

Université ABDERAHMANE MIRA de Bejaia
Faculté des Sciences économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion

Département des Sciences Commerciales



Mémoire de fin d'étude

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

Option : Finance et Commerce International

Thème:

**Implantation d'une firme multinationale en
Algérie :**

Cas de la filiale AGRANA Fruit

Réalisé par :

HAOUCHINE Katia

SAIDI Said

Encadré par :

Mme. BAGDI Aicha épouse

DJAROUN

Année Universitaire : 2023/2024

Remerciement

Au nom d'Allah, le Tout miséricordieux, le Très miséricordieux.

Ce n'est pas parce que la tradition exige que cette page se trouve dans ce travail, mais par ce que les gens à qui s'adressent nos remerciements les méritent vraiment.

Nos remerciements les plus sincères vont à notre promotrice, Mme BAGDI AICHA EPOUSE DJAROUN pour son bon encadrement et pour avoir acceptée de diriger ce travail et les conseils fructueux qu'il n'a cessé de nous prodiguer.

Notre attention se portera aussi plus particulièrement sur les dirigeants de AGRANA FRUIT, qui ont manifesté un intérêt considérable pour la présente recherche et qui ont ménagés des efforts surtout BEDJOU DI HOCINE. Un homme qui nous a offertes l'opportunité d'effectuer ce stage dans les meilleures conditions.

Nous adressons par la même occasion nos remerciements à Mr. ZAROUKI ATMANE. Une personne qui nous inspire le plus grand respect.

Nous tenons à remercier la Direction des Ouvres Universitaires de EL KSEUR pour leurs soutiens.

Que messieurs les membres du jury trouvent ici l'expression de notre reconnaissance pour avoir accepté d'évaluer notre travail.

Et toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin au bon déroulement de ce travail, qu'elles voient en ces mots l'expression de notre gratitude pour leur présence, pour l'aide inestimable qu'elles nous ont apportées tout au long de ce parcours. Un petit bout de chemin certes, mais un grand enrichissement.

Dédicace

Je dédie ce mémoire :

A ma chère mère,

A mon cher père,

Qui n'ont jamais cessé, de formuler des prières à mon égard, de me soutenir et de m'épauler pour que je puisse atteindre mes objectifs.

A mes frères, YANIS, YUCEF, SOFIANE et SAID

A mes chères sœurs, LYDIA, CYLIA et ILHEM,

A DIDA et son mari, Pour ses soutiens moral et leurs conseils précieux tout au long de mes études.

A ma chère grand-mère,

Qui je souhaite une bonne santé.

A BOUKOUBA ABDELLAH

Pour son indéfectible soutien et sa patience infinie.

A mes copines, LOULA et DIHOUCHA.

Pour leurs aides et supports dans les moments difficiles.

A mon binôme SAIDI et sa famille

A mon encadreur Mme BAGDI AICHA EPOUSE DJAROUN

A tout mes ami(e)s et mes professeurs

A toute ma famille

KATIA

DEDICACES

Avant toute chose je tiens à remercier dieu le plus puissant pour m'avoir donné la force et la patience afin de réaliser ce modeste travail que je dédie particulièrement à :

*À mes plus précieuses perles, les lumières qui ont toujours éclairé mon chemin :
« ma mère, mon père et mes grands parents »*

À mes adorables frère et sœurs : GHANOU, MALIKA, KATIA et leurs familles

À ma chère fiancé : Kenza et sa famille

À toute ma famille particulière: mes oncles et mes tantes et leurs familles, et je n'oublie pas mes proches cousines.

À mes très chers et précieux amis sans exception.

À tout mes collègues et mes amis de l'université.

À mon binôme Katia HAOUCHINE et sa famille.

Sans omettre mon encadreur Mme Aïcha BAGDI EPOUSE DJAROUN.

SAID

Liste des abréviations

ANDI : Agence Nationale de développement de l'investissement

APSI : Agence de promotion, de soutien et suivi des investissements

BIT : Bureau international du travail

BNP : Banque nationale de Paris

BTP : Bâtiments et travaux publics

BTPH : Travaux publics, bâtiments et hydraulique

CA : Chiffres d'affaires

CCI : Chambre de commerce et d'industrie

CI : Commerce international

CIC : Crédit industriel et commercial

CNI : Conseil national des investissements

CNRC : Centre national du registre du commerce

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

DA : Dinars Algérien

DG : Directeur général

DIPP : Divisions internationale des processus productifs

DIT : Division international du travail

DPI : Droits de protection de la propriété industrielle

EAU : Emirats arabes unis

FMI : Fonds monétaire international

FMN : Firme multinationale

GATT : Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce

HOS : Heckscher-Ohlin-Samuelson

IDE : Investissement direct étranger

KDA : Kadena

MD : Milliards de Dollars

MMP : Management Marketing Publicité

OCDE : Organisation de coopération et de développement économique

OLI : Ownership Localisation Internationalisation

OMC : Organisation mondiale du commerce

ONU : Organisation des nations unies

PDG : Président-directeur général

PED : Pays en développement

PIB : Produit intérieur brut

PME : Petites et moyennes entreprises

R&D : Recherche et développement

SPA : Société par actions

STPA : Secteur du travail protégé et adapté

UE : Union Européen

UNOP : Union national des opérateurs de la pharmacie

USA : Etats-Unis d'Amérique

Liste des tableaux

Tableau N° 1: Les modes de pénétration des marchés étrangers selon le paradigme OLI.....	10
Tableau N° 2 : Nombre de filiales étrangères des 187 FMN américains par zone géographique (1901-1939).....	14
Tableau N° 3: Modèle ethnocentrique	18
Tableau N° 4: Modèle polycentrique	19
Tableau N° 5: Modèle géocentrique	20
Tableau N° 6: Modèle régiocentrique.....	21
Tableau N° 7: Classement de projets d'investissements par région d'origine entre 2002-2012 (en DA).....	50
Tableau N° 8: Projets d'investissements déclarés de 2002-2017	51
Tableau N° 9: Répartition des projets d'investissements étrangers déclarés par secteurs sur la période 2002-2017.....	52
Tableau N° 10: Nombres des firmes étrangères en Algérie (Juin 2017)	53
Tableau N° 11: Tendances des investissements (Principalement vers le secteur des hydrocarbures).....	55
Tableau N° 12: Tableau récapitulatif des firmes multinationales qui ont implanté des unités de production en Algérie.....	60
Tableau N° 13: Identification du groupe AGRANA FRUIT	71
Tableau N° 14: Listes des 10 premiers clients de SPA AGRANA FRUIT Unité: KDA	75
Tableau N° 15: Les fournisseurs de SPA AGRANA FRUIT Unité: KDA	76
Tableau N° 16: L'analyse PESTEL de l'environnement de l'entreprise AGRANA Fruit.....	83
Tableau N° 17: Les caractéristiques du modèle polycentrique dans le cas d'AGRANA Fruit90	
Tableau N° 18: Les défis rencontrés par AGRANA Fruit et leurs solutions	92

Liste des figures

Figure N°1: La courbe du cycle de vie du produit de Vernon	9
Figure N° 2: Evolution du montant d'IDE en Algérie (Millions USD)	48
Figure N° 3: Les pays émetteurs d'IDE en Algérie de 2000 à 2018	51
Figure N° 4: La part des pays dans le nombre des FMN en Algérie	54
Figure N° 5: Représente la répartition du personnel	78
Figure N° 6: Le processus d'internationalisation d'AGRANA Fruit	79
Figure N° 7: Chiffres d'affaires d'AGRANA Fruit en Algérie 2018-2023 en DA	91

Sommaire

REMERCIEMENT

DEDICACE

LISTE DES ABREVIATIONS

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

INTRODUCTION GENERALE	1
CHAPITRE I	5
LES STRATEGIES D'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES.....	5
INTRODUCTION DU PREMIER CHAPITRE.....	6
SECTION 01 : LES FONDEMENTS THEORIQUES ET ASPECTS D'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES	6
1. Les théories relatives à l'internationalisation	7
SECTION 02 : LE PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES	12
1. Les firmes multinationales :	12
2. Les modalités d'internationalisation (modes de présence à l'international)	22
3. Les raisons d'internationalisation des entreprises	25
4. Les risques liés à l'internationalisation :	29
CONCLUSION DU PREMIER CHAPITRE	32
CHAPITRE II.....	34
LES INVESTISSEMENTS DIRECTS ETRANGERS	34
INTRODUCTION DU DEUXIEME CHAPITRE	35
1- Les différentes définitions données aux IDE (FMI, L'OCDE, CNUCED)	35
2- Formes et structure des IDE :	36
3. Les enjeux de l'IDE :	42
SECTION 02 : L'ETUDE DE L'INVESTISSEMENT DIRECT ETRANGER EN ALGERIE	43
1- Le cadre juridique des IDE en Algérie :	43
2- Flux d'IDE en Algérie : Etat des lieux	47
CONCLUSION DU DEUXIEME CHAPITRE	64
CHAPITRE III	65
ETUDE DE CAS D'AGRANA FRUIT EN ALGERIE	65

INTRODUCTION DU TROISIEME CHAPITRE	66
SECTION 01 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	66
SECTION 02 : PRESENTATION DE LA FMN AGRANA FRUIT	68
1. Présentation du groupe AGRANA Fruit :.....	68
2. Mode d'internationalisation du groupe AGRANA Fruit :	71
3. AGRANA Fruit en Algérie :	73
SECTION 03 : LE CADRE D'IMPLANTATION D'AGRANA FRUIT EN ALGERIE	79
1. Le processus d'internationalisation d'AGRANA Fruit :	79
2. Les opportunités spécifiques pour s'implanter en Algérie.....	80
3. Les avantages fiscaux et réglementaires offerts à AGRANA :.....	81
4. Les points forts de l'entreprise :	82
5. L'environnement de l'entreprise : (L'analyse PESTEL).....	83
6. Le mode d'implantation :.....	86
7. Les relations de la filiale AGRANA Fruit avec le groupe :.....	89
8. Les contraintes et les perspectives :	92
CONCLUSION DU TROISIEME CHAPITRE :.....	93
CONCLUSION GENERALE	95
LISTE BIBLIOGRAPHIQUE	99
ANNEXES.....	103
TABLE DES MATIERES	107

Introduction générale

Introduction générale

Depuis les années 1980, on assiste à un développement de tous les aspects de la vie économique, cette période a été marquée par un important accroissement de l'investissement mondial lié à l'ouverture des frontières et la libéralisation des échanges, la création de zones de libre-échange, et des marchés communs, accompagnés par le développement des moyens de transport internationaux qui aboutit à une augmentation considérable du commerce entre les nations et le développement des IDE

Les investissements directs étrangers (IDE) occupent actuellement une importante place en raison des effets bénéfiques qu'ils engendrent aux lieux d'implantation puisqu'ils améliorent la performance économique des pays d'accueil, rétablissent équilibres financiers et augmentent leur compétitivité internationale stimulant ainsi la croissance de ces pays.

Ainsi, dans une conjoncture mondiale marquée par l'intégration et l'interdépendance accrues des marchés, les pays en voie de développement s'ouvrent de plus en plus aux flux financiers et aux échanges internationaux. Ces dernières décennies sont marquées par une évolution progressive des politiques des gouvernements de ces pays vis-à-vis des IDE.

Le processus d'implantation à l'étranger d'une entreprise est une démarche complexe à laquelle il faut se préparer minutieusement à l'avance. Conquérir un marché offre de grandes opportunités à l'entreprise mais entraîne également des difficultés. Conscient de ces avantages, l'Algérie a mis en place une série de réformes visant à favoriser son ouverture sur le marché international afin d'attirer le plus grand nombre d'investisseurs étrangers, le pays est doté d'une position géostratégique, des ressources abondantes que les entreprises étrangères recherchent et un marché large, là où il y a un nombre important de consommateurs, mais aussi l'Algérie a mis à la disposition de ces entreprises des déterminants plus au moins attractifs, qui sont subjectifs d'attirer leur attention sur le pays, tels que l'exonération des entreprises étrangères en matière de fiscalité sur une base de 3ans, le gouvernement a éliminé la restriction dite 51/49 qui exigeait la propriété majoritaire algérienne de toutes les nouvelles entreprises, mais aussi d'autres déterminants, qu'ils soient économiques ou institutionnels.

L'extension du marché algérien et la sécurisation grandissante de l'investissement attirent de plus en plus d'investisseurs en Algérie, l'investisseur dispose en Algérie d'une palette de moyens de faire des affaires. Par ailleurs, il est impératif de souligner que l'Algérie recèle un potentiel naturel parmi les plus recherchés, un potentiel qui n'a su être mis en valeur

depuis l'indépendance. En effet, l'Algérie est un vaste pays, situé au nord de l'Afrique, qui dispose d'une façade méditerranéenne s'étendant sur 1200KM. Ce pays occupe indéniablement une position géographique privilégiée par rapport aux marchés européens et africains, avec une superficie de 2381741 Km², l'Algérie est parmi les plus grands pays du monde et le premier en Afrique, notre pays se caractérise par des richesses naturelles importantes et diversifiées : les réserves de gaz (parmi les plus importantes au monde), le sous-sol abrite d'importants gisements de pétrole, de phosphate, de zinc, de fer,...

Si on parle des FMN implantés en Algérie on identifie le groupe AGRANA Fruit qui est le leader mondial des préparations de fruits, qui est présent en Algérie depuis 2018.

Notre questionnement initial dans ce contexte peut s'exprimer ainsi :

Comment la multinationale AGRANA Fruit s'est-elle implantée en Algérie ?

A partir de cette question principale, des sous-questions peuvent découler à savoir :

- Quel est le mode de mise en œuvre de la stratégie d'internationalisation adoptée par AGRANA Fruit pour s'implanter en Algérie ?
- Quels sont les objectifs AGRANA Fruit de par son implantation en Algérie ?
- Quelles sont les contraintes rencontrées et les perspectives de la multinationale sur le marché algérien ?
- Quelles sont les différentes relations qu'entretient la filiale avec le groupe AGRANA ? Et comment sont gérées ces relations ?

Hypothèses retenues :

Afin de répondre à ces questions, nous pouvons développer deux hypothèses :

H1 : l'autrichien AGRANA Fruit s'installe en Algérie à la faveur d'un accord de partenariat conclu avec ELAFRUIT.

H2 : AGRANA FRUIT en Algérie vise à garantir une qualité et un service exceptionnel à ses clients et de répondre aux besoins spécifiques de cette région, elle cherche à consolider sa position en tant que fournisseur clé pour l'Afrique du Nord et les marchés d'export régionaux.

H3 : AGRANA fruit a été confrontée à des difficultés liées à la réglementation algérienne sur les IDE et aux différences de culture organisationnelle.

H4 : le groupe AGRANA utilise un modèle polycentrique dans la gestion des relations avec ses filiales.

Méthodologie de la recherche :

La démarche suivie dans cette recherche est basée sur :

- ✓ Une consultation de plusieurs ouvrages pour traiter les différents aspects théoriques de la FMN qui entre dans le contexte de notre recherche
- ✓ une recherche documentaire pour effectuer une recherche sur les IDE en Algérie.
- ✓ revues et textes réglementaires et sites Web relatifs à l'investissement.
- ✓ Une étude de cas d'implantation d'AGRANA Fruit en Algérie.

Pour collecter l'information nécessaire, nous avons effectué un stage au niveau de l'entreprise AGRANA Fruit pour une période allant du 25 avril au 24 mai 2024. Pendant lequel nous avons posé les questions de notre guide d'entretien au responsable du service finance et comptabilité.

Structure du travail :

Pour répondre à la question principale ainsi qu'aux questions secondaires, nous avons proposé un plan composé de trois chapitres, chaque chapitre contient deux (02) sections.

Le premier chapitre est intitulé : «: Les stratégies d'internationalisation des entreprises » dans lequel on va évoquer officiellement les éléments théoriques des FMN, la première section portera sur les fondements théoriques et aspects d'internationalisation des entreprises, la deuxième section aura pour objectif de présenter les différentes définitions d'une FMN, la et gestion des relations avec les filiales, le mode, les raisons de présence à l'internationale et ses risques.

Le deuxième chapitre sera consacré aux IDE ; premièrement, nous essaierons de comprendre les IDE en général (définition, formes, structures, enjeux). puis, dans la deuxième section nous procéderons à l'explication du cadre juridique d'IDE (les différentes lois de l'investissement en Algérie et son évolution à travers le temps), l'évolution des flux d'IDE

entrant en Algérie la présence des entreprises étrangères et on finit par les IDE des FMN et types d'implantations.

Le troisième et dernier chapitre consistera notre cas pratique portant sur l'entreprise AGRANA Fruit sous forme d'un guide d'entretien. La première section établit la méthodologie de recherche nécessaire à cette étude. La deuxième section sera consacrée à la présentation du groupe AGRANA, son mode d'internationalisation et en fin nous présenterons la SPA AGRANA en Algérie. La troisième section examine spécifiquement le cadre d'implantation d'AGRANA Fruit en Algérie.

Chapitre I

Les stratégies

d'internationalisation des entreprises.

Introduction du premier chapitre

Depuis quelques décennies, le développement à l'international est devenu l'objectif principal des entreprises et l'internationalisation est considérée comme un phénomène irréversible, qui n'est pas nouveau. En effet, il est relié à l'évolution même de la mondialisation, à l'accroissement du commerce international et des différents échanges entre les pays.

C'est un processus de croissance que l'entreprise choisit pour accroître et développer ses activités en dehors du territoire national, soit quand le marché national est saturé, ou alors pour tirer profit d'autres opportunités offertes par les territoires étrangers en matière d'approvisionnement, d'emploi, ou de vente.

Nous entamerons ce chapitre par un retour sur les principales théories d'internationalisation, suivi par quelques définitions, la relation entre la filiale et la société-mère, les modes de présence à l'étranger, puis la deuxième section sera consacrée à l'identification des raisons, des risques d'internationalisation.

Section 01 : Les fondements théoriques et les aspects d'internationalisation des entreprises

L'examen des diverses explications du fait multinational révèle une évidence : l'absence de théorie unifiée de ce phénomène¹. L'internationalisation des entreprises renvoie à un ensemble de contributions et de réflexions provenant d'une grande variété de champs disciplinaires². Celles-ci s'appuient sur les courants classiques de l'économie internationale et industrielle³, sur les disciplines de gestion et la stratégie, en particulier ; elles s'appuient aussi sur les pratiques, méthodes et savoir-faire professionnels qui ne sont ici que mentionnés⁴.

Dans cette section, nous présenterons les principales théories traitant de l'internationalisation des entreprises, avant d'en tracer les aspects élémentaires de présentation.

¹Marc LANTERIE, « la multinationalisation des firmes Européennes aux Etats-Unis une approche dynamique », GRESAP, la 301-CNRS, université de Nice, revue économique N4, 1984, (pp733-749).

²Jean-Paul EMAIRE, « stratégies d'internationalisation », (pp77).

³Amel BENZOUBARA, « la privatisation comme moyen de transition vers la mondialisation ; le cas de l'Algérie », (pp22).

⁴Marc LANTERIE, « la multinationalisation des firmes européennes aux Etats-Unis ; une approche dynamique », (pp733-749)

1. Les théories relatives à l'internationalisation

Dans l'ensemble des théories du commerce international (CI), on distingue les théories classiques du CI, appelées également théories traditionnelles de la spécialisation, et les nouvelles théories du CI.

Ces deux groupes de théories se différencient notamment par le niveau d'analyse, les hypothèses retenues et la nature des échanges expliqués.

1.1. Les théories traditionnelles

Dans cette catégorie de théories, nous synthétiserons les théories classiques et néoclassiques des relations économiques internationales, qui sous-tendent la recherche d'avantages supplémentaires à l'extérieur, par les entreprises.

Il s'agit des théories de l'avantage absolu, de l'avantage comparatif, et de la dotation factorielle.

1.1.1 Théories de l'avantage absolu

Cette théorie a été exposée par Adam Smith en 1776, dans son fameux ouvrage économique « La richesse des nations ». Il y expose que la source principale de la richesse réside dans la division du travail. C'est pourquoi, chaque pays doit renoncer à tout produire seul, il faut favoriser la division internationale de travail (DIT) et les échanges.

La théorie de l'avantage absolu dit qu'un pays a intérêt à se spécialiser dans la production des biens pour lesquels possède un avantage par rapport aux autres, et échange les surplus de ces biens contre les biens dont il aurait besoin. Smith montre que le libre-échange est plus efficace que le protectionnisme. La base de cette théorie est la comparaison des coûts de production de chaque nation pour chaque produit⁵.

1.1.2 La théorie de l'avantage comparatif

David Ricardo va plus loin que Smith en élargissant et en développant sa théorie dans son ouvrage « Le principe de l'économie politique et de l'impôt » de 1817. Il explique qu'un pays a intérêt à se spécialiser même si il n'a aucun avantage absolu pour les biens qu'il produit. Il a montré que le raisonnement doit s'effectuer avec des coûts relatifs et non absolus.

Selon cette théorie, les pays sont gagnants à l'échange s'ils se spécialisent dans la production des biens qui supportent les coûts de production relatifs les moins élevés. Ainsi, les entreprises s'internationalisent car elles détiennent l'avantage comparatif qui leurs assurent l'opération du commerce international.

⁵Nyahoho E, Proulex P ; « Le commerce international : théories, politiques et perspectives industrielles », 2ème édition, Ed presses de l'université du Québec, 2000, p.102

1.1.3 La théorie de la dotation factorielle d'hecksher- Ohline-Samuelson (HOS)

C'est une théorie élaborée par les trois économistes (Heksher, Ohline, Samuelson) qui expliquent les avantages comparatifs par les différentes dotations en facteurs de production et la différence de facteurs relatifs. Ici, chacun doit se spécialiser dans la production pour laquelle il possède une meilleure dotation en facteurs (Capital, travail, ressource..).

