrontées dans leur .quête d'internationalisation

En réponse à la troisième hypothèse, nous confirmons que les opérateurs à l'exportation ,peuvent en effet bénéficier de facilités telles que des subventions gouvernementales des programmes d'assistance technique et des services de soutien à l'exportation, ces initiatives visent à encourager les entreprises à se lancer dans des activités d'exportation .et à les aider à surmonter les obstacles potentiels

Il est important de reconnaître que notre étude présente certaines limites, notamment le fait que nous n'avons pas pu aborder les obstacles et les leviers liés aux pays d'accueil en raison de manque d'information ce qui pourrait constituer une piste de recherche future. En outre, notre recherche qualitative peut être sujette à des biais d'échantillonnage et à des limites liées à la généralisation des résultats, car nous n'avons étudié qu'une entreprise exportatrice parmi des milliers d'autres entreprises algériennes .dont les obstacles peuvent varier d'une entreprise à une autre

Dans les perspectives à l'avenir, il serait intéressant de poursuivre cette recherche en répondant à une question pertinente qui est : Quels sont les facteurs clés de succès pour les entreprises lorsqu'elles s'internationalisent dans des environnements économiques et culturels différents ? Ou en élargissant notre échantillon d'entreprises pour obtenir une vision plus globale des défis et des opportunités liés à l'internationalisation en Algérie. En outre, il serait bénéfique de reprendre le volet du pays d'accueil en examinant les politiques et les pratiques des pays cibles pour mieux comprendre comment les entreprises algériennes peuvent s'adapter et tirer parti de ces .environnements étrangers

Bibliographie

Bibliographie

- .ALGEX. (2021). Guide pratique d'exportateurs Algérien
- ALGEX. (s.d.). *Qui est ALGEX et quelles sont ses missions* . Consulté le 05 20, 2023, sur www.commerce.gov.dz: <https://www.commerce.gov.dz/fr/agence-nationale-de-la-promotion-du-commerce-exterieur-algex>
- ,AMELON J-L, CARDEBAT J-M . (AVRIL 2010). *Les nouveaux défis de l'internationalisation .collection : ouvertures économique*. PARIS
- .AMGI. (s.d.). Guide de garantie des investissements
- BDC. (2021). *Fusions et acquisitions (F & A)*. Consulté le 05 14, 2023, sur Banque des entrepreneur.es [canadien.nes: https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/gabarits-documents-guides-affaires/glossaire/fusions-et-acquisitions#:~:text=Les%20fusions%20et%20acquisitions%20\(F%20%26%20A\)%20regroupent%20deux%20entit%C3%A9s,ses%20activit%C3%A9s%20%C3%A0%](https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/gabarits-documents-guides-affaires/glossaire/fusions-et-acquisitions#:~:text=Les%20fusions%20et%20acquisitions%20(F%20%26%20A)%20regroupent%20deux%20entit%C3%A9s,ses%20activit%C3%A9s%20%C3%A0%20)
- ,BM. (2021). *Exportations de biens et de services (% du PIB) - OECD members*. Consulté le 05 14 :sur [banquemondiale.org](https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/NE.EXP.GNFS.ZS?locations=OE) ,2023 <https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/NE.EXP.GNFS.ZS?locations=OE>
- :BM. (2021). *Notre mission*. Consulté le 05 20, 2023, sur [www.banquemondiale.org](https://www.banquemondiale.org/fr/what-we-do) <https://www.banquemondiale.org/fr/what-we-do>
- Bouveret-Rivat, C., Mercier-Suissa, C. & Saoudi, L. (2020). Risques et internationalisation des .PME: proposition d'un cadre d'analyse. *Revue internationale des PME* , 33- 147-175
- CATHRINE M-S, CELINE B-R. (2007). *“L'essentiel des stratégies d'internationalisation de .l'entreprise”*. PARIS
- .CAVUSGIL et AL. (2018). *international : Les nouvelles réalités, Le commerce* (éd. 5)
- /CCI. (s.d.). *We are ICC*. Consulté le 05 20, 2023, sur <https://iccwbo.org/>: <https://iccwbo.org>
- .CDC. (2000). *Comité pour le développement du commerce,de l'industrie et de l'entreprise*. 4
- CNIS. (2012). *Rapport sur «Les réalisationsdes échanges extérieurs de l'Algérie: période 1963-.Direction Générale Des Douanes,. Direction Générale Des Douanes ,«2010*
- CNUCED. (2012). *Rapport sur l'investissement dans le monde, Vers une nouvelle génération de .politiques de l'in Vestissement*. CNUCED
- CNUCED. (2022). *Rapport de La Conférence des Nations Unies sur le commerce et le .développement (CNUCED) sur les l'IDE*. CNUCED
- CNUCED. (2022). *Rapport sur l'investissement dans le monde 2022,Réformes fiscales .internationales et investissement durable*. CNUCED
- :CNUCED. (s.d.). *Trade facilitation implentation guide*. Consulté le 05 20, 2023, sur tfig.unece.org <https://tfig.unece.org/FR/contents/org-unctad.htm>