Si les nations ont les mêmes prix, il n'y aura pas de raison pour justifier l'échange avec l'extérieur. Une nation fait appel à l'importation d'un produit qu'elle peut fabriquer uniquement parce que le produit lui coûte moins chère à importer.

2. Les nouvelles théories d'internationalisation

Il s'agit dans ce point, d'évoquer les théories du cycle de vie du produit, du paradigme d'OLI, la théorie monopolistique, le paradoxe de Léontief et la théorie des coûts des transactions.

2.1 Théorie de cycle de vie d'un produit (Vernon)

Proposé par Robert Vernon au début des années 1960, cette théorie postule que l'évolution des ventes d'un produit peut être décomposée en quarts phases.

Le modèle de Vernon a permis de mettre en lien l'économie internationale et le commerce international en tenant compte de l'avantage comparatif du facteur technologique par une succession d'étapes : naissance, croissance, maturité et déclin qui représente une schématisation simplifiée du processus productif⁶.

* **Phase de lancement** : le produit nouveau est caractérisé par une forte intensité technique et technologique, il est d'abord vendu au pays de l'entreprise innovatrice donc y'a pas d'échange international, le monopole vend et teste son produit sur le marché national.

* **Phase de croissance** : le produit fait l'objet d'une demande croissante sur le marché intérieure, le prix du bien commence à baisser avec la standardisation et les économies d'échelles, le produit commence à être exporté vers d'autre pays à revenus élevés et ouvert à l'innovation.

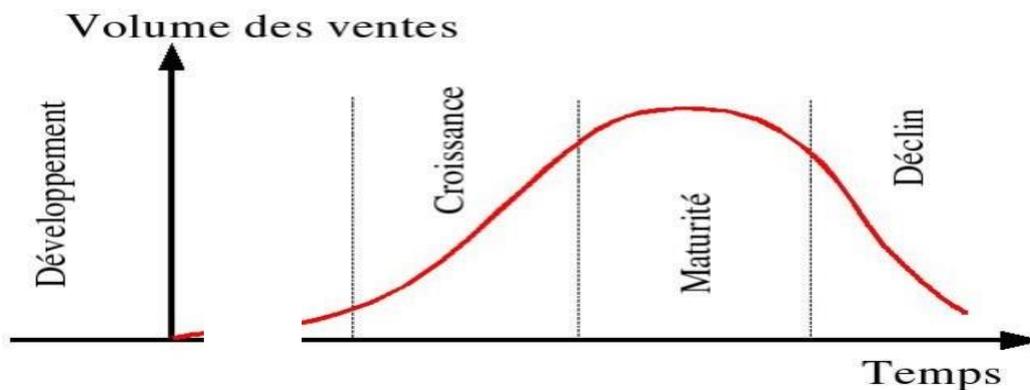
* **Phase de maturité** : dans cette phase, le produit arrive à sa maturité, l'entreprise perd progressivement son avantage technologique et fait face à la concurrence d'entreprise étrangère. Afin de récupérer des parts de marchés l'entreprise se délocalise et produit dans les pays importateurs des produits ou les couts de facteur de production sont plus faible.

⁶MERCIER-SUISSA C.et BOUVERET-RIVAT C., « L'essentiel des stratégies d'internationalisation del'entreprise », Gualino Editeur, EJA-Paris, 2000, p. 77.

Chapitre I : Les stratégies d'internationalisation des entreprises.

* **Phase de déclin** : A ce stade, le produit entame son déclin, la production dans le pays innovateur s'arrête avec l'apparition de nouveaux produits sur le marché se retrouve en surcapacité, alors la production sera transférée vers les pays les moins développés. Ces phases sont schématisées dans la figure suivante :

Figure N°1: La courbe du cycle de vie du produit de Vernon



Source : Amelon, J ; Cardebat, J, « Les nouveaux défis de l'internationalisation », p.139.

Théoriquement les ventes d'un produit suivent une courbe en cloche, en phase d'introduction de lancement du produit les ventes se feront sur le marché national pour se faire connaître (faible niveau de vente), puis on observe une phase de croissance où les ventes s'accroissent sur le marché intérieur, ensuite les ventes stagnent c'est la maturité du produit l'apparition des concurrents qui ont une influence sur les prix et remplacent les produits, jusqu'à ce qu'il soit retiré du marché (phase de déclin).

2.2 Le paradigme d'OLI (éclectique)

La théorie Ownership Advantage a été développée par J.Dunning en 1988, qui a proposé une analyse d'ensemble des conditions d'existence des firmes multinationales et les facteurs explicatifs des investissements directs à l'étranger⁷. Cette théorie traite d'une étape plus avancée d'internationalisation qui est d'aller sur le territoire étranger pour produire ou vendre. Alors cette théorie OLI signifie :

Ownership : l'entreprise possède des actifs incorporels qui sont exploités de manière rentable à tel que la technologie, le brevet, nom de marque... etc.

⁷BEKHAL Mohamed : LES INVESTISSEMENTS DIRECTS ETRANGERS EN ALGERIE: « Essai d'évaluation empirique de son impact sur la croissance économique entre 1990 et 2010 ». Mémoire de magister en économie Option : Economie internationale. Ecole doctorale d'Economie et de Management. Université d'Oran.2011.P50.

Chapitre I : Les stratégies d'internationalisation des entreprises.

Localisation : c'est l'existence d'un avantage pour une entreprise d'utiliser ses actifs pour produire dans plusieurs pays étrangers, la création de filiale à l'international ce qu'on appelle la division internationale du processus productif. Cela a intérêt de profiter des coûts réduits proposés par les pays hôtes et contourner les entraves qui freinent l'activité commerciale tel que les coûts de transport et droits de douane.

Internationalisation : permet d'éviter les coûts associés aux transactions entre sociétés indépendantes, coûts liés à la passation des contrats et à la garantie de la qualité.

Ainsi le choix de l'investissement sera effectué par l'entreprise, lorsqu'elle réunira les trois avantages (OLI) simultanément.

Si l'entreprise possède que deux (OI) elle optera pour l'exportation. Si la firme ne possède qu'un seul avantage spécifique (O) elle effectuera un investissement indirect par la vente de licence, comme le synthétise le tableau suivant⁸ :

Tableau N° 1: Les modes de pénétration des marchés étrangers selon le paradigme OLI

Avantages Modes de pénétration de marché	O	L	I
IDE	+	+	+
Exportation	+	-	+
Licence	+	-	-

Source: Dunning, H, J, « Le paradigme OLI », 1998.

2.3 Théorie de l'avantage monopolistique

Cette théorie est proposée par Hymer en 1960, et fait l'hypothèse que les entreprises qui possèdent des avantages oligopolistiques ou qui sont en bonne position pour tirer parti des imperfections du marché, peuvent en profiter pour compenser les coûts et les risques que suppose la production à l'étranger et rivaliser avec les autres entreprises dans les pays d'accueils.

⁸Mercier-Suissa C et Bouveret- Rivat C. ; « L'essentiel des stratégies d'internationalisation des entreprises » ; Gualino Editeur, ETJ- Paris, 2000, p77.

Chapitre I : Les stratégies d'internationalisation des entreprises.

En ce sens, Hymer estime que l'existence d'avantages spécifiques est une condition essentielle à l'internationalisation des entreprises.

2.4 Le paradoxe de Leontief

Vers 1954, l'économiste américaine Leontief a cherché de vérifier la validité empirique de la théorie HOS. Selon HOS, chaque pays a intérêt à se spécialiser dans les productions qui nécessitent le facteur de production que le pays dispose en plus grande quantité (capital, travail et terre).

Leontief s'intéresse à la structure du commerce extérieur des Etats-Unis pour vérifier cette approche. Il analyse alors le contenu en capital et en travail des exportations américaines, mais le résultat est l'inverse de ce qui avait espéré :

Les USA exportent massivement des biens largement dotés en facteur travail et importent des biens plus capitalistiques. Le paradoxe fut alors expliqué aux termes de division du travail qualifié et non qualifié.

2.5 La théorie des coûts de transaction

C'est l'une des principales théories récentes sur l'entreprise multinationale. Selon la théorie des coûts de transactions, la firme doit organiser ses activités externes dans un objectif de minimiser les coûts de production et de transactions. Pour COASE, la firme existe justement parce que le marché est imparfait, et les transactions génèrent des coûts. La nature de la firme consiste alors à limiter les coûts de transactions entre les agents⁹.

Williamson en 1975, développera cette idée en s'appuyant sur les comportements opportunistes des agents en situation d'asymétrie d'information. Au total, le niveau d'intégration des actifs au sein de la firme dépendra du degré de spécificité de ses actifs, s'ils sont relativement homogènes, le marché pourra les fournir à moindre coûts.

A l'inverse, lorsque les actifs se révèlent très spécifiques, l'intégration primera. Ainsi, l'entreprise minimise les coûts de transaction en internalisant de manière efficiente les actifs porteurs de différenciation vis-à-vis des concurrents.

C'est un processus par lequel les relations entre les nations sont devenues interdépendantes et ont dépassé les limites physiques et géographiques qui pouvaient exister auparavant. Elle touche plusieurs aspects parmi eux la politique, l'économie, la culture, la société et l'information et qui fait en sorte de supprimer les frontières nationales.

⁹Michel R, « La nouvelle théorie du commerce international », La découverte, Paris, 2003, page11

Chapitre I : Les stratégies d'internationalisation des entreprises.

Les théories anciennes, telles que la théorie des avantages absolus et comparatifs, mettaient l'accent sur les dotations factorielles des pays et la spécialisation dans la production. Bien qu'elles aient posé les bases de la compréhension du commerce international, les théories nouvelles, ont pris en compte des réalités plus complexes du monde moderne, telles que la concurrence imparfaite, les économies d'échelle, les coûts de transaction et le rôle des firmes multinationales. Elles ont permis d'expliquer des phénomènes tels que le commerce intra-branche et le commerce entre pays développés.

Section 02 : le processus d'internationalisation des entreprises

Plusieurs recherches théoriques et empiriques comme la théorie de développement international et le modèle de l'école d'Uppsala, ont pour objectifs d'initier, comprendre et conceptualiser le processus d'internationalisation.

Selon ces théories et ce modèle, le processus d'internationalisation peut être défini comme « les entreprises qui présentent une activité essentiellement domestique, elles pénètrent tout d'abord des marchés géographiquement proche puis s'engagent vers des pays plus éloignés par l'adaptation des différentes étapes et stratégies¹⁰.

Ce processus d'internationalisation a fait aussi l'objet de nombreuses recherches en management stratégique qui mène à un développement international des entreprises.

Le développement des firmes multinationales a été accéléré à partir de la deuxième guerre mondiale (après 1950), ce qui a fait d'elles un grand centre d'intérêt de la part des théoriciens et même des organisations pour expliquer et analyser ce phénomène qui n'est pas récent.

Dans cette section nous allons étudié les firmes multinationales, présenté les modes de présence à l'internationale, les raisons qui poussent les entreprises à s'internationaliser, et les principaux risques liés à l'internationalisation.

1. Les firmes multinationales

¹⁰Daoudi, L, « L'internationalisation des entreprises et les stratégies marketing : cas de la wilaya de BOUMERDES, thèse de doctorat en science économies mai 2015, pp. 21

Chapitre I : Les stratégies d'internationalisation des entreprises.

Dans ce point, on essaie de comprendre c'est quoi une firme multinationale, après on fait identifier ses caractéristiques et la gestion des relations société mère-filiale.

1.1 Qu'est ce qu'une firme multinationales?

Nous allons essayer de répondre à la question à travers de multiples définitions.

1.1.1. La FMN, Objet nouveau d'analyse :

L'étude des firmes multinationales (FMN) est un champ de recherche relativement récent, ayant pris son essor significatif après la Seconde Guerre mondiale. Bien que des écrits antérieurs, comme l'ouvrage d'A. S. Baster en 1935 sur les banques internationales, aient abordé l'essor des banques au niveau international, c'est à partir des années 1950 que les FMN ont fait l'objet d'une analyse systématique et approfondie.

La recherche sur les FMN s'est intensifiée dans les années 1960 et 1970, avec des contributions majeures d'économistes tels que Peter Buckley, Alan Dunning, John Dunning et Theodore Moran. Ces travaux ont exploré divers aspects des FMN, notamment leurs stratégies d'investissement direct étranger, leur impact sur les économies nationales et leur rôle dans la mondialisation.

1.1.2. La Multinationale ; une réalité très ancienne :

Le fait multinational a existé avant que l'on ne préoccupe de le théoriser, cela est normal, mais le décalage qui existe entre l'apparition du fait et le développement de la théorie est d'environ un siècle. Les premières entreprises dont l'activité s'est mondialisée sont très anciennes, puisqu'au XIV siècle, l'entreprise PERUZZI faisait du commerce dans toute l'Europe, importait du tissu des Flandres et fabriquait des vêtements dans sa ville d'origine : FLORENCE. La Compagnie Orientale des Indes a été fondée par Colbert en 1602¹¹.

Durant la période 1875-1895, des firmes telles que Bayer, Ericsson, General Electric, Kodak, Nestlé, Siemens, Standard Oil et Westing House effectuent leur premier investissement direct à l'étranger (IDE)¹².

Le mouvement continue de s'accélérer dans les années 1910-1930 alors que la production des filiales étrangères augmente à un rythme quatre fois plus rapide que le produit mondial, comme l'indique le (tableau N°2).

¹¹Denis CLERC, « de la spécialisation à l'intégration » la mondialisation, alternatives économiques-hors serieN59, 1 juin 2004.(p12-16)

¹²Vladimir ANDREFF, « les multinationales globales ; repères », la Découverte, Paris, 1996 (P95)

Chapitre I : Les stratégies d'internationalisation des entreprises.

Tableau N° 2 : Nombre de filiales étrangères des 187 FMN américains par zone géographique (1901-1939)

ZONE GEOGRAPHIQUE	ANNEES				
	1901	1913	1919	1929	1930
CANADA	6	30	61	137	169
EUROPEETR.U. Dont :	37	72	84	226	335
FRANCE	8	12	12	36	52
ALLEMAGNE	10	15	18	43	50
ROYAUME- UNI.	13	23	28	78	128
AUTRES PAYS	6	22	26	69	105
DOMINON DU SUD	1	3	8	25	69
AMIRIQUE LATINE	3	10	20	56	114
AUTRES PAYS	0	1	7	23	28
TOTAL	47	116	180	417	751

Source: Michel RAINELLI, «la multinationalisation des firmes», Economica, Paris1979, p.13.

Les entreprises transnationales existent depuis longtemps, donc la notion de FMN telle que nous la connaissons aujourd'hui est un phénomène relativement récent, qui s'est développé de manière importante au cours des 19ème et 20ème siècles.

1.1.3 Définition :

Les définitions de la FMN sont nombreuses et non consensuelles. D'après ANDDREFF, les raisons de cette diversité sont principalement de deux ordres : l'origine des définitions (les dirigeants, les universitaires, les Organismes internationaux..) et la nature des critères retenus¹³. Dans ce maquis, il est difficile de circonscrire les multinationales : si Maurice BYE fut un précurseur dans l'étude des FMN, la première définition largement utilisée fut celle de R. VERNON (1967). Selon lui la FMN est :

¹³Isabelle Martinez, « l'internationalisation est-elle créatrice de valeur ? » ESUG, université de Toulouse1, (halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/58/46/41/.../MARTINEZ.PDF)

Chapitre I : Les stratégies d'internationalisation des entreprises.

« ... une entreprise de grande taille ayant des filiales industrielles dans au moins six pays étrangers¹⁴ et son chiffre d'affaires (CA) doit être supérieur à cent millions de dollars par an ».

Le Bureau international du travail (BIT) l'a définie comme étant une « entreprise ayant une société-mère investissant dans six pays dont les filiales sont possédées par la société mère et réalisant au moins un quart de son chiffre d'affaires à l'étranger »¹⁵.

Selon l'Organisation des Nations Unies (ONU) il s'agit d'une entreprise originaire d'un pays ayant des activités stables, contrôlant des filiales au moins dans deux pays étrangers, où elle réalise plus de 10% de son chiffre d'affaires¹⁶.

Nous pouvons donc dire qu'une firme multinationale est une entreprise qui possède et contrôle des opérations de production ou de prestation de services dans plusieurs pays ou en fonction des critères utilisés, tels que la taille de l'entreprise, le niveau d'investissement étranger, la proportion du chiffre d'affaires réalisé à l'étranger, souvent contrôlée par une société mère. C'est un acteur clé de la mondialisation, elle influence les flux d'investissement, de production et de commerce à travers le monde et contribue à la diffusion des technologies, des connaissances et des pratiques managériales, en cherchant à améliorer sa gestion en profitant des différences entre législations nationales pour augmenter son profit, profité des avantages comparatifs, telles que la main d'œuvre qualifiée ou des coûts de production plus bas ; prenant l'exemple de l'entreprise NIKE qui cherche les pays qui réalise ses caractéristiques.

Les firmes multinationales peuvent être de différentes tailles, allant des petites et moyennes entreprises (PME) aux grandes entreprises, et leur stratégie d'implantation évolue en fonction des objectifs commerciaux et des opportunités de marché.

1.2 Caractéristiques et spécificités des firmes multinationales :

Ce point va analyser d'une part la taille et la diversité géographique, d'autre part la structure opérationnelle des multinationales.

1.2.1 La taille et la diversité géographique :

¹⁴Raymond VERNON, « les entreprises multinationales », Calmann-Lévy, 1973, (p27).

¹⁵Alain NONJON, « la mondialisation », SEDES, France, 1999, (p37).

¹⁶Chems Eddine CHITOUR, « la mondialisation ; l'espérance ou le chaos », ANEP, 2002, (p85).

Chapitre I : Les stratégies d'internationalisation des entreprises.

Une des caractéristiques majeures de la firme multinationale est sa taille (Rodrigue, 2000), qui lui accorde plusieurs avantages.

La taille peut être mesurée de diverses manières : chiffre d'affaires, emploi total, actifs possédés, etc.

Une firme multinationale qui est généralement de grande taille, a des ressources et des moyens qui vont lui permettre d'être en position de force dans ses négociations, et par sa production de masse elle réalise des économies d'échelle.

La taille représente dans certains cas un handicap car elle pousse ces grandes entreprises à négliger les petits marchés (porteurs) ; les PME ont donc un avantage sur les grandes entreprises et elles peuvent profiter du chiffre d'affaires réalisé dans un marché émergent.

Dans la majorité des cas des PME (Start-up), elles coopèrent avec des grandes firmes dans le but d'accéder rapidement aux ressources financières, industrielles, humaines et commerciales, dont disposent ces grandes firmes afin de faciliter leur déploiement à l'international (Nemessany, 2017).

Le phénomène de multinationalisation des firmes se traduit par des implantations dans un pays étranger et il englobe des activités effectuées par les filiales du groupe multinational, ce qui a conduit à une dispersion géographique des activités des firmes. Dans le passé, les multinationales localisaient leurs activités dans leurs pays d'origine, mais avec la globalisation des marchés, elles ont diversifié leurs implantations géographiques dans les pays où les conditions sont plus favorables.

La multinationale structure ses activités (conception, production, assemblage et commercialisation) en constituant un vaste réseau international entre la société-mère et ses différentes unités (commerce intra-firmes) ou avec d'autres firmes (relations inter-firmes) au niveau international qui donne lieu à un commerce intra-firme.

1.2.2 La structure opérationnelle des multinationales :

Les multinationales, ces entreprises qui opèrent à travers le monde, adoptent différentes stratégies pour organiser leurs activités de production. Trois types principaux se distinguent :

- **Les multinationales à intégration verticale:** Elles contrôlent l'ensemble de la chaîne de valeur d'un produit ou d'un service, en internalisant les différentes étapes de production, de la conception à la commercialisation, dans le cadre de la décomposition internationale du processus productif.

Leurs objectifs est de :

Chapitre I : Les stratégies d'internationalisation des entreprises.

- ✓ Bénéficier des avantages comparatifs des pays: Réduire les coûts de production en délocalisant certaines étapes dans des pays où la main-d'œuvre est moins coûteuse ou les matières premières plus accessibles.
- ✓ Maîtriser la qualité et la confidentialité: Garantir des standards de production élevés et protéger les secrets commerciaux en gardant le contrôle interne sur l'ensemble du processus.
- ✓ Améliorer l'efficacité et la flexibilité: Optimiser la coordination entre les étapes de production et s'adapter rapidement aux changements du marché.

Exemple : Industrie automobile ; Fabrication de composants (moteurs, carrosseries) dans des pays à faible coût de main-d'œuvre, assemblage final dans des pays développés.

On cite l'exemple d'iPhone le processus de fabrication (Appel) illustre cette DIPP, chaque phase (conception, l'assemblage...etc.) s'effectue dans un pays différent, pour bénéficier des avantages comparatifs de ces pays.

- **La multinationale à intégration horizontale (Markusen, 1995) :** Elle produit les mêmes biens /services ou des produits similaires dans toutes ses unités de production ou de commercialisation « Filiales relais »¹⁷ à travers le monde dans la recherche de proximité (stratégie commerciale), Ces multinationales sont souvent situées dans le secteur de la grande distribution (l'ensemble des regroupements de commerces de détail de biens de consommation).

Exemple : Carrefour qui est un groupe français du secteur de la grande distribution, qui possède des magasins et hypermarchés dans de nombreux pays, en Europe, Amérique du Sud et en Asie (Benziane-Taïbi, 2002), en Algérie depuis 2014 etc.

- **La multinationale diversifiée ou conglomérat :** Elle possède des filiales semi-indépendantes et investit dans des activités différentes et indépendantes. La firme peut étendre ses activités et acquérir d'autres entreprises d'un secteur différent ou lancer ses activités dans d'autres territoires géographiques. Son but consiste à :
 - ✓ Réduire le risque: Diversifier les sources de revenus pour limiter l'impact des fluctuations conjoncturelles dans un secteur particulier.
 - ✓ Exploiter des synergies: Bénéficier de compétences communes ou de ressources partagées entre les différentes activités, comme des réseaux de distribution ou des technologies.

¹⁷Dans l'objectif d'élargir ses débouchés et la conquête de nouveaux marchés (stratégie commerciale), la firme implante la filiale relais en dupliquant dans des autres pays ce qu'elle a déjà produit auparavant dans son pays d'origine, par une extension de ces capacités productives dans ces pays.

Chapitre I : Les stratégies d'internationalisation des entreprises.

- ✓ Saisir de nouvelles opportunités: Accéder à des marchés en croissance ou à des technologies prometteuses, même s'ils ne sont pas liés aux activités historiques de l'entreprise.

Exemple : General Electric est présent dans des secteurs tels que l'énergie, l'aéronautique, la santé et les finances.

1.3. La gestion des relations avec les filiales :

On prend en considération les relations société mère-filiales et leurs rôles dans l'organisation.

1.3.1. Les relations société mère-filiales

Il est présenté à l'appui des travaux de Perlmutter (1979) une présentation de différentes configurations organisationnelles en matière de management international.

1.3.1.1. L'approche ethnocentrique :

Le modèle ethnocentrique est centré sur la culture d'origine de l'entreprise (siège) qui détient l'autorité principale (centre de décision) à partir des objectifs et intérêts de la société mère et diffuse ses valeurs à l'ensemble des filiales du groupe.

Exemple : pendant très longtemps, le concept suédois IKEA a été reproduit avec une faible adaptation sur les différents marchés visés, y compris dans les domaines commerciaux. La stratégie du groupe a par conséquent essentiellement reposé sur une globalisation des politiques et des méthodes, en limitant au strict nécessaire les stratégies de différenciation locale.

Tableau N° 3: Modèle ethnocentrique

Attitude siège-filiales	Caractéristiques
-------------------------	------------------

Chapitre I : Les stratégies d'internationalisation des entreprises.

Leadership organisationnel Prise de décision Contrôle Coordination	Le siège comme centre de décisions. Contrôle exercé sur les filiales Développement de la culture commune de la maison mère
Communication et flux d'information	Du siège vers les filiales
Gestion des ressources humaines	Cadres de la maison mère aux postes clés (centralisation)
Politique marketing et action commerciale	Stratégie de développement à partir des standards du pays d'origine

Source: Olivier Meier, Guillaume Schier, Op.cit, p.62.

1.3.1.1. L'approche polycentrique :

Dans l'approche polycentrique, les décisions stratégiques de l'entreprise sont définies en fonction des cultures des différents pays dont chaque filiale est considérée comme entreprise nationale, qui a un pouvoir dans la prise de décisions et d'assumer la responsabilité des activités.

Exemple : le groupe Ahold

Tableau N° 4: Modèle polycentrique

Attitude siège-filiales	Caractéristiques
Leadership organisationnel Prise de décision Contrôle Coordination	Forte autonomie de décision accordée aux filiales Préservation des cultures organisationnelles et nationales des entités
Communication et flux d'information	Flux limité entre le siège et ses filiales
Gestion des ressources humaines	Cadres locaux aux postes clés (délégation)
Politique marketing et action commerciale	Adaptation de la politique marketing et commerciale aux spécificités locales

Source: Olivier Meier, Guillaume Schier, Op.cit, p.64.

1.3.1.2. L'approche géocentrique :

Chapitre I : Les stratégies d'internationalisation des entreprises.

Ce modèle positionne l'entreprise sur un marché désormais mondial, en veillant à insérer l'ensemble des acteurs du groupe (siège et filiales) aux processus de décisions et de mise en œuvre.

En effet dans le modèle géocentrique, les décisions stratégiques de l'entreprise sont intégrées dans un système global de prise de décision, il est construit autour d'une logique en réseau de filiales internationales, dont le siège n'est pas qu'une unité parmi d'autres. Les relations de coopération inter-firmes l'emportent de ce fait sur la logique hiérarchique.

Exemple : des groupes comme Accor, Axa ou Danone sont représentatifs d'une culture régiocentrique marquée par un mode de communication en réseau dans lequel le siège n'est qu'un élément du processus (approche transversale).

Tableau N° 5: Modèle géocentrique

Attitude siège-filiales	Caractéristiques
Leadership organisationnel Prise de décision Contrôle Coordination	Système global de prise de décisions avec collaboration étroite entre siège et filiales. Mise en place d'indicateurs à la fois globaux et locaux. Développement d'une culture groupe au plan mondial
Communication et flux d'information	Flux bidirectionnel entre le siège et ses filiales
Gestion des ressources humaines	Cadres recrutés en fonction de leur expérience et compétence, sans prise en compte de la nationalité
Politique marketing et action commerciale	Stratégie de développement au niveau mondial, avec création d'interdépendances fortes entre le siège et ses filiales.

Source: Olivier Meier, Guillaume Schier, p.67.

1.3.1.1.L'approche régiocentrique :

Chapitre I : Les stratégies d'internationalisation des entreprises.

Ce modèle a pour objectif de diviser le monde en zones (Europe, Amérique du Nord, Asie du Sud-est, Afrique de l'Ouest, etc.). Les pays sont alors regroupés selon leurs similarités culturelles. L'activité économique est ensuite organisée autour de cette base régionale.

Exemple : le groupe Pinault-Printemps-Redoute (gérer les relations entre le siège et les filiales à l'intérieur de zones géographiques délimitées).

Tableau N° 6: Modèle réiocentrique

Attitude siège-filiales	Caractéristiques
Leadership organisationnel Prise de décision Contrôle Coordination	Fort pouvoir des sièges régionaux, avec incitation pour contribution aux performances économiques de la région.
Communication et flux d'information	Flux généralement issus des sièges régionaux ou des pays concernés
Gestion des ressources humaines	Cadres de la région aux postes clés
Politique marketing et action commerciale	Stratégie de développement à partir des synergies entre pays de la même zone géographique

Source: Olivier Meier, Guillaume Schier, Op.cit, p.65.

1.3.1. Le rôle des filiales dans l'organisation :

Les filiales jouent un rôle très important dans l'organisation et parmi ces filiales nous citons les filiales relais et les filiales atelier.

1.3.1.1. Les filiales relais :

Les firmes multinationales de type horizontal apparaissent lorsque les avantages à s'implanter à proximité des consommateurs sont relativement plus élevés que ceux liés à la concentration des activités. La firme multidomestique développe des implantations dans plusieurs pays pour satisfaire les demandes locales (création de « filiales relais » dans le cadre d'une stratégie de marché).

Dans ce type de configuration, les filiales à l'étranger desservent principalement le marché national, en remplacement ou en complément aux exportations et aux cessions de licences, par de simples unités d'assemblage ou par des unités productives plus intégrées. Il s'agit par conséquent de « filiales-relais », véritables répliques en miniature de la société mère, dont l'objet principal est, par l'implantation sur place, de pénétrer un marché local et de contourner ainsi les multiples obstacles à l'exportation directe.

1.3.1.2. Les filiales ateliers :

On parle de multinationales de type vertical lorsque les firmes s'intègrent dans une perspective de division internationale des processus de production. Les différentes unités de l'entreprise globale étant interconnectées les unes aux autres. Chaque filiale devient un maillon d'une chaîne élargie à l'échelle de la planète.

Les filiales ne sont plus autonomes, mais intégrées et fortement dépendantes de la société mère. Cette division des tâches sur la base mondiale renforce la centralisation de la FMN au profit de la maison mère qui a pour tâche de coordonner les activités¹⁸.

2. Les modalités d'internationalisation (modes de présence à l'international)

Pour pénétrer un marché étranger, l'entreprise a le choix entre plusieurs alternatives, commercialisé elle-même, avec des associés, par un système contractuel, ou par les IDE.

Le choix d'un mode de présence à l'international, dépend essentiellement de la maîtrise de la politique commerciale sur les marchés étrangers, et selon le type de produit à commercialiser par l'entreprise.¹⁹ Il existe plusieurs formes de présence à l'international, allant de l'exportation, à la présence sur le territoire étranger.

2.1 L'exportation

L'exportation est le fait de céder des produits ou services destinés à être commercialisés et vendus sur des marchés étrangers. Cette dernière est accessible à toutes personnes physiques ou morales réalisant des opérations commerciales. Elle peut être une exportation directe, exportation indirecte, exportation associée.

➤ L'exportation directe

L'exportation directe consiste au fait que le producteur vend directement à son client final sans avoir recours à un intermédiaire. Elle se présente en plusieurs formes à savoir :

-L'exportation de vente directe : C'est de réaliser des ventes et à assurer la livraison et la facturation sur un marché étranger depuis son territoire domestique.

Elle présente l'avantage d'être en contact direct avec les clients, qui induit une meilleure connaissance de leurs besoins, mais aussi de réduire les coûts du fait d'absence des

¹⁸Olivier Meier, Guillaume Schier, Op.cit, pp. 59- 71.

¹⁹« Les modes de présence à l'international- commerce international ». Disponible sur <http://www.doc.etudaint.fr>

Chapitre I : Les stratégies d'internationalisation des entreprises.

intermédiaires. Par contre, elle présente l'inconvénient d'exigence d'une familiarisation avec des marchés et une complexité de la prospection et de la vente.

-L'exportation directe avec un représentant salarié : L'entreprise embauche un représentant dont la mission principale est de prospecter sur un marché étranger. Il prend les commandes, il assure l'information, les déterminants des évolutions du marché et les attentes des clients. Cette forme présente l'avantage de maîtriser mieux la commercialisation, et un lien direct avec les clients, alors qu'elle peut se confronter à la difficulté de couverture en cas de territoire large et de fidélisation des clients qui risque d'être aléatoire.

-L'exportation directe avec un agent commissionné : C'est un agent local qui ne fait pas partie de l'effectif de l'entreprise. Elle est liée à lui par un contrat de mandat pour respecter la clientèle et vendre au nom de l'entreprise. Cet agent peut être une personne morale ou physique qui dispose de sa force de vente.²⁰ Elle tire avantage de la connaissance du marché par le représentant, et de la fixité et la réduction des frais.

Un inconvénient de cette méthode consiste à la gestion des commandes par l'exportateur et non pas par l'entreprise, mais aussi un risque commercial et les charges de l'agent qui peuvent peser.

➤ **L'exportation indirecte**

Ce type d'exportation désigne que l'entreprise ne vend pas directement à ces clients finaux. Mais elle fait appel à un intermédiaire, qui peut être aussi un agent indépendant. Autrement dit, dans l'exportation indirecte, la fonction commerciale y est confiée à des intermédiaires qui peuvent être localisés dans le pays de l'entreprise, dans le pays d'importation ou dans un pays tiers.

➤ **L'exportation associée**

Ce type d'exportation, consiste que l'entreprise exporte en coopération avec d'autres entreprises. L'exportation associée est souvent retenue lorsque les pays cibles présentent des difficultés d'accès qui tiennent à des raisons culturelles, financières et politiques.

2.2 Le mode d'internationalisation par système contractuel

On distingue trois catégories de ce mode d'internationalisation :

➤ **Les transferts internationaux de technologie**

²⁰« Les modes de présence à l'international », agent commissionné disponible sur <http://www.decitre.fr> consulté le 16 avril 2024

Chapitre I : Les stratégies d'internationalisation des entreprises.

C'est la vente de technologie et du savoir-faire portant sur des connaissances technique ou commerciales. Une entreprise qui dispose d'un savoir-faire fait recourt au transfert de technologie plutôt qu'à la vente de ses produits lorsqu'elle n'a pas les moyens humains, financiers et commerciaux pour s'implanter sur un marché étranger.

L'exportation évite ainsi de supporter le financement d'un investissement direct à l'étranger et les risques commerciaux associés qui dans ce cas, sont assumés par l'acheteur. Le transfert de technologie est une opération risquée et délicate, pour cela il faut éviter les investissements coûteux et éviter d'accéder au marché difficile.

➤ **La licence**

C'est un accord par lequel une entreprise d'un pays concède à une autre entreprise d'un autre pays, le droit d'utiliser ou d'exploiter sa marque pendant une période donnée sur un territoire défini en contrepartie d'une rémunération. La licence internationale reste une méthode d'implantation très sollicitée par les entreprises qui n'arrivent pas à accéder au marché étranger.

➤ **La franchise**

C'est un mode de commercialisation de produits et de services qui repose sur un contrat de collaboration par lequel le propriétaire d'une marque ou d'une enseigne (le franchiseur) met celle-ci à la disposition d'un ou plusieurs commerçants indépendants (franchisés) en contrepartie d'une rémunération directe ou indirecte, le franchiseur met également à la disposition du franchisé ses produits, son savoir-faire et une assistance technique.²¹ Il existe trois formes de franchise :

- **Franchise de service** : Ici le franchisé propose des services sous l'enseigne ou la marque du franchiseur, tout en se conformant à ses directives.

- **Franchise de production** : Le franchisé fabrique des produits selon les indications du franchiseur et les vend sous marque de ce dernier.

- **Franchise de distribution** : Le franchisé se contente alors de vendre les produits du franchiseur dans un magasin qui porte l'enseigne de ce dernier.

2.3 Les investissements directs à l'étranger (IDE)

Egalement appelés investissements directs internationaux (IDI) par l'OCDE, ce sont des mouvements internationaux de capitaux réalisés en vue de créer, développer ou maintenir une filiale à l'étranger et exercer le contrôle sur la gestion d'une entreprise étrangère.

C'est également le moteur de la multinationalisation des entreprises. Les IDE sont définis par le FMI comme « l'investissement direct à l'étranger est l'action d'un investisseur,

²¹Franchise Service, disponible sur le site : www.franchise-service.fr consulté le 20 avril 2024.

Chapitre I : Les stratégies d'internationalisation des entreprises.

basé dans un pays qui acquiert un intérêt d'au moins 10% dans une entreprise résidente dans un autre pays ».²²

Il existe plusieurs possibilités d'investir à l'étranger, on distingue :

➤ **La succursale**

C'est un établissement commercial dépendant d'une maison mère et n'ayant pas à ce titre d'autonomie et d'existence juridique propre, elle permet d'assurer une présence permanente ou temporaire sur le marché, les fonctions d'une succursale sont à la fois commerciales et logistiques : la prospection, la représentation commerciale, l'information sur le marché et le suivi des ventes.

➤ **La filiale**

C'est une entité créée par une firme sur un territoire local ou étranger, qui est dotée d'un statut juridique autonome. Cependant, elle est contrôlée majoritairement par l'entreprise mère, toutefois le patrimoine de la firme mère conserve donc le pouvoir décisionnel.

➤ **Le partenariat**

Est une association entre deux ou plusieurs entreprises ou entités qui décident de coopérer en vue de réaliser un objectif commun de renforcer la situation financière, innover et améliorer les techniques de recherches de comprendre la culture de l'autre entreprise et de confronter les positions sur le marché en améliorant la compétitivité.

➤ **La joint-venture**

Il s'agit de la réalisation d'un projet déterminé en s'associant à un partenaire étranger souvent local qui connaît généralement bien l'environnement local, le marché et les habitudes de l'entreprise, l'investisseur étranger s'implique par un apport en capital financier, capacité de gestion, transfert technologique et d'expérience.

3. Les raisons d'internationalisation des entreprises

La décision d'internationalisation pour une entreprise est compliquée, et peut être motivée par un certain nombre de besoins qui incitent les entreprises à les chercher en dehors du territoire national. Ces raisons peuvent être d'ordre industriel, commercial, stratégique, ou politique.

3.1. Les raisons industrielles

Elles consistent en la baisse des coûts de production ou la recherche d'économies d'échelles.

²²Les formes d'implantation à l'étranger : www.définition-marketing.com.

Chapitre I : Les stratégies d'internationalisation des entreprises.

A. Baisse des coûts de production

L'entreprise cherche des meilleures conditions d'offre (coût et approvisionnement), elle cherche le moindre coût. Pour son choix stratégique, l'entreprise choisira d'internationaliser la phase avant de la commercialisation de ses approvisionnements afin de les acquérir aux meilleurs prix.

Elle peut transférer tout ou une partie de sa production à l'étranger pour bénéficier d'un coût de revient plus compétitif, en matière première et de main d'œuvre qualifiée.²⁰ La recherche de la baisse des coûts peut être faite par :

- Un avantage absolu sur le prix : le produit résiderait dans son coût et sur le prix le plus bas possible ainsi que le coût de la matière première et de la main d'œuvre serait prédominant dans son prix de revient.
- L'amortissement des investissements et la recherche et développement : certaines activités nécessitent des investissements lourds en matériel industriel et en recherche, pour que ces investissements soient rentables, l'entreprise doit amortir le plus rapidement possible.²³

B. La recherche d'économie d'échelle

L'économie d'échelle est utilisée pour désigner la diminution du coût moyen de production qui résulte l'accroissement des quantités produites, et produire en grand séries permet en effet de réduire le coût unitaire de production.²⁴ Cela peut conduire l'entreprise à accumuler le plus rapidement possible, une production donc une vente supérieure à celle des concurrents.

L'économie d'échelle se réalise lorsque l'accroissement du volume de production induit la baisse des coûts unitaires. C'est d'ailleurs le principe qui justifie l'accroissement de la taille de l'entreprise. Les économies d'échelle sont générées par une production en plus grande quantités, la maîtrise des approvisionnements (implantation près des sources de la matière première), ou la main d'œuvre moins chère permettant à l'entreprise de baisser ses coûts de production.

3.2 Les raisons commerciales

Les raisons commerciales consistent essentiellement en la recherche de nouveaux marchés, la croissance et la compétitivité.

A. L'accès à des nouveaux marchés

²³www.geecfi.com

²⁴Expert-marketing.blospot.com

Chapitre I : Les stratégies d'internationalisation des entreprises.

L'accès à de nouveaux marchés est une motivation forte de la décision d'internationalisation des entreprises. L'internationalisation est certainement un effet majeur de l'économie mondiale, elle s'impose suite au développement international des mouvements de marchandises et de capitaux. Les entreprises internationalisées ont un avantage, lorsque les capacités de production sont sous exploitées sur le marché local, l'entreprise va exporter ses produits à l'étranger.

Cette exportation permettra à l'entreprise de faire appel à tous ses moyens et d'utiliser toutes les ressources dont elle dispose afin d'augmenter son volume de production pour satisfaire la demande étrangère.

B. la croissance

C. L'amélioration de la compétitivité de l'entreprise

L'interdépendance de l'économie et l'apparition des tensions concurrentielle entre les entreprises a évoqué un concept de compétitivité. Ce concept résulte de la capacité des entreprises d'être rentables dans leurs activités ainsi que la capacité à résister à la concurrence, en élargissant ses débouchés en accroissant son nombre de marchés, ce qui fait que ses ventes vont augmenter et cela indique une augmentation de ses parts dans les marchés étrangers.

3.3. Les raisons politiques et techniques

La recherche d'un cadrage réglementaire moins contraignant, l'existence des droits du travail, protection de l'environnement, l'émanation des barrières et l'amélioration de la communication entre les pays constituent autant d'incitations pour les entreprises à s'internationaliser.

➤ Les raisons politiques

L'ouverture des frontières entre les pays, la réduction des barrières tarifaires et non tarifaires dans le cadre de L'OMC et du GATT, la création de zone de libre- échange ont favorisant l'essor de commerce international qui contribue à la baisse des coûts du transport international, favorisent l'internationalisation des entreprises.

➤ Les raisons techniques

Il s'agit du développement des moyens de communication qui facilitent les échanges des biens et services, accroissement des capacités de production pour réaliser des économies d'échelle (s'implanter dans des zones à fort potentiel...), et de la recherche de bénéficier de l'amélioration de la technologie des pays.

3.4. Les raisons stratégiques liées à l'offre

Elles consistent généralement en une meilleure répartition du risque, et l'avantage concurrentiel.

Chapitre I : Les stratégies d'internationalisation des entreprises.

A. Une meilleure répartition des risques

L'entreprise peut subir plusieurs risques durant le fonctionnement de ses activités, l'internationalisation permet de réduire certains de ces risques notamment : ²⁵

- **Le risque de conjoncture** : la situation n'est pas identique simultanément dans les pays.
- **Le risque de dépendance** : une diversification géographique des débouchés et des approvisionnements.
- **Le risque de concurrence** : être là où se trouvent leurs concurrents.

B. Un meilleur avantage concurrentiel

- Disponibilité des ressources naturelles (la matière première, matière d'énergie).
- Le savoir-faire.
- Niveaux des salariés très bas (dans le but de séduire les entreprises emploient beaucoup de main d'œuvre).
- La productivité : de la facilitation financière et fiscale.

3.5. Les facteurs liés aux marchés

L'internationalisation peut être motivée par des facteurs liés aux marchés locaux ou aux marchés étrangers.

A. Facteurs liés aux marchés locaux

La difficulté de gagner des parts de marché, ou lorsque la situation du marché national est défavorable, cela impose aux entreprises de chercher de nouveaux marchés. L'état de la réglementation concernant les normes de sécurité, ou des normes sociales, peut être désavantageux par rapport aux normes d'autres marchés. Les conditions techniques de production peuvent limiter la croissance.

B. Facteurs liés aux marchés étrangers

Ces facteurs concernent en premier lieu la concurrence : l'accès aux marchés étrangers exige de l'entreprise, d'être présent sur le terrain où se trouvent les concurrents.