- COMERCIANDO, G. (2017, octobre 19). *Facteurs à prendre en considération lors de l'établissement de la stratégie d'internationalisation*. Consulté le Mai 11, 2023, sur COMERCIANDO global: <https://com-global.es/fr/facteurs-prendre-consideration-lors-/letablissement-la-strategie-dinternationalisation>
- .DA. (2021). *guide de l'exportateur*. Douane algérienne
- .Davis L.E., North D. C . (1971)
- DFAE. (2020-2021). *Rapport économique de l'Algérie*. Département Fédéral des Affaires Étrangères
- .DICKEN, P. (2011). *Global Shift: Mapping the Changing Contours of the World Economy* (éd. 6)
- DOUADI, L. (2015). L'internationalisation des entreprises et les stratégies marketing. *these de doctorat*. Tizi Ouzou, Es. Sciences Economiques, Algérie: Université Mouloud Mammeri
- Dr. AZOUANI Nacer, Dr. BOUYAHIAOUI Nasser. (2014, 03 04). Analyse du processus d'internationalisation des PME Algériennes,. 163-181. Tizi Ouzou, UMMTO, Algérie: UMMTO
- DRIES Nabil, GHEDJGHOUJ Nazim,. (2017-2018). Essai d'analyse sur les facilitations et les contraintes des entreprises algériennes à l'exportation Cas de CEVITAL (SPA). *Mémoire de fin de Cycle*, 68. Bejaia: UAMB
- .DUCARTON, J.-F. (2002). *Marketing international* (éd. 4). Ed Dunod
- Echorouk, J. (2019). <https://www.echoroukonline.com/le-couloir-vert-des-douanes-ouvert-aux-exportations-hors-hydrocarbures>, *Le couloir vert des Douanes ouvert aux exportations hors hydrocarbures*, *Journal Ecorouk*, www.echoroukonline.com. Consulté le 05 21, 2023, sur www.echoroukonline.com: <https://www.echoroukonline.com/le-couloir-vert-des-douanes-ouvert-aux-exportations-hors-hydrocarbures>
- .F.Gervais, Al. (2016). *Exporter: Pratiques du commerce international* (éd. 25). Paris: Foucher
- :FE. (2013, 11 23). *Exportation indirecte*. Consulté le 05 20, 2023, sur ww.fabrique-exportation.fr [https://www.fabrique-exportation.fr/exportation-indirecte/#:~:text=b\)%20L'exportation%20indirecte%20est,Commerce%20International%20qui%20le%20revend](https://www.fabrique-exportation.fr/exportation-indirecte/#:~:text=b)%20L'exportation%20indirecte%20est,Commerce%20International%20qui%20le%20revend)
- Graiche, L. (2012). Les formes d'implantation des firmes en Algérie: objectifs et stratégie. *these de doctorat en science de gestion*, 97-98. UMMTO, Algérie
- Grant, R. M., Jammine, A. P., & Thomas, H. (1988). Diversity, diversification, and profitability among British manufacturing companies
- .Jain, S. C., & Haley, G. T. (2009). *Marketing Planning and Strategy*. London: Cengage Learning
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8, 23-32

- LEMAIRE, J.-p. (2013). *Nouveaux enjeux d'ouverture des organisations, des activités et des territoires*. Paris: Dunod
- MAXICOURS. (2021). *Les effets de l'internationalisation pour les pays d'accueil*. Consulté le 05 sur www.maxicours.com: <https://www.maxicours.com/se/cours/les-effet-de-l-internationalisation-pour-les-pays-d-accueil>
- MAYRHOFER (U.). (2004). Les rapprochements, forme d'internationalisation privilégiée. *Gestion .Revue Internationale de Gestion*, 15-22
- Méditerranée-Info, A. (2020). *CNCPE: Un comité de suivi des mesures d'accompagnement* Consulté le 05 21, 2023, sur algerie-medinfo.dz: <https://algerie-medinfo.dz/archive/index.php/economie/5916-cncpe-un-comite-de-suivi-des-mesures-d-accompagnement>
- NU. (s.d.). *À propos de la CNUDCI*. Consulté le 05 20, 2023, sur uncitral.un.org <https://uncitral.un.org/fr/about>
- OCDE. (2008). Définition de référence de l'OCDE des investissements directs internationaux. Paris: OCDE
- OMC. (s.d.). *L'OMC et le Centre du commerce international (ITC)*. Consulté le 05 20, 2023, sur www.wto.org: https://www.wto.org/french/thewto_f/coher_f/wto_itc_f.htm
- OMC. (s.d.). *Ce que nous faisons*. Consulté le 05 20, 2023, sur www.wto.org https://www.wto.org/french/thewto_f/whatis_f/what_we_do_f.htm
- Pasco-Berho, C. (2002). *Marketing International*. Paris: Dunod
- PortdeBejaia. *guide de l'exportateur*. Bejaia: L'entreprise portuaire de bejaia
- PORTER.M. (1990). *"L'avantage concurrentiel des nations"*. France: Les Éditions d'Organisation
- RABIA, L. (2021). Le Processus d'internationalisation des entreprises algériennes : Les facteurs déterminants de la décision d'exportation (Cas : Général Emballage). 36. Bejaia, UAMB, Algérie. UAMB
- ROUANE R, . (2010). *Le marketing direct international au service des exportations algériennes hors hydrocarbure achevé d'imprimer sur les presses ENG*. Alger: Réghanaia
- UNIDO. (s.d.). *Our mandate, our vision, our work*. Consulté le 05 20, 2023, sur www.unido.org <https://www.unido.org/about-us/who-we-are>

Table des Matières

Remerciements	
Dédicaces	
Sommaire	
La liste des figures	
La liste des tableaux	
La liste des abréviations	
Introduction générale	1
Chapitre n°01: Les fondements et les piliers stratégiques de l'internationalisation des entreprises ..	5
I. L'internationalisation des entreprises : Synthèse sur la genèse de l'internationalisation des entreprises	6
Clés de lecture sur l'internationalisation des entreprises .1	6
De l'internationalisation à la mondialisation .2	8
Les raisons et les facteurs de l'internationalisation des entreprises .3.....	9
II. Les stratégies d'internationalisation : Comprendre les choix d'internationalisation des entreprises	17
Les différentes formes d'internationalisation : modes d'entrée sur les marchés étrangers .1 ...	17
Processus de l'internationalisation : Modèle Upssala .2.....	25
Stratégie d'internationalisation d'une entreprise .3	27
III. Réflexion sur l'internationalisation : Risques, avantages et retombées	28
Les risques et de l'internationalisation .1	28
Les avantages de l'internationalisation des entreprises .2	32
L'impact de l'internationalisation .3	33
Chapitre n°02: État des lieux de l'internationalisation en Algérie	38
I. Les fondements de L'internationalisation par voie des exportations en Algérie : une perspective générale	39
L'internationalisation par les baies des exportations : définitions et concepts clés .1	39
État des lieux de l'internationalisation et des exportations en Algérie .2	44
L'évolution des exportations algériennes : une perspective historique .3	46
:II. Processus exportation en Algérie	49
: Définition du processus d'exportation .1.....	49
Le déroulement d'une exportation en Algérie .2	49
III. Politique de soutien et contraintes à l'internationalisation.....	51
:Les mesures de promotion d'internationalisation par voie des exportations .1	51
: Politiques de promotion d'internationalisation par le biais des IDE .2	54
Les aides octroyées par le FSPE pour les participations à l'étranger et les contraintes liées à l'exportation	56
Chapitre n°03: Les entreprises algériennes face aux contraintes de l'internationalisation par voie d'exportation et remèdes : Cas de Cevital	61
I. La méthodologie de recherche et présentation de l'organisme d'accueil	62
:La méthodologie de la recherche .1	63
Présentation du terrain d'étude: Le groupe agroalimentaire Cevital .2.....	65
II. Interprétation des résultats de la recherche	77
La perception du personnel des obstacles et des leviers rencontrés par Cevital lors de son internationalisation par voie des exportations	77
L'analyse SWOT de l'entreprise Cevital .2	81
III. L'analyse des résultats de la recherche	83
L'exportation au sein de Cevital: un processus complexe et avantageux .1	83
Les défis et les leviers externes et internes de Cevital dans son processus d'internationalisation.....	91
Conclusion générale.....	95
Références Bibliographiques	Erreur ! Signet non défini.