Les obstacles des marchés : telle que les barrières tarifaires et non tarifaires poussent les entreprises à installer des nouvelles unités de production dans des nouveaux marchés.²⁶

3.6. Les facteurs d'opportunités

Ces facteurs concernent :

²⁵DJIEZION.E, « Marketing international : les raisons d'internationalisation des entreprises », article disponible sur : <http://experts-marketing.blogspot.com> consulte le 23 avril 2024

²⁶Expert-marketing.blogspot.com/

- Les foires et salons internationaux, ou l'entreprise peut découvrir des besoins à l'étranger pour ses produits, cela l'encourage à adapter une démarche pour conquérir des clients étrangers.
- Un surplus de production qui pousse l'entreprise à recourir à l'exportation pour écouler sa production.²⁷

4. Les risques liés à l'internationalisation :

4.1. Le risque politique :

Le risque politique est une notion complexe multifactorielle. Les gouvernements ont à leur disposition toute une gamme de moyens possibles, des plus ordinaires aux plus menaçants, pour favoriser ou défavoriser la présence étrangère sur leur territoire. La plus importante des conditions politiques est la stabilité ou l'instabilité des politiques gouvernementales²⁸.

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

➤ La gestion du risque politique :

En général, les relations entre l'entreprise et les gouvernements sont positives, puisqu'elles favorisent les ressources locales, par la création d'emplois, les transferts de technologies et de capitaux, ou encore le développement des revenus d'impôt.

Néanmoins, la réalité multiforme du risque politique conduit à la mise en place de pratiques managériales de management du risque. Les entreprises déploient des stratégies de couverture diverses :

– Stratégie de collusion :

avec le pouvoir en place pour s'en attirer les faveurs. Quand il ne s'agit pas de pratiques culturelles qui garantissent la bonne conduite des affaires depuis toujours.

Les stratégies de collusion posent aujourd'hui un risque dit social auquel s'expose l'entreprise, et qui peut conduire au boycott de l'entreprise par les consommateurs sur ses autres marchés.

– Les stratégies de contre :

²⁷BNUGUSES, P A ; LOCOSTE, D, « Stratégie d'internationalisation des entreprises, opportunité et menace », première Edition DE BOECK, Belgique 2011, P201.

²⁸George LAVALETTE & Maria NICULESCU, « Les strategies de croissance », (p 47).

Chapitre I : Les stratégies d'internationalisation des entreprises.

Il en est ainsi de l'établissement d'une joint venture avec un partenaire local qui permet de diminuer la perception d'une présence étrangère dans l'entreprise conjointement créée avec des partenaires puissants notamment financiers.

Le recours à l'assurance reste enfin la solution la plus pratiquée par les professionnels de l'international qui transfèrent le risque sur les systèmes d'assurance publique ou d'assurance privée.

4.2 Le risque de change :

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

Le risque de change se définit comme le risque lié à l'appréciation d'une devise dans laquelle on paie le fournisseur étranger, et/ou à la dépréciation d'une devise dans laquelle on est payé par un acheteur étranger²⁹.

- Le risque de change comptable qui existe entre le taux au comptant futur et le taux en comptant actuel, risque de devoir déboursier plus de devise nationale pour un acheteur (et de devoir recevoir moins de devise nationale pour un vendeur) qu'il n'était contractuellement enregistré. C'est la composante du risque la plus communément utilisée.
- Le risque de change en opportunité qui existe entre le taux comptant futur et le taux à terme, risque de perdre en « opportunité » en achetant des devises à terme plus chers qu'en se couvrant au comptant.

4.3 Le risque commercial :

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

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

. On distingue les catégories de déterminants suivants :

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

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

²⁹Ghizlaine LEGRAND & Hubert MARTINI, « Management des opérations de commerce international », 6^{em} édition, Coface Expert, (p 322).

Chapitre I : Les stratégies d'internationalisation des entreprises.

4.3.2. Le risque lié aux caractéristiques du marché :

Et notamment à un potentiel qui se révèle insuffisant. (Le risque peut être considéré comme en partie lié aux études marketing réalisées en amont de la décision de pénétration du marché étranger).

4.3.3. Le risque lié aux échanges négociés du paiement :

Plus le délai de crédit est long, plus l'intensité du risque augmente. Délais de paiement au Japon 180 jours, USA 30 jours, Finlande 19 jours, Grèce 75 jours, Espagne 68 jours.

4.3.4. La gestion du risque commercial :

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

4.4. Le risque juridique international :

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

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

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

L'entreprise veillera à prévoir dans le contrat international :

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

La définition dans la clause d'arbitrage de la clause d'attribution qui définit le droit applicable à l'arbitrage d'une part, et le fond du litige, ainsi que la juridiction compétente en cas d'échec de l'arbitrage.

A défaut d'indication du droit applicable, deux conventions internationales (la Haye 1955 et surtout Rome 1991) prévoient qu'aucun contrat international ne peut être conclu avec les pays

Chapitre I : Les stratégies d'internationalisation des entreprises.

qui les ont ratifiées s'il ne se conforme pas à leurs dispositions : principe de l'autonomie de la volonté, et à contrario, contrat régi par la loi du pays avec lequel il présente les liens les plus étroits.

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

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

4.5 Le risque financier

Ce risque qui met l'entreprise face à une volatilité des taux de changes, les taux d'intérêts, ou des marchés boursiers dans un pays. Ces derniers découlent de la situation économique d'un pays et des évolutions sur les marchés internationaux.

4.6 Le risque de non-paiement :

Le risque de non-paiement est généralement une exposition à une créance impayée, quand elle n'a pas été réglée à la date convenue. Le défaut de paiement résulte soit de la carence ou de la faillite de l'acheteur, soit du contexte économique et politique de son pays.

4.7 Le risque du transport

Ce risque comprend tous les risques liés à la livraison des produits sur une grande distance, dégradation, perte ou risque de vol.

Conclusion du premier chapitre

Chapitre I : Les stratégies d'internationalisation des entreprises.

Le développement à l'international est expliqué par plusieurs théories, des théories traditionnelles et nouvelles qui mettent en avant le passage de la production et commercialisation nationale vers une fabrication et ou exportation des produits sur des marchés internationaux.

Egalement, ce chapitre nous a permis d'exposer les différentes raisons d'internationalisation permettant aux entreprises d'assurer leurs présences sur les marchés internationaux et en tirer profit.

Pour réussir, l'entreprise doit bien choisir son mode de présence à l'international et bien évaluer les risques (le risque de change, le risque politique, commercial...) inhérents à cette stratégie.

Parmi ces modes de présence à l'international, nous avons identifié les IDE qui sont un véritable marqueur de la mondialisation et de la multinationalisation des entreprises, dans ce deuxième chapitre notre objectif est de mettre en exergue le contexte des investissements directs étrangers en Algérie

Chapitre II

Les investissements directs étrangers

Introduction du deuxième chapitre

De nos jours, les investissements directs étrangers (IDE) constituent une nécessité pour le développement économique et social, autant pour les pays sous-développés que pour les pays développés. Ils font partie intégrante d'un système économique mondial ouvert et efficace. Ils constituent en outre l'une des principales causes du développement régional et international et sont censés permettre un développement des compétences et du savoir-faire locaux (industriel et commercial), ainsi que permettre la création de nouvelles opportunités d'emploi. Mais pour cela, les pays d'accueil doivent disposer d'un cadre juridique attractif afin d'attirer le maximum possible d'IDE.

Dès le début des années 90, le gouvernement algérien a engagé des réformes à la fois structurelles et institutionnelles qui permettent d'améliorer certaines performances en termes de croissance et de développement d'un secteur privé plus dynamique, visant à encourager le secteur privé national et étranger.

Pour cela, ce deuxième chapitre sera scindé en deux sections. La première a pour objectif de donner un aperçu sur les IDE ; définition, formes, structure et enjeux d'IDE. La deuxième section, portera sur l'étude d'IDE en Algérie dont le cadre juridique, l'évolution de loi d'investissement et l'évolution des IDE en Algérie.

Section 01 : Généralité sur les IDE

1- Les différentes définitions données aux IDE (FMI, L'OCDE, CNUCED)

La définition des IDE se diffère d'une situation à une autre et d'un économiste à autre. Nous retenons celle qui semble plus explicatives.

Selon les FMI³⁰, les IDE sont des investissements réalisés dans une entreprise qui opère dans un pays autre que celui de l'investisseur. L'objectif est d'avoir un pouvoir de décision dans la gestion de l'entreprise. Les investisseurs directs sont entités non-résidentes qui effectuent ces

³⁰FMI, « manuel de la balance de paiement », 6ème édition, Washington, D.C, 2009.

Chapitre II : Les investissements directs étrangers

investissements, et les entreprises dans lesquelles ces derniers sont réalisés sont appelées entreprises d'investissement direct.

Selon l'OCDE³¹, l'IDE « est effectué en vue d'établir des liens économiques durables avec une entreprise, tels que les investissements qui donnent la possibilité d'exercer une influence sur la gestion de ladite entreprise au moyen de :

- La création ou de l'extension d'une entreprise ou d'une succursale appartenant exclusivement au bailleur de fond ;
- De l'acquisition intégrale d'une entreprise existante ;
- D'une participation à une entreprise nouvelle ;
- D'un prêt à long terme ».

Selon la CNUCED³², l'IDE « est un investissement qu'une entité résidente d'une économie effectue dans une entreprise résidente d'une autre économie, dans le but d'acquérir un intérêt durable consistant en une relation à long terme qui produit une influence notable sur la gestion de l'entreprise. L'investissement direct englobe les opérations initiales entre les deux entités et toutes les opérations ultérieures en capital entre elles et entre les entreprises affiliées sous forme de société ou non ».

D'une manière générale et d'après les définitions précédentes on constate que : l'IDE est l'opération par laquelle un investisseur d'un pays donné c'est-à-dire le pays d'origine acquérir un actif dans un autre pays qui s'appelle pays d'accueil dans le but de le gérer et d'avoir un bénéfice. L'IDE peut prendre diverses formes : création d'une entreprise à l'étranger, 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 de cette entreprise. Cette participation est définie par l'acquisition d'au moins 10% du capital social.

2- Formes et structure des IDE :

A mesure que les IDE prenaient de l'ampleur, ils se sont diversifiés dans leur forme en s'adaptant au changement imposé par les nouvelles conditions offertes par le progrès

³¹ JACQUEMOT.P, « firme multinationale: une introduction économique », édition Economica, P11.

³² CNUCED, « World Investissement Report », 2009.

Chapitre II : Les investissements directs étrangers

technologique, la déréglementation financière et la libéralisation économique, devenant ainsi un phénomène multiforme et complexe.

Ces investissements peuvent consister à créer une entreprise nouvelle (investissement de création Greenfield Investment) ou plus généralement, à modifier le statut de propriété existante (par le biais de fusion et d'acquisition). Ainsi, les IDE peuvent se présenter sous différentes formes, à savoir : La création de filiales ; Les fusions- acquisitions ; Les joint-ventures ; Les nouvelles formes d'IDE.

2.1. La création de filiales :

Jusqu'aux années 1970, l'investissement ex nihilo ou Greenfield, c'est-à-dire par création de nouvelles unités de production, a constitué la forme la plus privilégiée des investisseurs étrangers dans le monde. C'est de cette façon qu'historiquement les premières multinationales, originaires des pays industrialisés (tels que le Royaume Uni et la France), investissent dans les Pays en Développement (PED).

C'est une société dont plus de la moitié de son capital social est détenue par la société mère. Cela signifie que la société mère détient suffisamment des droits de vote en assemblée générale d'actionnaires pour pouvoir y imposer ses décisions. Cependant, elle est autonome et dispose d'une personnalité morale propre du pays d'accueil. Elle est chargée de la production, la prospection, la vente ou de services après-vente.³³

Par rapport à d'autres types d'investissement, la création d'entreprise présente des avantages spécifiques pour l'investisseur qui s'assure du contrôle maximal, mais aussi il conserve la maîtrise technologique au sein de la filiale, ce qui limite donc l'éventuel transfert de technologies non souhaité par l'investisseur.

Néanmoins, ce type d'investissement a connu un retrait au profit d'autres formes et qui est expliqué essentiellement par la durée nécessaire pour l'installation et le démarrage de l'activité d'une unité de production nouvellement créée (allant jusqu'à trois ou quatre ans) alors que les autres formes permettent de prendre position et de démarrer leur activité immédiatement sur le marché d'accueil.

³³MERCIER-SUISSA.C, BOUVERT-RIVAT.C, « L'essentiel des stratégies d'internationalisation de l'entreprise », édition Gualino, 2007, Paris, p.67.

Chapitre II : Les investissements directs étrangers

Le recul enregistré par cette forme des IDE, témoigne ainsi, de l'importance du facteur temps dans l'environnement concurrentiel où les firmes disposent de délais réduits pour s'adapter aux évolutions des marchés que ça soit du côté des concurrents ou de celui des clients.

2.2. Les fusions –acquisitions :

Le terme de fusions-acquisitions désigne les opérations de croissance externe par lesquelles une entreprise prend le contrôle d'une autre entreprise en acquérant au moins 50% de son capital. Tous les secteurs d'activité et les grands pays industrialisés ont connu ce type d'opération³⁴.

En réalisant une opération de fusion acquisition, l'investisseur attend de nombreux effets positifs, à savoir :

- **Un renforcement de la position concurrentielle**, de ce fait, les fusions- acquisitions sont un moyen d'acquérir une grande part sur un marché régional ou mondial.

Dans certains cas, l'opération permet à l'entreprise d'acheter une part de marché lui procurant une place de leader mondial dans son secteur. Mais au delà de la part de marché, l'investisseur acquiert également avec l'entreprise, son savoir, sa technologie et ses avantages spécifiques.

- **Un délai de réaction**, dans une situation de concurrence renforcée caractérisant certains marchés très concentrés, les choix stratégiques de la firme exigent des délais de réactions réduits, par conséquent, les fusions acquisitions sont le moyen le plus rapide pour pénétrer un marché et saisir des opportunités d'implantation ;
- **Une réduction des coûts**, l'accroissement de la taille de l'entreprise lui permet de réduire ses coûts en les amortissant sur un plus grand volume de production (économies d'échelle).

2.3. Les joint-ventures :

C'est au cours des années 70, que les joint-ventures (equity joint-ventures, co-entreprises en français) se sont développées, dans le cadre des relations économiques Nord-Sud. Ainsi, les pays en développement voyaient dans cet investissement, en quelque sorte «

³⁴ Manuel de la balance des paiements du FMI, 5eme édition.

Chapitre II : Les investissements directs étrangers

partagé », un moyen de mieux contrôler les multinationales occidentales. Et durant les années 80, la création de joint-ventures s'est étendue aux pays de l'OCDE.

Son principe étant simple : une entreprise locale crée en commun avec une entreprise étrangère une société mixte, dont elles détiennent le capital dans des proportions voisines (de 50/50 à 60/40) .

Les motivations à l'origine des créations de co-entreprises différent selon leur localisation, ainsi:

- **Dans les pays industrialisés** : la création d'une joint-venture dans ces pays est essentiellement guidée par des motivations stratégiques de la part des firmes, soit pour accélérer un processus d'internationalisation, de partager des coûts de développement de plus en plus élevés dans les secteurs de haute technologie, ou de réaliser des économies d'échelle ;
- **Dans les PED** : dans ces pays, lorsqu'une multinationale réalise une joint-venture, il est souvent question d'une contrainte subie par la firme étrangère et imposée par les autorités du pays d'accueil plutôt qu'une stratégie décidée, en effet, cette contrainte peut être soit directe (réglementaire) ou indirecte (dans le cas par exemple où les contrats publics sont accordés en priorité à des firmes étrangères qui se sont associé avec un partenaire local).

2.4. Les nouvelles formes d'Investissement Direct Etranger :

Les différentes formes des IDE précédemment cités, ont comme caractéristiques communes d'impliquer un flux de capitaux et de permettre aux investisseurs de garder un niveau de contrôle relativement élevé de leurs activités à l'étranger.

Toutefois, ces formes d'investissement ont des contreparties et ceci essentiellement en termes de coût. En effet, quand les débouchés sont incertains (ceci dans le cas par exemple de pays à situation difficile) ou bien lorsque les résultats sont aléatoires (le secteur de la recherche et développement), les entreprises vont chercher alors à minimiser leurs engagements financiers et choisir de s'associer à des entreprises nationales, ceci dans le cadre de formules encore plus flexibles, telles que :

- Les licences et les franchisages ;
- La sous-traitance ;

Chapitre II : Les investissements directs étrangers

- La concession de réseau public ;
- Le contrat de partage de la production.

2.4.1. Les licences et les franchisages :

Par un accord de licence, un industriel accorde un droit (exclusif ou non) de fabrication ou de commercialisation à une firme étrangère et ceci pour une durée de temps limitée et en contrepartie d'un paiement. Le plus souvent le paiement résulte d'un pourcentage par rapport au chiffre d'affaires (royalties) ou bien par rapport aux bénéfices.

Pour ce qui est du franchisage, ce type de contrat conçoit que le franchisé (qui correspond à une entreprise locale) reçoit du franchiseur (correspondant à une entreprise étrangère) le droit d'utiliser sa marque de fabrique pour vendre des produits ou des services.

Dans cette forme d'investissement, la technologie est considérée comme un actif, il s'agit en d'autre terme d'achat de droit d'utilisation puisque la technologie reste la propriété du vendeur.

2.4.2 La sous-traitance :

Le recours à la sous-traitance s'est fortement développé dans le commerce international. Le principe est d'assurer plusieurs implantations dans différents pays. Et les avantages tirés de ce type d'investissement consistent essentiellement en une masse salariale réduite, une meilleure autonomie financière et une possibilité de répartir les différents risques de production entre différents fournisseurs et leurs usines.

2.4.3. La concession de réseau public (ou contrats de clé en main) :

Avec la reconnaissance des carences des systèmes de gestion publique directe, les appels aux compétences privées, pour gérer les réseaux publics d'infrastructures, se sont multipliés.

Ainsi, les pays en développement mais également les pays industrialisés, font appel au savoir faire d'entreprises étrangères en matière de gestion, dont les formes financières sont variées, selon qu'ils prévoient la construction du réseau, sa réhabilitation ou le simple transfert de sa gestion, ceci diffère d'une situation à l'autre.

2.4.4. Le contrat de partage de la production :

Chapitre II : Les investissements directs étrangers

Ce type de contrat consiste à ce que l'entreprise étrangère sollicitée, s'engage à entreprendre la prospection et la production dans certaines zones géographiques précises et reçoit en contrepartie une part prédéterminée de la production après que les coûts engagés auraient été couverts. Ce type de contrat est couramment utilisé dans l'industrie pétrolière³⁵.

Depuis sa montée en puissance à la fin des années 80, les IDE ont gagné en maturité et en complexité. Les différents pays qu'ils soient développés ou en développement ne considèrent plus les implantations d'entreprises étrangères sur leur territoire comme une menace ou un danger, mais au contraire, ils aspirent à tirer le plus possible davantage du fait des effets incontournables qu'ils ont sur leur économie.

L'investissement direct étranger (IDE) est considéré aujourd'hui parmi les plus importantes sources de financement pour le développement des pays d'accueil, grâce aux effets bénéfiques qu'il engendre. Parmi les autres flux de capitaux, il est celui qui permet un transfert direct des capitaux sans coûts importants et le plus apte à participer à la promotion des systèmes productifs locaux et, par conséquent, à contribuer au développement des économies d'accueil.

2.5. Structure des IDE :

Selon Murkusen (1995), l'IDE peut prendre deux structures³⁶ :

2.5.1. L'IDE à structure horizontale :

Consistant à créer des filiales de production, produisent des biens identiques à ceux de leur maison mère. Ils visent essentiellement à faciliter l'accès de l'investisseur à un marché étranger solvable aux perspectives de développement favorable. La proximité des consommateurs et certains obstacles (obstacles tarifaires, coûts de transport) affectant la compétitivité de l'exportation poussent l'investisseur à localiser des entités reproduisant, tout comme dans son pays d'origine, toutes les étapes du processus de production en vue de servir la demande dans le marché d'implantation.

En générale, ce type d'IDE concerne les pays développés, où la spécialisation est intra-branche pour la conquête des marchés locaux.

³⁵ L. Bouzeine et S. Horchani : « Privatisation et Investissement Direct Etranger, cas de la Tunisie », Colloque sur les Investissements Directs Etrangers, Tunisie, Mars 2006, p. 8.

³⁶ MURKUSEN. J, « The boundaries of Multinational Enterprises and the Theory of International Trade », Journal of Economic Perspective, vol n° 2, 1995, P.169/189.

2.5.2 L'IDE à structure verticale :

Elle consiste à créer dans plusieurs pays des filiales dont chacune entre eux spécialisée dans un segment de la chaîne de valeur soit, dans l'assemblage, dans la production d'un composant d'un produit fini, ou en cours dans la distribution. Dans ce cas précis, la production est destinée à l'exportation vers les unités de production d'un produit fini localisées dans d'autres pays et non pas pour le marché d'implantation ou en cours pour accéder à des nouveaux marchés. Il s'agit ici pour l'investisseur de tirer parti des déferents couts des facteurs entre les pays afin de rester compétitive. En générale, ce type d'IDE concerne les pays en voie de développement.

3. Les enjeux de l'IDE :

Les coûts économiques des IDE, s'ils existent, prennent surtout la forme d'effets non souhaités. Des entreprises déficitaires peuvent nécessiter destruction, entraînant des pertes d'emplois. De grandes entreprises à capitaux étrangers peuvent s'arroger des positions dominantes sur le marché et réduire ainsi la concurrence. Les importations et les exportations des entreprises à capitaux étrangers peuvent accentuer la volatilité de la balance

de paiement³⁷. Mais ces « coûts » peuvent être limités ou corrigés dans le temps grâce à des mesures adéquates par les pouvoirs publics des pays.