Annexes

Guide d'entretien avec le personnel de Cevital

La présente rencontre d'étude est un volet de notre thèse de recherche sur "L'internationalisation des Entreprises : contraintes et leviers", Elle porte sur l'internationalisation du groupe Agro-alimentaire "Cevital", les contraintes rencontrées lors de cette démarche et les Leviers accordés à cette entreprise.

A cet effet, notre objectif est de souligner pourquoi "Cevital" désire s'internationaliser, comment se présentent les aides dont jouissent les sociétés exportatrices et à quels obstacles se heurtent-elles.

La méthode utilisée pour les entretiens est semi-directive et toute donnée recueillie est exclusivement réservée à un usage proprement didactique.

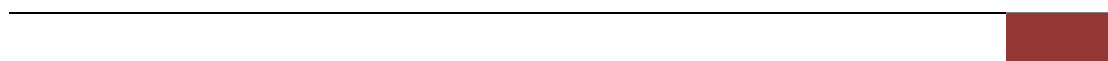
Nous avons élaboré un guide d'entretien par questionnaire qui comporte 14 questions au total, qui sont réparties sur trois axes:

o Le premier axe : Contraintes au sein de l'entreprise

- La responsabilité de Cevital est-elle limitée dans le cadre de la transaction ?
- En matière d'incoterms, lesquels apparaissent comme les plus utilisés lors des opérations et pourquoi le recours à ces derniers ?
- Le fait d'être domicilié dans une banque représente-t-il un entrave à la circulation des fonds ou un atout pour l'entreprise ?
- Les exportations et l'activité économique ont-elles été marquées par l'impact du COVID ? comment ?
- Que pensez-vous de la qualité du personnel de l'entreprise ? Son efficacité est-elle avérée ? (Si oui, pourquoi/si non, pourquoi pas)
- Cevital est-elle dotée d'un progrès technique et des systèmes d'information et de communications adéquats

o Le deuxième axe: contraintes et leviers liées au pays d'origine

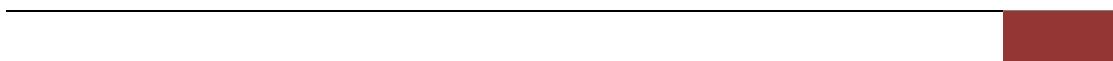
- Êtes-vous subventionné en termes de taxes et de droits de douane ?
- La démarche de dédouanement est-elle compliquée ? si ou pourquoi, si non pourquoi ?
- Passez-vous par une assurance crédit à l'export ? cette étape est-elle importante pour vous ?



- Par quel organismes passez-vous lors de votre activité d'internationalisation ?
- La corruption entraîne-t-elle une contrainte pour mener à bien vos démarches administratives voire la procédure d'exportation ?
- La suspension des exportations par l'État dernièrement (précisément les produits subventionnés) touche-t-elle votre activité ?
- Le règlement de vos MP se fait-il aisément ? Sous quelle moyen est-il effectué ? Quel mode de paiement utilisez-vous pour effectuer vos transactions d'achat et de vente ?
- Par quels freins logistiques passez-vous ?
- Les normes drastiques sur vos produits sont-elles contraignantes ? Autrement dit, les exigences des clients font-elles obstacle à la réalisation de vos transactions ? Dans l'affirmative, quel type d'exigences ?

- **Le troisième axe: Contraintes et leviers liées au pays d'accueil**

- Les normes drastiques sur vos produits sont-elles contraignantes ? Autrement dit, les exigences des clients font-elles obstacle à la réalisation de vos transactions ? Dans l'affirmative, quel type d'exigences ?
- Êtes-vous subventionné en termes de taxes et de droits de douane ?
- La prospection des clients se réalise elle aisément ?



الملخص

واجهتها التي والفرص التحديات ودراسة سيفيتال للشركة العالمي التوسع عملية تحليل إلى البحث هذا يهدف العوامل وتحليل العالمي للتوسع النظرية المفاهيم استكشاف خلال من الموضوع تناول تم. العملية هذه خلال العالمي المستوى على أعمالها نطاق توسيع في الشركات نجاح في المؤثرة

تشمل التي العالمي التوسع تحديات تحليل تم. سيفيتال حالة دراسة تتضمن شاملة تحليلية بمنهجية البحث تناول تم المتاحة الفرص تحليل تم الآخر، الجانب ومن. العالمية والمنافسة الدولية والتنظيمات والقوانين الثقافية العوائق السوق وتوسيع التكنولوجي والابتكار الدولية الشراكات مثل العالمي التوسع في

العملية هذه في النجاح وأن للشركات، متعددة وفرصًا تحديات يشكل العالمي التوسع أن إلى الدراسة وخلصت باتباع سيفيتال توصية وتم. المختلفة التحديات مع بفاعلية والتعامل للنجاح الرئيسية العوامل تحديد على يعتمد والابتكار الدولية الشراكات وتطوير المختلفة الثقافات مع التكيف على تركيز العالمي للتوسع متكاملة استراتيجيات التكنولوجي.

ونصائح نظريًا إطارًا توفر حيث العالمي، للتوسع تسعى التي الأخرى للشركات قيمًا مرجعًا الدراسة هذه تعتبر تنافس. عالمي سوق في الفرص واستغلال التحديات مع للتعامل عملية

Résumé

Ce mémoire analyse l'internationalisation de l'entreprise Cevital en mettant en lumière les obstacles auxquels elle a été confrontée ainsi que les leviers qui ont favorisé son expansion à l'échelle mondiale. En explorant les motivations, les modèles théoriques et les avantages/risques de l'internationalisation des entreprises, le mémoire présente tout d'abord un cadre théorique solide. Ensuite, il présente Cevital, son historique, son positionnement sur le marché et ses objectifs d'internationalisation. En identifiant et en analysant les obstacles tels que les barrières culturelles, les différences réglementaires, la concurrence internationale et les défis logistiques, le mémoire met en évidence les difficultés auxquelles Cevital a dû faire face. Toutefois, il examine également les leviers clés tels que les partenariats internationaux, l'adaptation des produits, l'innovation technologique et la gestion des ressources humaines, qui ont permis à Cevital de surmonter ces obstacles et de réussir son processus d'internationalisation. Ce mémoire offre ainsi des enseignements précieux pour d'autres entreprises souhaitant s'engager dans une démarche d'internationalisation, en leur fournissant des bonnes pratiques et des stratégies efficaces.

Abstract

This dissertation analyzes the internationalization of the Cevital company, highlighting the obstacles it faced as well as the levers that favored its global expansion. Exploring the motivations, theoretical models and benefits/risks of corporate internationalization, the dissertation first presents a sound theoretical framework. It then presents Cevital, its history, market positioning and internationalization objectives. By identifying and analyzing obstacles such as cultural barriers, regulatory differences, international competition and logistical challenges, the dissertation highlights the difficulties faced by Cevital. However, it also examines the key levers, such as international partnerships, product adaptation, technological innovation and human resources management, which enabled Cevital to overcome these obstacles and succeed in its internationalization process. This memoir offers valuable lessons for other companies wishing to embark on an internationalization process, providing them with best practices and effective strategies.