Donc l'IDE a tendance à accentuer les forces et les faiblesses de l'environnement économique du pays. Dans ce contexte justement, il existe plusieurs enjeux spécifiques :

- **Pour les pays d'accueil :** l'existence d'un environnement économique relativement sain dans le pays d'accueil est aussi importante pour attirer l'IDE que pour profiter pleinement de ses apports. La transparence et le respect de la règle de droit figurent en tête des préoccupations des investisseurs. Autre facteur qui compte, la taille de l'économie d'accueil, comme le montre le fort pouvoir d'attraction de la chine pour l'IDE. Les petits pays peuvent aussi étendre la taille du marché, en appliquant des politiques d'ouverture générale aux échanges et d'intégration commerciale régionale.

³⁷KRUGMAN Paul. R, Maurice Obstfeld. «Économie Internationale », 4ème édition, 2ème tirage, Paris. 2004, Traduction de la 6ème édition américaine par Achille HANNEQUART ET Fabienne LELOUP, p. 125.

Chapitre II : Les investissements directs étrangers

- **Pour les pays d'origine :** les gouvernements des pays d'origine des investisseurs ont également un rôle important à jouer. Il leur faut notamment prendre en compte les conséquences de leurs politiques nationales pour la capacité d'autres pays d'accueils potentiels à attirer les investisseurs étrangers.

L'IDE est l'une des préoccupations majeures des économies. En effet ils participent à la construction des avantages comparatifs d'une économie. Il est donc crucial pour les Etat d'éviter une « déconstruction » de ces avantages comparatifs en favorisant l'ancrage de ces investissements, c'est-à-dire leur durabilité. Cela est possible en incitant à créer des interdépendances entre la firme étrangère et les producteurs locaux (échanges, coopération technologique...). Ainsi l'IDE est un vecteur de transfert de technologie, ce qui est important pour le décollage et la remontée des filières vers des productions à plus fort contenu technologique ou de haute de gamme.

Section 02 : L'étude de l'investissement direct étranger en Algérie

1- Le cadre juridique des IDE en Algérie :

En Algérie, le cadre juridique de l'investissement direct étranger repose sur un ensemble de réglementations importantes.

1.1. Évolution de la loi d'investissement

Les investissements étrangers en Algérie ont suivi une évolution contrastée, Deux grandes périodes caractérisent l'évolution des IDE en Algérie : d'une part, la première période qui se caractérise par une politique restrictive à l'installation des projets étrangers, d'autre part l'ouverture de l'économie algérienne aux investissements étrangers, qui a commencé à partir de la loi 90-10 portant sur la monnaie et le crédit.

1.2. La politique restrictive de l'Algérie vis-à-vis de l'investissement direct étrange

Le souci d'indépendance économique a amené l'Algérie à prendre des mesures radicales. Autrement dit, elle s'est consacrée à transformer les structures sociales et économiques du pays, orienter la politique vers l'incitation à la promotion des investissements productifs nationaux. Ainsi est conçue et mise en œuvre la formulation des sociétés mixtes, par exemple. De l'indépendance jusqu'à 1990, l'économie algérienne était une économie planifiée

Chapitre II : Les investissements directs étrangers

avec la prédominance du secteur des hydrocarbures où les IDE se caractérisent par une évolution irrégulière.

a- La loi n°63-277 du 26/07/1963

Le premier code des investissements date du 26 juillet 1963. Ce texte définit les garanties générales et particulières accordées aux investissements productifs en Algérie, les droits, les obligations et les avantages qui s'y rattachent ainsi que le cadre général des interventions de l'Etat dans le domaine des investissements, « les garanties et avantages prévus par ce code s'appliquaient aux investissements étrangers quelque soit leur origine. ».³⁸

Ce code malgré sa bonne conception, n'a pas produit les résultats souhaités.

b- L'ordonnance n°66-284 du 15/09/1966

C'est le deuxième code des investissements, la présente ordonnance définit le cadre dans lequel est organisée l'intervention du capital privé dans le développement économique national, et l'initiative de la réalisation de projets d'investissements dans les secteurs vitaux de l'économie nationale revient à l'Etat et aux organismes qui en dépendent.³⁹

c- La loi n°82-11 du 21/08/1982 modifiée et complétée par la loi n°86-13 du 19/08/1986

C'est le troisième code des investissements, celui-ci était destiné entièrement aux investisseurs privés nationaux. Le capital étranger était par la loi n°82-13 du 28/08/1982 modifiée par la loi n°86-13 du 19/08/1986 qui fait référence aux sociétés mixtes. Mais ce dernier texte n'a pas suscité un grand intérêt de la part des sociétés étrangères du fait que d'abord, le capital de la société était composé selon le ratio 51/49 en faveur du secteur public, ensuite la direction ou la présidence du conseil d'administration était confiée à la partie algérienne. C'est la raison pour laquelle la loi sur les sociétés mixtes était aussi un échec.

1.3. La politique d'ouverture de l'Algérie vis-à-vis de l'IDE

L'économie algérienne connaît une période de transition passant d'une économie planifiée à une économie libérale depuis le début des années 90 à partir de la loi 90-10 où l'Algérie a

³⁸Article 2 de l'Ordonnance n° 63-277, Portant Code des Investissements, Journal Officiel n°53 du 26 Juillet 1963, P.774.

³⁹ Article 2 de l'Ordonnance n° 66-284, Portant Code des Investissements, Journal Officiel n°80 du 15 septembre 1966, P.902.

Chapitre II : Les investissements directs étrangers

commencé à faciliter les procédures relatives à l'installation des projets. C'est une nouvelle politique d'ouverture qui s'instaure par les textes suivante :

a- La loi n°90-10 du avril 1990 relative à la monnaie et au crédit

La loi 90-10 portant sur la monnaie et le crédit a ouvert la voie de la libéralisation du système bancaire et la mise en place de structures adéquates pour le fonctionnement du marché monétaire. Elle a également apporté des garanties afférant au rapatriement des capitaux investis, de leurs bénéfices et de leurs dividendes.

L'article 183 de cette loi est rédigé comme suit : « *les non résidents sont autorisés à transférer des capitaux en Algérie pour financer toutes activités économiques non expressément réservées à l'Etat ou à ses démembrements ou à toute personne morale expressément désignée par un texte de loi* » ; cet article, permet à un investisseur étranger de s'associer librement à une personne morale publique ou privée.⁴⁰ Cette loi encourage toute forme de partenariat sans exclusive, y compris sous la forme d'investissement direct dans tous les secteurs non expressément réservés à l'Etat.

b- La loi 93-12 du 05 octobre 1993, dite code des investissements

Cette loi a été instituée dans le but de simplifier les démarches administratives et il donne toute latitude aux investisseurs étrangers quant à la réalisation de leurs investissements qui sont conditionnés par le simple dépôt d'une déclaration auprès de l'Agence de Promotion, de soutien et suivi des investissements (APSI).

c- L'ordonnance n°01-03 du 20 août 2001 relative au développement de l'investissement

L'ordonnance N° 01-03 du 20 août 2001 relative au développement de l'investissement fixe le régime applicable aux investissements nationaux et étrangers réalisés dans les activités économiques de production de biens et de services ainsi que les investissements réalisés dans le cadre de l'attribution de concession et/ou de licence. C'est à travers cette ordonnance qui a renforcé le dispositif contenu dans le décret législatif relatif à la promotion de l'investissement (code des investissements), que la volonté de l'Etat de s'ouvrir sans

⁴⁰Article 183 de l'Ordonnance n° 90-10, Relative à la Monnaie et le Crédit, Journal Officiel n°16 du 14 Avril 1990, P.470.

Chapitre II : Les investissements directs étrangers

restriction au capital étranger et d'établir une relation de confiance entre l'Etat et l'investisseur s'est affirmée.

d- L'ordonnance n°06-08 du 15/07/2006

Cette ordonnance vise la simplification des procédures et la réduction des délais d'étude des dossiers d'avantages pour les investisseurs qui sont à la charge de L'Agence Nationale de Développement de l'Investissement (ANDI).

e- L'ordonnance 09-01 du 22 juillet 2009

- Les investissements étrangers réalisés dans les activités économiques de production de biens et de services font l'objet, préalablement à leur réalisation, d'une déclaration d'investissement auprès de l'ANDI;
- Les investissements étrangers ne peuvent être réalisés que dans le cadre d'un partenariat dont l'actionnariat national résident représente 51% au moins du capital social. Par actionnariat national, il peut être entendu l'addition de plusieurs partenaires, le reste doit être détenu par des investisseurs étrangers qui représentent 49% du capital social ;
- Les activités de commerce extérieur ne peuvent être exercées par des personnes physiques ou morales étrangères que dans le cadre d'un partenariat dont l'actionnariat national résident est égal au moins à 30% du capital social ;
- Tout projet d'investissement étranger direct ou d'investissement en partenariat avec des capitaux étrangers doit être soumis à l'examen préalable du Conseil National des investissements (CNI) ;
- Les investissements étrangers directs ou en partenariat sont tenus de présenter une balance en devises excédentaire au profit de l'Algérie pendant la durée de vie du projet.⁴¹

F. La loi de finances 2015

- Octroi d'avantages fiscaux aux investissements qui portent sur les activités relevant de certaines filiales industrielles.

⁴¹Article 4 de l'Ordonnance n° 09-01 Relative à l'Investissement, Journal Officiel n° 44 du 22 juillet 2009

Chapitre II : Les investissements directs étrangers

- Autoriser le Trésor à prendre en charge les intérêts sur les prêts bancaires contractés par les entreprises du secteur industriel, destinés à l'acquisition et à la maîtrise de procédés technologiques ;
- Les investisseurs bénéficiant de concession de biens immobiliers bâtis et non bâtis octroyés dans le cadre de l'ordonnance n°08-04 du 1er septembre 2008 fixant les conditions et modalités de concession des terrains relevant du domaine privé de l'Etat destinés à la réalisation de projets d'investissement, exonération des droits d'enregistrement, de la taxe de publicité foncière et de la rémunération domaniale, accordée actuellement aux seuls investisseurs bénéficiant des avantages fiscaux dans le cadre de l'ANDI ;
- Le seuil des investissements devant être soumis à une décision préalable du CNI, relevé à 2.000 millions de DA, le montant des investissements à partir duquel l'octroi des avantages du régime général est conditionné par une décision préalable du CNI.⁴²

2- Flux d'IDE en Algérie : Etat des lieux

Riche en ressources naturelles et économiquement stable, l'Algérie a historiquement attiré des flux d'investissements directs étrangers (IDE) significatifs. Cependant, les entrées ont diminué depuis le début de la pandémie de COVID-19 et n'ont atteint que 89 millions de dollars en 2022 selon le Rapport mondial sur l'investissement de la CNUCED pour 2023, contre une moyenne triennale de 1,3 milliard de dollars entre 2018 et 2020. En revanche, le stock d'IDE a augmenté, atteignant 34 milliards de dollars en 2022, soit environ 17,4% du PIB. L'Algérie a connu une baisse significative des projets d'IDE au cours des années suivant son pic de 28 projets en 2019. Le pays a eu du mal à se rétablir complètement, ne connaissant que cinq projets en 2020 pendant l'impact de la pandémie de Covid-19 .

2.1. Etat des lieux de flux d'IDE en Algérie : évolution

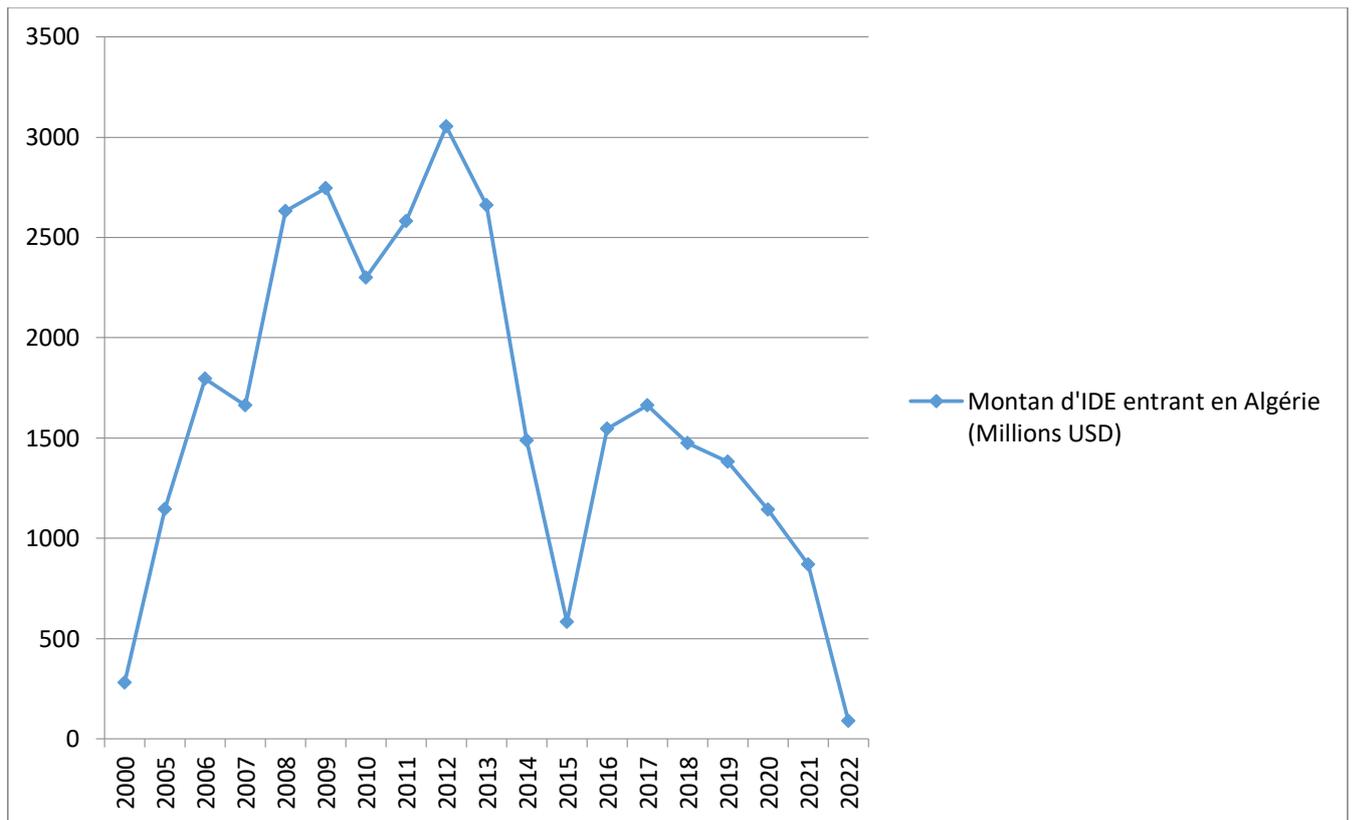
Malgré les efforts déployés, les flux d'IDE en Algérie demeurent en deçà de leur plein potentiel.

La figue N° 2 représente l'évolution d'IDE en Algérie.

⁴²Article 73, 75 et 77 de la loi n° 14-10, portant loi de finance pour 2015, Journal Officiel n° 78 du 30 décembre 2014, P.25/27.

Chapitre II : Les investissements directs étrangers

Figure N° 2: Evolution du montant d'IDE en Algérie (Millions USD)



Source : Elaboration personnelle à partir des données de la CNUCED (2000-2022)

Selon le rapport de la CNUCED (CNUCED, 2023) : un recul du niveau des investissements directs étrangers, qui ont passée de 1,143 milliard de dollars au cours de l'année d'apparition de la pandémie (2020) à seulement 870 millions de dollars en 2021, alors que en 2019 était de 1,382 milliard de dollars, en 2018 il était un peu plus élevé avec 1,475 MD, et 1,232 MD en 2017 après être monté à 1,636 MD lors de la plus prolifique de ces dernières années en 2016, contre 584 millions de dollars en 2015, cette amélioration était due aux politiques d'investissement engagées par le gouvernement algérien et un récent redressement de la production pétrolière selon le même rapport, s'ajoute une mise en place d'une nouvelle loi sur en faveur des investisseurs en leur offrant des avantages fiscaux et la mise en place des infrastructures. Après avoir enregistré aussi une diminution de 44,1% en 2014 (passant de 2 661 millions de dollars USD à 1.488 millions de dollars). Le territoire algérien était de moins en moins attractif aux flux d'IDE entrant. L'Algérie a certes attiré un niveau convenable de flux d'IDE entre 2006 et 2011, l'Algérie était classée 157^{ème} sur 190 pays dans le rapport doing for business publié par la Banque mondiale.

Chapitre II : Les investissements directs étrangers

La baisse des flux d'IDE entrants en Algérie serait due à la persistance de tant de problèmes à savoir: la hausse de chômage des jeunes, la rigidité des réglementations de travail, la complexité de régulation et la hausse des coûts de transactions entraînée par la complexité des procédures administratives.

Les changements de régulation et les modifications fréquentes des textes de loi⁴³ et la multiplicité des actes réglementaires se dressant comme obstacles aux investisseurs ayant souvent besoin d'un climat de confiance et de sécurité.

Le gouvernement essaye de plus en plus d'améliorer le climat d'investissement et de rendre le territoire algérien de plus en plus attractif, par la libéralisation économique et les programmes de privatisation de grande envergure pour promouvoir l'investissement dans les secteurs stratégiques comme les télécommunications, le marché bancaire, etc. et par la mise en place d'une nouvelle loi sur l'investissement offrant des incitations fiscales et des infrastructures nécessaires aux projets d'investissements ; Cependant, la série de mesures protectionnistes prises par le gouvernement algérien, dont la nouvelle réglementation relative aux IDE imposant une participation majoritaire algérienne de 51%, est un facteur décourageant les IDE. De même, la corruption, les lourdeurs bureaucratiques, la faiblesse du secteur financier et l'insécurité juridique relative aux droits de propriété intellectuelle sont des freins à l'investissement. Ce qui classe l'Algérie comme peu attractive par rapport aux pays voisins.

2.2. Pays d'origine et structure des flux d'IDE entrants en Algérie

Après avoir analysé l'évolution des flux d'IDE en Algérie, il nous semble tout intéressant de déterminer les pays de provenance de ces IDE ainsi que la nature et la structure des investissements de ces derniers dans l'économie nationale.

L'examen de la répartition géographique (voir tableau N°7) fait ressortir que les sociétés étrangères inscrites au registre de commerce sont, pour près de la moitié originaires des pays arabes et pour plus d'un tiers originaires des pays de l'Europe de l'Ouest (CNRC, 2014 ; 2018). A en croire les données des années 2003 (CNUCED 2003), les USA sont le principal et le premier investisseur en Algérie, avec un total de 906 806 Millions\$(1998-2001) et ce, après

⁴³Il est à souligner que jusqu'en 2019, la participation d'un investisseur étranger dans une entreprise algérienne était limitée à 49% et les entrepreneurs étrangers sont contraints de trouver des partenaires locaux pour les appels d'offres publics. Toutefois, cette règle de 49/51 a été récemment éliminée par le gouvernement et l'exigence de participation d'un partenaire local sera maintenue uniquement pour les secteurs stratégiques (hydrocarbures, médicaments, la défense).

Chapitre II : Les investissements directs étrangers

avoir été presque absents dans les années 90. Mais ces investissements sont essentiellement réalisés dans le secteur de l'énergie et fourniture d'équipements. En seconde position vient, avec un total sur la même période de 363 146Millions\$, l'Égypte qui s'est intéressée à la téléphonie (ORASCOM), ensuite a déployé ses investissements dans d'autres secteurs, matériaux de construction (ciment) et la pétrochimie. Enfin, pointe, en troisième position, les pays européens avec lesquels l'Algérie s'est engagée dans le cadre d'accord d'association(2005), ouvrant les champs aux investissements issus de l'UE. Il faut souligner que sur la période 1990-2000, l'Algérie n'a capté que 0.2% des flux des capitaux européens en moyenne par an, alors que le Maroc et la Tunisie ont réussi à attirer respectivement, 14et 12%. L'Algérie ne constitue pas pour les européens une zone d'investissements privilégiée. Mais il importe de noter que l'analyse en termes de projets, est largement dominante au Maghreb. Les projets européens s'élèvent à 55.9% du total en Algérie, 73.3% au Maroc et 75% en Tunisie. Le montant des investissements français en Algérie, n'a représenté sur la période 2002-2012, que 2.39% du total des IDE, alors que l'Asie (la Chine et le Koweït en tête) était à 29.25% et le reste partagé entre les pays arabes et les américains. La société Générale est le premier investisseur français hors hydrocarbures, sur les 384 implantations qui ont été recensées, en dix ans, en Algérie.

Tableau N° 7: Classement de projets d'investissements par région d'origine entre 2002-2012 (en DA)

Région	Nombre de projets	Montant en DA
Europe	228	364 501
Union Européen	185	323 298
Asie	27	493 406
Amériques	9	19 504
Pays Arabes	153	1 181 166
Afrique	1	4510
Australie	1	2 974
Multi-Nationalité	4	14 487
Total	423	2 120 540

Source : Elaboration personnel d'après les données de la CNUCED

Chapitre II : Les investissements directs étrangers

En termes de projets, selon l'agence nationale pour le développement des investissements (ANDI), l'Algérie a attiré 901 projets d'IDE durant la période 2002-2017, qui ont permis la création de 133 583 emplois directs.

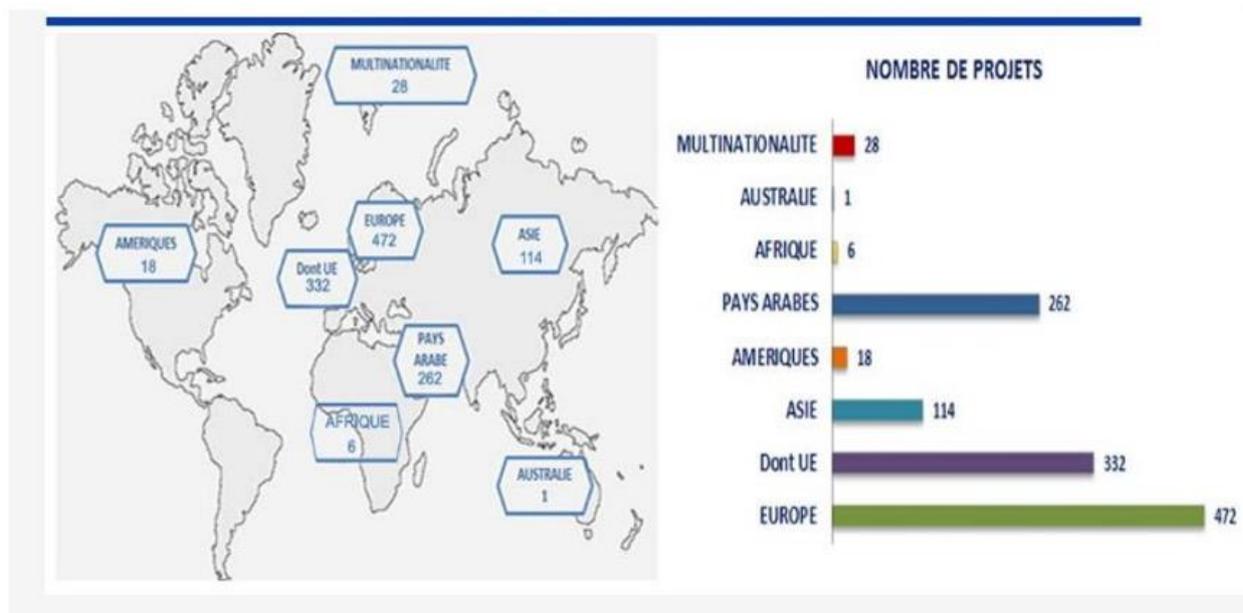
Tableau N° 8: Projets d'investissements déclarés de 2002-2017

Projet d'investissement	Nombre de projets	%	Montant (10 ⁶ de DA)	%	Nombre d'emplois	%
Investissement Direct Etranger	901	1	2 519 831	18	133 583	11

Source : Agence nationale pour le développement des investissements, 2019.

Selon l'agence nationale pour le développement des investissements, 2019, les pays émetteurs d'IDE vers l'Algérie sont principalement les pays développés (Europe 332 et Union Européenne avec 472 projets déclarés), suivi depuis quelques années des pays arabes qui commencent à prendre de plus en plus d'importance dans la part des pays émetteurs d'IDE en Algérie avec 262 projets (figure 3).

Figure N° 3: Les pays émetteurs d'IDE en Algérie de 2000 à 2018



Source : Agence nationale pour le développement des investissements, 2019.

Chapitre II : Les investissements directs étrangers

Les IDE se concentrent dans le secteur d'industrie, plus précisément celui des hydrocarbures qui s'accapare 61,93% des IDE, soit 558 des 901 projets enregistrés. Ce secteur est certainement à la base de la reprise notable du flux d'IDE vers l'Algérie durant ces dernières années, en raison des opérations de privatisation et d'ouverture, au capital étranger, de la production et de certaines activités en amont et en aval des activités pétrolières et gazières. Les autres créneaux qui intéressent les étrangers sont, le BTP, les services, le tourisme. (Tableau N°9)

Tableau N° 9: Répartition des projets d'investissements étrangers déclarés par secteurs sur la période 2002-2017

Secteur d'activité	Nombre de projets	%	Montant en Millions de DA	%	Emplois	%
Industries	558	61,93%	2 050 277	81,37%	81 413	60,95%
Services	136	15,09%	130 980	5,20%	13 842	10,36%
BTPH	142	15,76%	82 593	3,28%	23 928	17,91%
Transport	26	2,89%	18 966	0,75%	2 407	1,80%
Agriculture	13	1,44%	5 768	0,23%	641	0,48%
Santé	6	0,67%	13 572	0,54%	2 196	1,64%
Tourisme	19	2,11%	128 234	5,09%	7 656	5,73%
Télécom	01	0,11%	89 441	3,55%	1 500	1,12%
Total	901	100%	2 519 831	100%	133 583	100%

Source : Agence nationale pour le développement des investissements, 2019.

2.3. IDE des FMN et types d'implantations en Algérie

Ce point va étudier la présence des firmes multinationales, l'évolution du nombre des firmes dans tous les secteurs en Algérie en général.

2.3.1. Evolution du nombre des firmes multinationales en Algérie : Le nombre des firmes étrangères qui activent sur le marché algérien a augmenté durant cette décennie, selon les chiffres du Centre National du Registre du Commerce CNRC (CNRC, 2016):

Chapitre II : Les investissements directs étrangers

- En 2016, le nombre des firmes étrangères exerçant en Algérie est arrivé à 10 160 entreprises jusqu'à fin septembre 2016 (contre 9 715 en septembre 2015). Dont 4 371 entre elles exercent dans les activités de service, 4 241 dans la production, 2 312 dans l'import, 1 008 dans la distribution de gros et 973 dans la distribution de détail.
- En 2017, le nombre des firmes étrangères a augmenté pour en arriver à 13 107. Un grand nombre de ces firmes est en provenance de France, Syrie, Turquie, Chine, Tunisie...etc. selon le tableau (10) et la figure (4) ci-dessous.

Tableau N° 10: Nombres des firmes étrangères en Algérie (Juin 2017)

Année	2016 (Septembre)		2017 (Juin)	
	En nombre	En %	En nombre	En %
France	2006	19,7%	2080	15,87%
Syrie	1196	11,77%	1221	9,315%
Turquie	881	8,6%	988	7,537%
Chine	862	8,48%	914	6,974%
Tunisie	698	6,87%	763	5,8213%
Autres	4517	44,458%	7141	54,5%
Total	10160	100%	13107	100%

Source : Elaboration personnelle à partir des données du CNRC (CNRC, 2017) et de celles du Ministère du commerce en Algérie (Ministère & commerce, 2016)

Plusieurs sociétés sont présentes en Algérie ; une forte présence des compagnies syriennes et des compagnies françaises (bureaux d'étude, informatique et banques, importation d'équipements industriels), qui a permis à la France d'être le premier investisseur en Algérie hors hydrocarbures dans des secteurs diversifiés avec un stock d'IDE d'un montant de 2,5 milliards d'Euros et des compagnies chinoises dans l'électronique, l'électroménager, les vêtements.etc. Des compagnies égyptiennes existent dans l'agriculture, la téléphonie, la construction. De plus, des entreprises italiennes (dans le secteur des travaux publics, l'hydraulique, l'énergie, les infrastructures ...) et turques...etc. sont présentes. Selon le Centre national du registre de commerce, la majorité de ces entreprises étrangères en Algérie sont des PME.

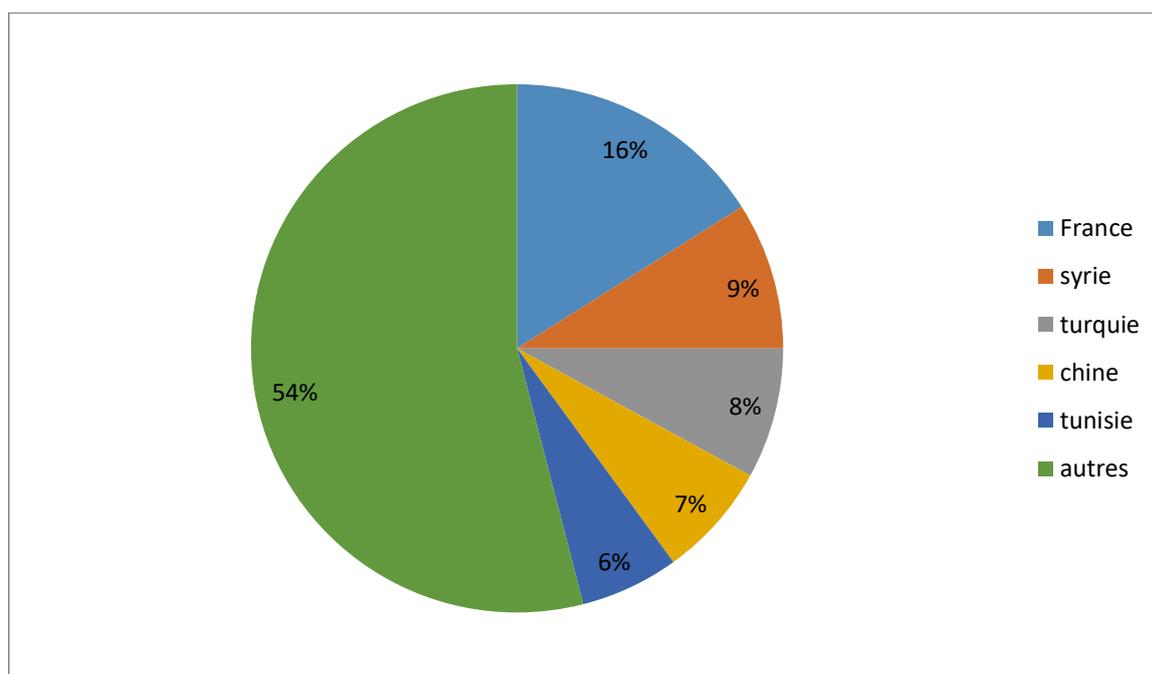
Quant aux firmes françaises d'un nombre de près de 500 firmes du secteur hors hydrocarbures : dans des secteurs tels que agro-alimentaire, chimique, l'automobile et le secteur

Chapitre II : Les investissements directs étrangers

bancaire, par le biais de partenariat industriel, nous pouvons citer le cas : Sanofi (pharmaceutique), Renault (l'automobile), Schneider Electric (gestion d'électricité et d'automatisme) et Alstom mais aussi bien d'autres qui associent de nombreux opérateurs français et algériens. Au total, ces implantations génèrent environ 40.000 emplois directs en Algérie et plus de 100.000 emplois indirects.

La figure N°4 représente la part de chaque pays investisseurs sur le territoire algérien en fonction du nombre des firmes qui le représentent.

Figure N° 4: La part des pays dans le nombre des FMN en Algérie



Source : Elaboration personnelle à partir des données du CNRC (2017) et du Ministère du commerce en Algérie (CNRC, 2017; Ministère & commerce, 2016)

La France est l'un des tout premiers investisseurs en Algérie, le premier hors hydrocarbures et dans des secteurs très variés avec une part de (16%), en deuxième position on voit la Syrie (9%), et parmi les pays qui investissent le plus en Algérie on trouve la Turquie, la Chine, la Tunisie, donc ces pays occupent presque la moitié des investissements effectués en Algérie.

2.3.2. Les flux d'IDE et la présence des firmes selon les secteurs d'activité en Algérie:

Le marché algérien constitue un ensemble d'opportunités d'affaires, des possibilités d'investissement étranger en Algérie dans plusieurs secteurs de l'économie à savoir :

Chapitre II : Les investissements directs étrangers

➤ Le secteur des hydrocarbures :

Les premières places des stocks d'IDE sont occupées par les pays investissant dans les hydrocarbures, plus de 80% des investissements d'origine étrangère entre 2002 et 2016 provenaient d'Europe (La France, Espagne et l'Italie) ou des pays arabes, comme indiqué au (Tableau 11). Les montants issus des pays arabes, en particulier, sont les plus importants, avec 45% du total, au-delà des 43% des investissements européens. Les Émirats arabes unis (ÉAU), l'Arabie Saoudite, l'Égypte, etc., investissent principalement dans les secteurs des hydrocarbures.

Tableau N° 11: Tendances des investissements (Principalement vers le secteur des hydrocarbures)

Région	Montant d'investissement/part respective		Nombre d'investissements	Montant par investissement (millions de DZD)
	(millions de DZD)	%		
Europe	955161	43,1%	437	2186
Dont (UE)	(677209)	(30,6%)	(313)	(2164)
Pays arabes	997528	45,0%	236	4227
Asie	163102	7,4%	98	1664
Investisseurs multinationaux	24085	1,1%	26	926
Amériques du nord	68163	3,1%	19	3588

Source : Bilan des déclarations d'investissement 2002-2016

Le Groupe Sonatrach et la compagnie française Total ont signé le 10 mai 2018 un accord qui permettra, entre autres, d'élargir la coopération entre les deux parties dans la pétrochimie.

- **Les mines :** à travers la loi minière du 3 juillet 2001 encourageant l'investissement, L'acquisition d'Arcelor Mittal (Inde) du complexe de sidérurgie El Hadjar (Annaba) avec une participation de 70% du capital pour Arcelor et de 30% pour le groupe public SIDER.
- **Le secteur de l'hydraulique :** dans le traitement et l'assainissement, la distribution, les études,

Chapitre II : Les investissements directs étrangers

- **Le secteur de l'immobilier et des travaux publics** : le transport et les infrastructures,
- **Le secteur bancaire** : les banques françaises ont démontré leur intérêt pour le marché algérien par la présence de Natexis Banque, la Société Générale, la BNP Paribas, le Crédit Industriel et Commercial CIC.
- **Le secteur Agroalimentaire** :

La facture d'importation dans ce secteur a augmenté pour arriver à un montant de 6,5 milliards USD en 2017. Cette filière recèle un potentiel très important, un besoin nécessaire au développement de cette dernière.

Ce secteur représente 20% des exportations hors hydrocarbures en 2010. Plusieurs firmes se sont implantées dans ce secteur. La présence de Danone en Algérie, par le biais d'un accord de partenariat signé le 21 Octobre 2001 avec le leader national privé des produits laitiers Djurdjura du groupe Batouche qui détenait une part de 49% du capital contre 51% pour Danone. Les apports de Danone en matière d'investissement de capacité, de connaissance en marketing et de moyens de stockage et de logistique ont permis de doubler le chiffre d'affaires (+ 87% entre 2003 et 2005. Ce dernier a progressé de 30% en 2006 pour avoisiner les 60 millions d'euros pour un effectif de près de 600 salariés). Danone est présente aussi pour la production des biscuits à travers sa filiale de marque LU (2007).

D'autres sociétés françaises sont présentes en Algérie dans ce secteur telles que le groupe Castel (filiale de production pour les boissons et l'agroalimentaire) qui a acquis une position de leader pour les boissons alcoolisées ;

Un autre groupe pour des produits laitiers sous la marque Yoplait. La firme suisse Nestlé suite à un partenariat avec la Société Industrielle de Production Alimentaire El Djazaïr (SIPAD) est présente à travers une usine de conditionnement de lait en poudre⁴⁴ depuis début 2011 à Oued Smar et Nestlé Waters à travers une usine de production d'eau minérale⁴⁵ par le biais d'une filiale commerciale à Blida créée en 2005.

A travers ces deux unités, Nestlé a pu fabriquer en 2012 un tiers (1/3) des produits vendus sur le territoire algérien et créer 360 postes d'emplois directs dont 99% de collaborateurs algériens.

⁴⁴ Sous les marques Gloria et Nespray, cette usine emploie une cinquantaine de personnes.

⁴⁵ Sous la marque Nestlé Pure Life

Chapitre II : Les investissements directs étrangers

➤ **L'agriculture :**

Le groupe français Dagrif (coton) a implanté une filiale de production appelée Somecoton en 2003 dont Dagrif détient 60% de son capital, contre 40% pour le groupe industriel textile algérien Texmaco.

➤ **Le textile :**

Le secteur du textile est l'un des créneaux sur lequel mise le gouvernement. Cette activité, qui s'est effondrée dans les années 1990, connaît, depuis ces dernières années, un dynamisme relatif à la faveur de la signature de contrats de partenariat. Sur l'année 2017, un protocole d'accord a été paraphé entre l'entreprise publique Texalg et la société turque Boyner Sanayi pour la création d'une joint-venture de production de filés de laine et d'autres produits textiles à Meskiana (Oum-El Bouaghi) dont l'entrée en production est prévue pour 2018.

➤ **L'électroménager :**

Les grands groupes développent des activités commerciales dans ce secteur, comme le coréen LG Electronics, le néerlandais Phillips et le français Fact. D'autres groupes ont développé la production : l'égyptien Sewedy, Cables, Electrocab Emerat (l'émirat), Samsung (Corée). Le chinois Haier Group-Co pour une coentreprise pour la production Sodinco de l'électroménager et appareils électroniques, basée depuis 2001.

➤ **Le secteur de l'hôtellerie :**

La présence en Algérie du leader français Accor (Mercure, Sofitel...etc.) par acquisition

➤ **La gestion d'électricité et d'automatisme :**

Schneider Electric est présent en Algérie depuis 50 ans. Au cours de l'année 2018, le groupe inaugurera deux usines de production d'équipements électriques, la première à Tipaza et la deuxième résultant du partenariat avec GICA et ENIE au complexe industriel de Sidi Bel Abbas et trois centres de formation professionnelle d'excellence, dans le but de développer une filière dans ce domaine⁴⁶.

⁴⁶Selon la déclaration du Monsieur Akli Brihi, PDG de Schneider Electric Algérie, disponible sur : <https://www.algerie-eco.com/2018/02/13/schneider-electric-algerie-inaugurera-deux-usines-trois-centres-deformations-2018>

Chapitre II : Les investissements directs étrangers

Le groupe suisse ABB⁴⁷ a une usine de montage de transformatrice électrique basse tension (TBT) à Alger, avec un chiffre d'affaires de 50 millions d'euros en 2017.

➤ Secteur du ciment :

En 2016, l'Algérie a importé un montant de 3,5 millions de tonnes de ciment pour satisfaire la demande locale. Cependant depuis 2017, l'Algérie n'importe plus de ciment, la production nationale de ciment avait dépassé le montant de 25 millions de tonnes (une part de 96% pour l'entreprise GICA et Lafarge Holcim Algérie), l'Algérie dispose de 17 cimenteries (privées et publiques). La majorité des grandes firmes s'installent de plus en plus sur le marché méditerranéen, par le biais des cimenteries. L'industrie du ciment a réalisé, quant à elle, des avancées remarquables en 2017 avec la mise en service de la deuxième ligne de production du Groupe public Gica à Sétif, l'inauguration de la cimenterie privée Cilas (Biskra) et celle de Timektane (Adrar). Quant au groupe franco-suisse « Lafarge Holcim » en Algérie, il est devenu leader dans ce secteur, implanté en Algérie (wilaya de Mascara) depuis près d'une décennie, le groupe a commencé à exporter⁴⁸ 16.600 tonnes de ciment gris vers la Gambie (un pays d'Afrique de l'Ouest), en décembre 2017 à partir du port d'Arzew. Le PDG Jean Paul Gauthier du groupe *prévoit que les exportations du ciment et du clinker vont atteindre entre 3 et 4 millions de tonnes dans les deux prochaines années*⁴⁹. Selon le DG du commerce extérieur du Ministère du Commerce, l'opération d'exportation vers l'Afrique place l'Algérie avec un nouveau produit à l'international en diversifiant ses exportations hors hydrocarbures (Ministère & commerce, 2018). Par la suite, plusieurs autres opérations d'exportation de Lafarge Holcim ont été enregistrées (La 7ieme est réalisée au mois de Mai 2018 vers l'Afrique de l'Ouest).

➤ Secteur pharmaceutique :

Le gouvernement a adopté plusieurs mesures telles que la mise en place de certaines contraintes réglementaires en 2008, par l'interdiction d'importation des médicaments produits localement et avant l'octroi de l'agrément à un importateur de s'engager à produire localement dans des délais limités et fixés par la loi⁵⁰, et la création du Laboratoire National de Contrôle des Produits Pharmaceutiques. Mais la production locale reste faible avec un nombre de producteurs limité

⁴⁷ABB est une multinationale suisse spécialisée dans la construction de matériel électrique haute, moyenne et basse tension, tout ce qui est produits industriels (variateurs), les smart house et smart building (la partie résidentielle de l'entreprise)

⁴⁸D'après le directeur des affaires publiques et communication de l'entreprise, Serge Dubois.

⁴⁹Disponible sur : <https://www.commerce.gov.dz/statistiques/ciment-gris-premiere-operation-d-exportation-a-partir-du-port-d-arzew>

⁵⁰ L'obligation des importateurs de médicaments de passer à la production localement après deux ans d'exercice.

Chapitre II : Les investissements directs étrangers

(62 unités de production en 2013) de produits à faible valeur technologique, ce qui a entraîné des ruptures de stock de certains médicaments. Le but ici est d'encourager le développement d'une industrie pharmaceutique grâce aux partenariats étrangers (Ouguenoune, 2014).

Selon le président de l'Union nationale des opérateurs de la pharmacie (UNOP) : durant la période 2008-2017, la production locale est passée de 25% en 2008 pour atteindre en 2017 les 47%, contre une part de production locale qui a évolué de 473 millions de dollars pour atteindre un montant de 1,8 milliard de dollars. Selon la même source, la consommation locale de médicament a connu une croissance annuelle d'environ 9.3 %.

Le secteur pharmaceutique en Algérie est en pleine expansion, ce qui a attiré de plus en plus d'investisseurs étrangers⁵¹, ce qui va permettre à l'Algérie de passer d'un pays consommateur de produits pharmaceutiques à un exportateur vers d'autres pays africains.

➤ Dans la sidérurgie :

Avec une part de 30% à 35% des besoins du marché, que couvre la production nationale en sidérurgie, la facture d'importation de ces produits est arrivée à un montant de plus de 5 milliards dollars pour près de 6 millions de tonnes.

Pour combler ce déficit, plusieurs projets ont été lancés par le gouvernement :

- ✓ Le complexe sidérurgique d'El Hadjar d'Annaba a bénéficié d'une opération de modernisation et de revamping et de ses installations industrielles avec la remise à niveau totale du haut fourneau et de l'unité de préparation de la matière. Le complexe a bénéficié d'un plan d'investissement lancé en septembre 2015 suite à la baisse qu'a connu les niveaux de production annuelle du complexe (300.000 tonnes d'acier liquide), ce qui a conduit à la résiliation de l'accord de partenariat avec le groupe Arcelor Mittal et la reprise de la totalité du capital du complexe (filiale du groupe public Imetal). Selon la déclaration du Ministre l'Industrie et des Mines, Youcef Yousfi : « *Dans les quatre prochaines années, le complexe arrivera à couvrir les besoins du pays en produits ferreux et acier* » (APS, 2018).

⁵¹L'ouverture d'une plus grande usine en cours de finalisation de Sanofi (troisième usine du groupe), aura une capacité de production de 100.000 unités / an et le nombre d'employés va arriver à plus de 300 personnes. Le laboratoire algérien « HUP Pharma » a signé avec le groupe « Jamjoom Pharma » (l'entreprise de santé saoudienne) un accord pour l'ouverture d'une usine de production de 15 produits ophtalmiques à Constantine..

Chapitre II : Les investissements directs étrangers

- ✓ L'extension du complexe sidérurgique algéro-turc "Tosyali Algérie" d'Oran, avec une extension qui a été opérée tandis qu'une usine de fabrication de tubes d'acier a été mise en service. En attendant le lancement des autres projet d'aciérés en Algérie, cette firme turque détient le monopole du marché algérien du fer, et c'est la seule firme qui a bénéficié d'une autorisation d'importation des billettes de fer pour sa production de rond à béton contrairement aux autres importateurs qui attendent l'autorisation, ce qui conduit Tosyali le seul acteur- à augmenter les prix de l'acier (une augmentation qui frôle les 100 %) ⁵².
 - ✓ Le lancement d'une usine de fabrication de tubes d'acier à Béthioua à Oran, du groupe privé ETRHB Haddad.
 - ✓ Un investissement de plus de deux milliards dollars, le complexe sidérurgique de Bellara est le fruit d'un partenariat entre l'entreprise Sider, le Fonds national d'investissement et Qatar Steel international.
 - ✓ Un investissement de 1,6 milliard d'euros réalisé pour la création d'une entreprise sidérurgique « Emarat Dzayer Steel » (algéro-émiratie) au niveau du complexe El Hadjar d'Annaba, avec une part de 31 % de son capital qui sera détenue par le groupe Sider, 20 % pour le complexe Sider El Hadjar et 49 % Le partenaire émirati, à savoir le groupe Dzayer Emarat aura des parts de cette entreprise. Avec une capacité de production qui va dépasser les 1,3 million de tonnes, ce projet va permettre de créer 1.600 emplois directs.
- **Dans les détergents :** Dominé par les multinationales (Henkel, Unilever, Procter & Gamble),

Tableau N° 12: Tableau récapitulatif des firmes multinationales qui ont implanté des unités de production en Algérie

La firme	La filiale	Pays d'origine	secteur d'activité	Année d'implantation	Mode de présence	Nombre d'emplois	CA
Agriculture							

⁵²Selon l'investigation d'Algérie part du 06/06/2017.

Chapitre II : Les investissements directs étrangers

Dagris	Somecoton	France	Agriculture	2003	Unité de production Dagris (60%) et Texmaco (40%)	2000	/
Agroalimentaire							
Danone	Djurjura Lu	France	produits laitiers Biscuits	2001 2005	Unité de production (produits laitiers) Acquisition de 100% de Danone Djurdjura	600	60 millions d'euros 30% de parts de marché (produits laitiers).
Nestlé water	Sidi lekbir Zahaf	Suisse	Agroalimentaire	2008 2005	Filiale commerciale Co-entreprise	360	/
Castel groupe	Coca cola Stella Artois	France	Industrie Agroalimentaire Boisson	2002 2008	Filiale de production		/
AFIA	AFIA international Algeria	Arabie Saoudite	Huiles et graisses alimentaire	2006	Filiale de production à Oran à 99,99% du groupe Savola	360	Chiffre d'affaires en croissance
Mines							
Arcelor Mittal	El Hadjar AMA AMPTA AMT.	Inde	Mine	En 2001 l'Etat a cédé El Hadjar à Ispat devenu Arcelor Mittal	En 2001 partenariat entre LNM et 30% par l'Etat (Inde, 70%) et Sider (Algérie, 30%) Le 07/08/2016 l'Etat a repris 100% des parts du complexe El Hadjar	20 000 devenu 5000 en 2013	/
Chimie							
Air liquide	Saida	France	Chimie	2008	Acquisition	/	/
Produits énergétiques et produits pétrochimiques							
FERTIAL EPE-SPA	Annaba Oran	Espagne	Ammoniac en vrac et liquide, Sulfazot	2005	Partenariat avec Asmidal (Algérie) et le	/	300 millions

Chapitre II : Les investissements directs étrangers

					groupe espagnol Grupo Villar Mir		d'euros en 2015
Hydraulique							
Acciona SA	Fouka (désaliénation des eaux)	Espagne	dessalement des eaux	2008	Acquisition	/	/
ABB	Alger	Suisse	montage des transformateurs électriques basse tension (TBT)	2018	Création usine de montage d'une capacité de 1500 à 2000 unités par ans	Environ 20	environ 50 millions d'euro en 2017
Gestion de l'électricité							
Schneider Electric	Schneider	France	Gestion de l'électricité	2001	Filiale de production	/	/
Electroménager							
Haier Group Co	Sodinco	Chine	Electroménager	2007	Coentreprise de production	/	/
Michelin	Michelin	France	Pneumatique	2002	Filiale de production	770	En 2008, exportation de plus de 40% de la production
Détergents							
Unilever	Unilever	Néerlandais britannique	Détergeant, cosmétiques, alimentaire	1954	Unité de production d'OMO Unité de production et commercialisation	plus de 800350 collaborateurs directs et plus	/

Chapitre II : Les investissements directs étrangers

				2002		de 500 collaborateurs indirects.	
Henkel	Henkel Algérie	Allemand	les détergents, l'entretien domestique, la beauté, les colles et adhésifs	2000 2003	JV avec ENAD Rachat d'ENAD = Henkel Algérie	161	/
Produits chimiques, cosmétiques, pharmaceutiques et vétérinaires							
Adwan Chemicals Company Algeria SPA	ACCC SPA à Mostaganem	Arabie Saoudite	Chlore gazeux, Farine de silice	2004 2018	Filiale de production Une nouvelle usine ⁵³	200 100	/
Tosyali Algérie	Bethioua	Turquie	Billetes en Fer et en acier	2008 Mai 2018	La convention signée entre l'Agence nationale de développement del'Investissement (ANDI) et "Tosyali iron & steel industry Algérie" Nouvelle	3700	700 mille tonnes de fer par an un bénéfice net de 350 M DA C .A en 2017 de 140 MD DA Et 2018

⁵³Cette nouvelle usine du groupe ADWAN dispose d'une unité de production de silicate de sodium basique par procédé hydro thermal d'une capacité de 45.000 tonnes par an et d'une deuxième unité de dissolution du silicate dure pour viser une production de 20.000 tonnes par an et aussi du silicate de potassium et une unité de lavage et de purification et traitement de la silice avec une production prévisionnelle de 250.000 tonnes par an. Ces produits seront utilisés dans la fabrication des poudres de lessive, dans le traitement des eaux dans la consolidation des sols. Prévoit une capacité de production de 20.000 tonnes par an et aussi du silicate de potassium et une unité de lavage et de purification et traitement de la silice avec une production prévisionnelle de 250.000 tonnes par an. Plusieurs produits seront exportés vers les pays voisins et même vers l'Europe principalement la production de la silice et ses dérivés.

Chapitre II : Les investissements directs étrangers

					unité de production à Bethioua Oran		un CA de 180 MD DA
--	--	--	--	--	--	--	--------------------------

Source : Elaboration personnelle des données sur les firmes étrangères en Algérie

AMA: Arcelor Mittal Algérie / AMPTA: Arcelor Mittal Pipes and Tubes Algeria / AMT: Arcelor Mittal Tébessa (AMT).

Conclusion du deuxième chapitre

La libéralisation de l'économie algérienne, et les efforts introduits par le programme d'ajustement structurel depuis le début des années 90, se sont soldés par le rétablissement des équilibres macroéconomiques du pays, permettant, ainsi de reconquérir les investissements directs étrangers. En effet, à partir des années 2000, l'Algérie semble être entrée dans une nouvelle phase, date depuis laquelle le pays reçoit plus de 1 milliards de dollars d'IDE par an. Le pays dispose d'incontestables atouts : une position géostratégique, la disponibilité des ressources naturelles, notamment le pétrole et le gaz naturel, importance du marché intérieur et l'intégration dans l'économie mondiale. On ajoutera enfin la présence d'un tissu industriel pouvant servir de base pour attirer les IDE de même secteur.

Il est évident à nos yeux, que les gouvernements algériens successifs n'ont pas réussi à promouvoir les investissements directs étrangers en Algérie. Cela parce que, tout d'abord, l'économie algérienne n'est pas encore libéralisée aux normes internationales et que les contraintes à l'investissement existent toujours. Ceci malgré les efforts de modernisation des lois et des procédures d'investissement, très lourdes auparavant.

Néanmoins il y a eu également un recul en matière d'ouvertures notamment par la prise de mesures restrictives et protectionniste, de plus les problèmes d'accès au foncier, la dépendance excessive au secteur énergétique, la corruption, un important secteur informel, les difficultés de rapatriement des capitaux, la bureaucratie, l'inefficacité du système judiciaire et enfin le retard dans les infrastructures, ce qui explique le retard de l'Algérie dans l'attractivité et dans la compétitivité comparativement à ses partenaires. Des résultats qui devraient être pris en compte par les autorités publiques afin de mener une meilleure politique en faveur d'une attractivité améliorée.

Chapitre III

Etude de cas d'AGRANA

Fruit en Algérie

Introduction du troisième chapitre

Les entreprises multinationales se développent souvent dans d'autres régions en raison de leur potentiel en matière de développement économique et de diffusion de nouvelles technologies.

L'Algérie attire l'intention des investisseurs étrangers en raison de ses ressources naturelles, de sa situation géographique stratégique et de la disponibilité de main-d'œuvre qualifiée. Parmi ces entreprises multinationales, nous nous concentrerons dans notre recherche sur le cas du groupe AGRANA Fruit.

Ce chapitre sera basé sur l'analyse de la stratégie adoptée par AGRANA Fruit pour s'implantée en Algérie, premièrement, présenterons le groupe et leur mode d'internationalisation. Puis, en deuxième lieu, étape il sera question d'identifier et d'analyser le cadre d'implantation d'AGRANA en Algérie ; l'environnement de l'entreprise, les relations de la filiale avec le groupe et mettre en point les contraintes rencontrée par la filiale et ses perspectives de développement.

Section 01 : Méthodologie de la recherche

Dans le cadre de notre étude de cas, nous avons opté une démarche qualitative et recueilli des informations directement auprès des acteurs concernés afin d'arriver à répondre à notre problématique de recherche.

Durant notre stage effectué au sein de la filiale multinationale AGRANA Fruit Algérie d'une durée d'un mois, du 25 avril au 24 mai, qui nous a permis de mener des entretiens semi-directif par le biais d'un guide d'entretien décliné sur cinq (05) séances pendant 40 minutes à 1h avec les responsables d'AGRANA Algérie.

- La première séance que nous avons effectué le 05 mai 2024, a consisté à soulever des questions portant sur l'histoire de l'entreprise avant et après qu'elle devienne filiale du groupe AGRANA, connaître les principales activités de l'entreprise, ces fournisseurs, ces clients.
- La deuxième séance mené le 13 mai 2024, avec le manager de finance et comptabilité s'est résumée à discuter du mode de mise en œuvre de la stratégie d'internationalisation adoptée par AGRANA Fruit pour s'implanter en Algérie ;

Chapitre III : Etude de cas d'AGRANA Fruit en Algérie

- mode de mise en œuvre de la stratégie d'internationalisation adaptée par AGRANA Fruit pour s'implanter en Algérie.
- les raisons derrière ce choix.
- Le 15 mai 2024 c'était notre troisième séance au cours de laquelle nous avons posé des questions sur les relations de la filiale avec le groupe.
- De même la quatrième séance réalisée avec le responsable du laboratoire nous a permis de discuter des perspectives de l'entreprise en termes de produits innovants.
- Enfin, la dernière séance du 23 mai 2024, a porté sur l'environnement de l'entreprise ; des questions sur l'aspect politique, économiques...

Ces entretiens que nous avons réalisés au sein d'AGRANA, nous ont permis de répondre aux certaines questions de notre guide d'entretien.

Le guide d'entretien est un outil essentiel pour la collecte de données qualitatives, il permet de cadrer les discussions et d'orienter les questions vers les thématiques de la recherche.

Nous avons élaboré un guide d'entretien composé de 19 questions qui se répartissent sur cinq parties à savoir :

Partie 01 : Présentation de la FMN AGRANA FRUIT

Cette partie contient trois questions, visant à recueillir des renseignements généraux sur l'histoire du groupe AGRANA et de la filiale en Algérie, son mode d'implantation adaptée, ainsi que le secteur d'activités de l'entreprise.

Partie 02 : Contexte général d'AGRANA Fruit

Cette partie contient six questions, et permet d'identifier le processus d'internationalisation du groupe AGRANA, les raisons du choix d'investir en Algérie, les opportunités spécifiques, les avantages fiscaux et réglementaires offerts à l'entreprise et enfin l'environnement de la filiale.

Partie 03 : Mode d'implantation

Elle comporte trois questions, dans lesquelles on explique comment la FMN s'est implantée en Algérie et quelle est la démarche suivie.

Partie 04 : Les relations de la filiale AGRANA fruits Algérie avec le groupe

Cette partie constitue quatre questions, portent sur les relations qu'entretient la filiale avec le groupe et comment elle gère, la contribution d'AGRANA Algérie dans le groupe et le son changement depuis qu'elle est devenue filiale du groupe.

Parie 05 : Les contraintes et perspectives

Cette dernière partie contient trois questions, qui touchent principalement les défis rencontrés par l'entreprise et ses perspectives.

Comme pour toute recherche, nous avons rencontré un certain nombre de contraintes, principalement, l'inexistence d'un service précis pour nous prendre en charge et l'indisponibilité du Directeur général de l'entreprise AGRANA Algérie afin qu'on puisse répondre sur toutes les questions de notre guide d'entretien car il était le plus à même à nous renseigner sur plusieurs axes de notre recherche.

Section 02 : Présentation de la FMN AGRANA Fruit

Dans cette section nous présenterons le groupe AGRANA Fruit, puis on fait identifier leurs stratégies adaptées pour s'internationaliser, ensuite nous présenterons AGRANA en Algérie, tels que les activités, les clients, les fournisseurs,... de l'entreprise.

1. Présentation du groupe AGRANA Fruit :

AGRANA Fruit est une division d'AGRANA Group spécialisée dans la transformation de fruits. Elle se divise en deux segments principaux : les préparations de fruits et les concentrés de jus de fruits. Elle est présente dans 55 sites de production répartis sur tous les continents et exerce des activités de vente dans plus de 80 pays

Le groupe valorise les matières premières agricoles en produits de haute qualité pour les industries alimentaires et des boissons. Ils se distinguent par son engagement en matière de personnalisation, de durabilité et d'innovation, ainsi Ils développent des solutions personnalisées en partenariat avec leurs clients, en utilisant un réseau mondial de spécialistes en R&D et des technologies de pointe dans leurs processus de production (AGRANA).

1.1. Historique du groupe :

L'évolution du groupe AGRANA depuis sa naissance jusqu'à aujourd'hui.⁵⁴

⁵⁴ <https://www.agrana.com/en/groupe-historique>

Chapitre III : Etude de cas d'AGRANA Fruit en Algérie

1947 : Les origines modestes (le début)

L'histoire d'AGRANA Fruit commence dans l'après-guerre, en 1947, avec la création de la société Steiermärkische Obstverwertungsgenossenschaft à Steyr, en Autriche. Cette coopérative agricole locale a été fondée par un groupe d'agriculteurs désireux de valoriser leurs surplus de production de fruits, principalement des pommes et des poires pour produire des jus de fruits et des conserves.

Les premières années : Transformation et diversification

Les premières années ont été marquées par la transformation de fruits frais en produits de base tels que le jus de fruits concentré et la purée de fruits. L'entreprise a également commencé à produire des conserves de fruits, répondant ainsi à la demande croissante pour des aliments pratiques et conservables.

Années 1960 et 1970 : Croissance et expansion

Dans les années 1960 et 1970, AGRANA Fruit a connu une croissance rapide, stimulée par l'augmentation de la demande de produits à base de fruits en Europe. L'entreprise a modernisé ses installations de production et a élargi sa gamme de produits pour inclure des jus de fruits prêts à boire, des confitures et des desserts à base de fruits.

1972 : Naissance d'AGRANA Fruit

En 1972, AGRANA Fruit a fusionné avec deux autres entreprises autrichiennes de transformation de fruits, Fructo et Obstkonservenfabrik Braunau, pour former une entité plus importante. Cette fusion a permis à l'entreprise de consolider sa position sur le marché national et de se préparer à une expansion internationale.

Années 1980 et 1990 : Internationalisation et diversification

Les années 1980 et 1990 ont été marquées par l'internationalisation d'AGRANA Fruit. L'entreprise a établi des filiales et des partenariats dans plusieurs pays européens, notamment en France, en Italie, en Allemagne et en Hongrie. Elle a également commencé à investir dans des marchés émergents, tels que l'Afrique du Nord et l'Asie.

En plus de son expansion géographique, elle a également diversifié ses activités en s'aventurant dans de nouveaux segments de marché. L'entreprise a développé des produits à base de fruits pour l'industrie laitière, la boulangerie et la pâtisserie, et a également commencé à produire des ingrédients fonctionnels dérivés des fruits.

Années 2000 et 2010 : Acquisitions stratégiques et innovations

Chapitre III : Etude de cas d'AGRANA Fruit en Algérie

La croissance d'AGRANA Fruit s'est poursuivie dans les années 2000 et 2010, grâce à une série d'acquisitions stratégiques.

En 2006, l'entreprise a racheté le groupe français ATYS, un leader dans la production de préparations de fruits pour l'industrie alimentaire. Cette acquisition a permis de renforcer sa position sur ce marché en pleine croissance.

L'entreprise a également investi massivement dans la recherche et le développement, en lançant de nouveaux produits innovants et en améliorant ses procédés de production. Parmi les innovations notables de la multinationale, on peut citer le développement de jus de fruits à teneur réduite en sucre, de purées de fruits naturelles et d'ingrédients fonctionnels aux propriétés bénéfiques pour la santé.

2016 : Acquisition de ConAgra Mills et renforcement en Amérique du Nord

En 2016, AGRANA Fruit a réalisé une acquisition majeure en rachetant ConAgra Mills, une entreprise américaine spécialisée dans la production de produits à base de fruits et légumes pour l'industrie agroalimentaire. Ce qui a permis de consolider sa position sur le marché nord-américain, qui représente un important débouché pour ses produits.

2017 : Investissements dans la durabilité et l'innovation

En 2017, AGRANA Fruit a continué d'investir dans la durabilité et l'innovation. L'entreprise a notamment mis en place de nouveaux programmes de réduction des émissions de CO2 et de valorisation des déchets. Elle a également lancé de nouveaux produits innovants, tels que des jus de fruit bio et des ingrédients fonctionnels à base de fruits, ainsi elle a réussi à entrer dans le marché Indien en rachetant les parts de SAIKRUPA Pvt. Ltd

2018 : Entrée sur le marché algérien

En 2018, AGRANA Fruit a fait une entrée remarquée sur le marché algérien en rachetant 49% du capital d'ELAFRUIT, une entreprise algérienne spécialisée dans la transformation de fruits. Cette acquisition a permis à l'entreprise de s'implanter dans un marché en pleine croissance et de se rapprocher de ses clients d'Afrique du Nord.

2021 : Année marquée par la pandémie de COVID-19

L'année 2021 a été marquée par la pandémie de COVID-19, qui a eu un impact significatif sur l'industrie agroalimentaire. La multinationale a dû faire face à des défis tels que les perturbations des chaînes d'approvisionnement et les changements dans les habitudes de consommation. Malgré ces difficultés, l'entreprise a réussi à maintenir son activité et à limiter l'impact de la pandémie sur ses résultats financiers.

Exemple : acquisition des parts restantes de l'entreprise algérienne ELAFRUIT

2022 : Reprise de la croissance

Chapitre III : Etude de cas d'AGRANA Fruit en Algérie

En 2022, AGRANA Fruit a connu une reprise de la croissance grâce à la levée des restrictions sanitaires et à la relance de l'économie mondiale. L'entreprise a également bénéficié de la hausse des prix des matières premières agricoles, qui a eu un impact positif sur ses marges bénéficiaires.

Aujourd'hui : Un leader mondial des produits à base de fruits

Aujourd'hui, AGRANA Fruit est un leader mondial des produits à base de fruits, avec des usines de production sur les cinq continents. L'entreprise propose une large gamme de produits transformés à base de fruits, notamment des concentrés de jus de fruits, des purées de fruits, des préparations de fruits et des ingrédients fonctionnels. Le groupe fournit ses produits à une clientèle internationale d'entreprises agroalimentaires, ainsi qu'aux industries pharmaceutique et cosmétique.

1.2. Identification du groupe AGRANA FRUIT

Le tableau ci-dessous présente les principales caractéristiques du groupe AGRANA Fruit, qui fournit un aperçu complet de l'identité et des opérations du groupe.⁵⁵

Tableau N° 13: Identification du groupe AGRANA FRUIT

Nature de l'élément	Firme
Date de fondation	1988
Filiale	Moravskoslezskécukrovary
Dirigeant	Johann Marihart
Pays	Autriche
Forme juridique	Société par actions de droit autrichien
Siège	Vienne
Nombre d'employés	9000
Revenu total	2.9 Milliards €
Site de production	55

Source : élaboration personnel d'après le site officiel du groupe AGRANA Fruit

2. Mode d'internationalisation du groupe AGRANA Fruit :

⁵⁵ <https://fr.m.wikipedia.org/wiki/Agrana>

Chapitre III : Etude de cas d'AGRANA Fruit en Algérie

AGRANA Fruit, leader mondial des produits à base de fruits, est confrontée à un marché européen saturé. Pour poursuivre sa croissance, le groupe a entrepris une stratégie d'internationalisation ambitieuse en ciblant les marchés émergents à fort potentiel. Cette stratégie s'articule autour de plusieurs axes⁵⁶:

2.1. Analyse des marchés et choix des cibles

La multinationale mène une analyse approfondie des marchés émergents pour identifier ceux qui présentent le plus fort potentiel de croissance. Cette analyse prend en compte des facteurs tels que la démographie, le niveau de vie, les habitudes alimentaires et les politiques gouvernementales.

2.2. Modes de pénétration

Le groupe utilise différents modes de pénétration pour s'implanter sur les marchés étrangers, en adaptant son approche aux spécificités de chaque marché. Parmi les modes les plus utilisés on trouve :

- **Acquisitions:** AGRANA Fruit acquies des entreprises locales déjà bien implantées pour profiter de leur expertise et de leur réseau de distribution.

Exemple : 2021 : acquisition d'ELAFRUIT, l'unité de production Algérienne basée à Akbou.

- **Joint-ventures:** Le groupe s'associe à des entreprises locales pour partager les risques et les coûts d'entrée sur le marché.

Exemple : 2010 : création d'une joint-venture avec NILE Fruit en Egypte qui a permis de mieux servir leurs clients en Afrique du nord

2.3. Stratégie marketing

AGRANA Fruit adapte sa stratégie marketing aux spécificités culturelles et aux préférences des consommateurs locaux. Le groupe utilise différents canaux de communication pour toucher sa cible, tels que la publicité, la promotion et le marketing digital.

2.4. Innovation

Le groupe investit dans la recherche et développement pour développer de nouveaux produits et répondre aux besoins des consommateurs locaux. Le groupe propose une large gamme de produits innovants et adaptés aux goûts et aux habitudes alimentaires des consommateurs des marchés émergents.

⁵⁶ <https://www.agrana.com/en/groupe-strategie>

Chapitre III : Etude de cas d'AGRANA Fruit en Algérie

AGRANA Fruit a déjà mis en œuvre sa stratégie d'internationalisation avec succès dans plusieurs pays émergents. Par exemple, le groupe a acquis une entreprise de jus de fruits en Chine et a créé une joint-venture pour produire des yaourts en Inde.

3. AGRANA Fruit en Algérie :

Dans ce point il s'agit de présenter AGRANA Fruit en Algérie on commence par l'historique de la SPA, en suite on fait montrer les activités, les clients et les fournisseurs de l'entreprise.

3.1. Historique de la SPA AGRANA FRUIT:

FRULACT est né dans le Nord du Portugal, à Maia, en 1987. L'ouverture de cette usine fut le point culminant des années d'expérience de ses mentors dans l'industrie de produits laitiers. L'année 1999 a été marquée par la conquête de nouvelles frontières stratégiques. FRULACT arrive au Maroc pour servir une filière d'industries du secteur alimentaire et le marché de la grande consommation.

En 2006, FRULACT fait un pas supplémentaire dans la conquête de l'Europe, avec l'acquisition de l'entreprise française du secteur GBP (Granger Bouquet Pau). La nouvelle FRUCLAT France renforce la stratégie de proximité vis à vis de ses clients, dans le second principal marché d'Europe dans son cor e-business.

En 2007 exactement en juillet, la SPA ELAFRUITTS (ex FRULACT ALGERIE) a été créé de 2000 action.

Son capital social est de 90 000 000 ,00 dinar algérien, avec un nombre d'effectif est de 60 employeurs.

En 2013 la transaction de la SPA FRULACT à la SPA ELAFRUITTS faite par le président du conseil d'administration de l'entreprise,.. Son groupe a racheté la totalité des actions détenues par son partenaire portugais et FRULACT Algérie s'appellera désormais ELAFRUITTS (pour Elaboration de Fruits). Le capital social a été porté de 120 millions Dinars à 282 millions de Dinars, précise le communiqué du groupe BATOUCHE, dont le siège et l'unité sont basés dans la zone industrielle de Taharacht, à Akbou. L'entreprise poursuivra ses activités de production de préparations à base de fruits destinées à ses clients de l'industrie algérienne de l'agroalimentaire (yaourt, pâtisserie, confiserie, boissons à base de fruits...), avec un nouveau plan d'expansion qui lui permettra d'augmenter ses capacités et répondre à la demande croissante du marché.

Chapitre III : Etude de cas d'AGRANA Fruit en Algérie

En juillet 2018 AGRANA annonce une prise de participation à hauteur de 49% dans ELAFRUIT.

Le 12 juillet 2018 le patron de groupe BATOUCHE a augmenté le capital de la SPA AGRANA FRUIT de 282 000 000Dinars à 516 000 000 Dinars avec une création de 3900 nouvelles actions.

Pour mener à bien la transformation d'AGRANA FRUIT, le groupe BATOUCHE ont recruté des experts du monde entier pour apporter leur savoir-faire à l'entreprise. Ils ont également investi dans des équipements modernes et ont amélioré les procédures de gestion.

AGRANA FRUIT bénéficie également du soutien de la Société de transformation des produits agricoles (STPA), une autre entreprise du groupe BATOUCHE. STPA fournit à AGRANA FRUIT des matières premières de qualité et l'aide à optimiser sa chaîne d'approvisionnement.

En 2021 AGRANA renforce sa présence en acquérant le reste des parts restantes soit 51% du capital, pour devenir l'unique actionnaire de la société. Cette acquisition a permis au groupe Autrichien de consolider sa position du leader sur le marché algérien et d'accélérer ses plans de développement dans la région.⁵⁷

3.2. Les activités de l'entreprise :

Les principales activités de l'entreprise sont :

- Importation des fruits et des légumes surgelé et conservé.
- Acquisition des fruits à domicile et les surgelés.
- Préparation des fruits a la base de plusieurs ingrédients tel que des céréales, des sucrées...etc. -Rajoute des stabilisants et épaississants et tous autres ingrédients (y compris des colorants, aromes...etc.).
- Distribution des fruits et légumes préparer pour les industries laitiers (incluant les produit laitiers, yaourts, glaces...etc.).

3.3. Les clients de l'entreprise :

⁵⁷ <https://dz.agrana.com>

Chapitre III : Etude de cas d'AGRANA Fruit en Algérie

Les dix clients les plus importants de l'entreprise AGRANA FRUIT

Tableau N° 14: Listes des 10 premiers clients de SPA AGRANA FRUIT Unité: KDA

Clients	CA
SARL LAITRIE SOUMMAM	705 070
SARL LAITRIE HODNA	145 875
SARL RAMDY	42 711
SNC GOLDEN DRINK AMRA ET CIE	36 387
SPA TLEMSANI DAIRY & DRINK (EX TREFLE)	28 671
SARL LAITRIE MATINALE	23 547
NCB ROUBA	19 590
SARL TAIBA FOOD COMPANY	10 766
GROUPE GIPLAIT	10 580
SARL LAITERIE BETOUCHE	9 383

Source : Etabli par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise SPA AGRANA FRUIT.

Le tableau recense que les dix premiers clients d'AGRANA FRUIT sont des acteurs importants de l'industrie agroalimentaire algérienne.

Parmi ces clients, on trouve des entreprises bien connues telles que :

- SARL LAITIE SOUMMAM : l'un des plus grands producteurs de yaourts en Algérie ;
- SARL LAITRIE HODNA : un autre grand producteur de yaourts et de fromages ;
- SPA TLEMSANI DAIRY & DRINK : une entreprise spécialisée dans la production de lait, de jus de fruits et de boissons gazeuses ;
- GROUPE GIPLAIT : un groupe agroalimentaire diversifié présent dans plusieurs segments de marché, dont les produits laitiers, les jus de fruits et les eaux minérales.

Chapitre III : Etude de cas d'AGRANA Fruit en Algérie

Ces entreprises utilisent les préparations de fruits d'AGRANA FRUIT pour fabriquer une large gamme de produits, tels que des yaourts, des glaces, des sorbets, des pâtisseries et des boissons.

➤ **Les clients à l'étranger :**

- Tunisie ;
- Mauritanie ;
- Sénégal ;
- Lybie.

3.4. Les fournisseurs de l'entreprise :

Les fournisseurs les plus importants d'AGRANA FRUIT sont :

Tableau N° 15: Les fournisseurs de SPA AGRANA FRUIT Unité: KDA

Fournisseurs	Somme totale en DZD
DIRAFROST Belgique	71011
NILE COMPANY ADVANCED AGRO PROCESSING S.A.E EGYPT	70208
THREE PEOPLE INTERNATIONAL TRADING (XIAMEN) CHINE	66425
FRUVITAL TURQUIE	30236
EXPRESSIONS AROMATIQUES France	27743
AFRICAN BLUE MAROC	18035
INTERGATED PACKAGING SYSTEM FZCO IPS	17242
INGREDION GERMANY Allemagne	15435
SALMAONE EGYPTE	13545
FRUMENATA S.A GRECE	10793

Source : Etabli par nous-mêmes à partir des données de l'entreprise SPA AGRANA FRUIT.

Chapitre III : Etude de cas d'AGRANA Fruit en Algérie

Parmi ces fournisseurs, on trouve des entreprises bien connues telles que :

- Drafrost Belgique : un fabricant belge de fruits et légumes surgelés
- Nile Company Advanced Agro : une entreprise égyptienne spécialisée dans la production de jus de fruits et de concentrés de fruits
- Processing S.A.E Egypt : une autre entreprise égyptienne spécialisée dans la production de jus de fruits et de concentrés de fruits
- Trading Exam (China) : une entreprise chinoise spécialisée dans l'importation et l'exportation de produits agroalimentaires
- EXPRESSIONS AROMATIQUE : une entreprise française spécialisée dans la production d'arômes naturels.

Ces entreprises fournissent à AGRANA FRUIT une large gamme de matières premières, telles que des fruits frais, surgelés ou concentrés, ainsi que des arômes naturels.

3.5. Situation géographique :

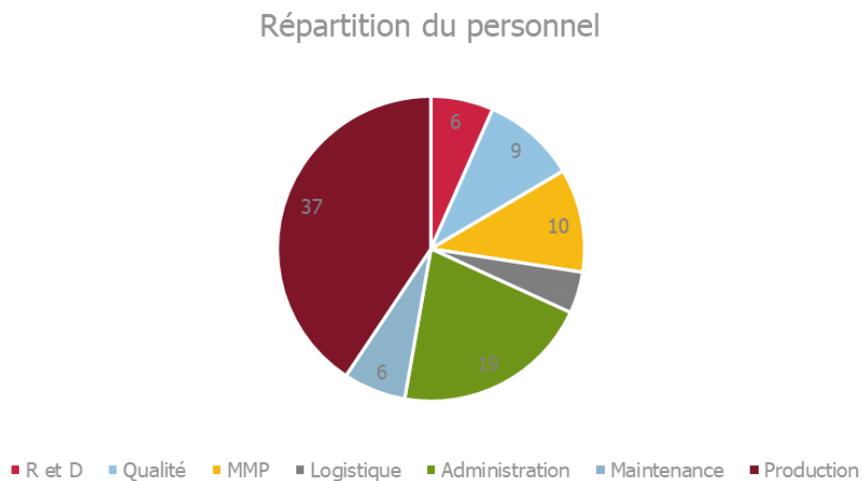
AGRANA FRUITS est implantée

- Dans une zone industrielle « TAHARACHET » véritable carrefour économique de Bejaia, de quelque 70 unités de production agroalimentaire et en cours d'expansion.
- A deux (02) km d'une grande agglomération (Akbou).
- A quelque dizaine de mètres de la voie ferrée.
- A 60 km de Bejaia, chef-lieu wilaya et pôle économique important en Algérie dotée d'un port à fort tract et un aéroport international et reliant divers destination (Paris, Marseille, Lyon, st Etienne et Charleroi).
- A 170 km à l'ouest de la capital Alger.
- Par ailleurs on trouve des acteurs économiques importants tel que : DANONE, RAMDY, SOUMMAM, IFRI...etc. (Annexe 01).

3.6. Nombre d'employés :

Le graphique présenté ci-dessus illustre la répartition des employés de l'entreprise agroalimentaire SPA AGRANA Fruit en fonction de leur département d'affectation. L'analyse de cette répartition permet de dégager plusieurs points importants concernant la structure organisationnelle et les ressources humaines de l'entreprise.

Figure N° 5: Représente la répartition du personnel



Source : Données de l'entreprise SPA AGRANA Fruit.

L'entreprise AGRANA Fruit dispose d'un effectif de 101 salariés répartie par services, nous observons que :

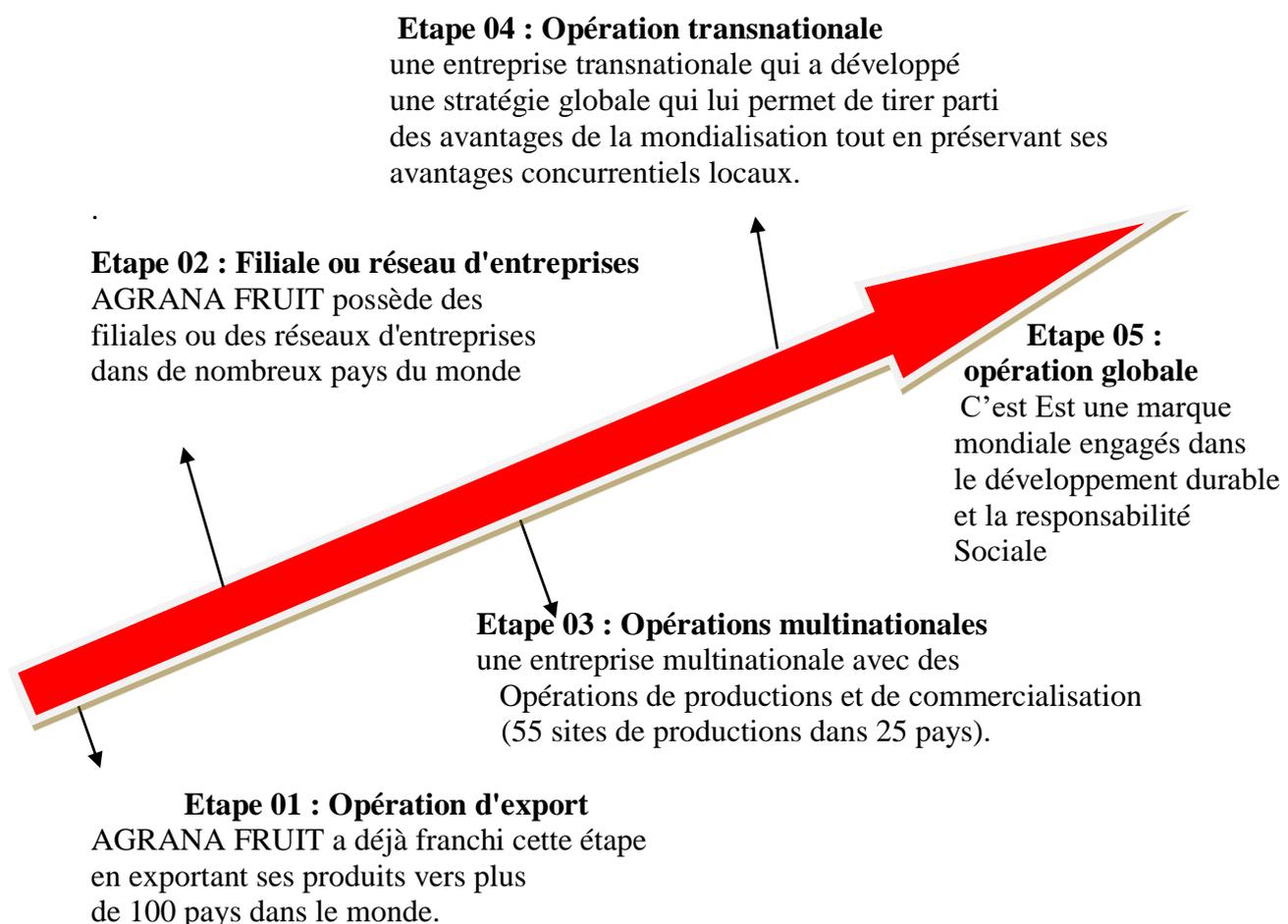
- Le service de production est le plus important avec 37 salariés, soit 36,6 % du total.
- Le service administration est le deuxième service le plus important avec 19 salariés, soit 18,8 % du total.
- Les services qualités, recherche et développement, maintenance et MMP ont chacun entre 6 et 10 salariés soit entre 5,9 % et 9,9 % du total.
- Le service logistique est le moins important avec 4 salariés soit 3,9 % du total.

Section 03 : Le cadre d'implantation d'AGRANA FRUIT en Algérie

1. Le processus d'internationalisation d'AGRANA Fruit :

L'entreprise AGRANA Fruit présente une activité essentiellement domestique, elle s'est tout d'abord installée sur des marchés géographiquement proches (l'Europe) puis elle s'est engagée vers des pays plus éloignés (pays émergents) en adoptant différentes modalités d'internationalisation passant d'une entreprise domestique à une multinationale.

Figure N° 6: Le processus d'internationalisation d'AGRANA Fruit



Source : élaboré par nous-mêmes

Cette figure met en évidence les cinq étapes clés qui ont permis à AGRANA Fruit de passer d'une simple entreprise exportatrice à une multinationale avec des opérations de production et de commercialisation.

➤ **Étape 01 : Opération d'export**

AGRANA FRUIT a commencé par exporter ses produits vers des pays européens voisins, tels que l'Allemagne, la France et l'Italie. Ensuite elle a étendu ses exportations vers d'autres pays d'Europe, (Asie, Amérique du Nord), elle exporte aujourd'hui ses produits vers plus de 100 pays dans le monde.

➤ **Étape 02 : Filiale ou réseau d'entreprises**

Elle a ouvert sa première filiale étrangère en Allemagne en 1970. Puis elle a implantée des filiales dans plus de 20 pays.

➤ **Étape 3 : Opérations multinationales**

Le groupe a fondé sa première usine de production étrangère en France en 1980, ainsi il n'as pas arrêté de se développer en construisant des usines de production dans plus de 25 pays.

➤ **Étape 4 : Opération transnationale**

L'entreprise a mis une chaîne d'approvisionnement mondiale qui lui permet de se procurer des matières premières au meilleur prix, et développé des marques mondiales qui sont reconnues dans le monde entier.

➤ **Étape 5 : Opération globale**

L'entreprise a par exemple élaboré des programmes pour réduire son impact environnemental et améliorer les conditions de vie de ses employés.

Elle s'est engagée aussi dans la lutte contre la pauvreté et la faim dans le monde.

2. Les opportunités spécifiques pour s'implanter en Algérie

AGRANA Fruit a identifié plusieurs opportunités favorisant son implantation en Algérie. Ces opportunités s'appuient sur les atouts du marché Algériens, les ressources naturelles, main-d'œuvre qualifiée et sur les forces de l'entreprise locale(ELAFRUIT).

- **Position géographique stratégique :** AGRANA considère l'Algérie comme une plateforme essentielle pour l'Afrique du Nord étant donné sa position géographique stratégique, l'importance de son marché extérieur et son essor économique dans divers secteur.
- **Marché en croissance :** La population algérienne, de plus de 45 millions d'habitants, connaît une croissance continue et une classe moyenne en expansion, ce qui se traduit par une demande croissante en produits alimentaires transformés, y compris les jus de

fruits, les conserves de fruits et les fruits surgelés, la plus forte consommation par habitant de préparations à base de fruits

- **Les ressources naturelles :** AGRANA a visé l'Algérie pour développer des nouveaux produits car ;
 - L'Algérie dispose d'un climat favorable à la culture de divers fruits, tels que les agrumes, les pommes, les pêches et les abricots.
 - Le pays possède également des terres et des ressources en eau suffisantes pour soutenir une production fruitière importante.
- **Main-d'œuvre qualifiée :** L'Algérie dispose d'une main-d'œuvre jeune et relativement qualifiée, le pays compte également un nombre croissant de diplômés en sciences agronomiques et en technologie alimentaire.

3. Les avantages fiscaux et réglementaires offerts à AGRANA :

Les avantages fiscaux et réglementaires offerts à AGRANA Fruit en Algérie sont nombreux et attractifs. Ils visent à encourager l'investissement étranger et à promouvoir le développement du secteur agroalimentaire en Algérie.

➤ **Avantages fiscaux**

- Exonération d'impôt sur le revenu pendant les cinq premières années d'exercice ;
Exemple : En 2020, AGRANA Fruit a obtenu une exonération d'impôt sur le revenu de 10 millions de dinars algériens.
- Réduction de 50% de l'impôt sur le revenu pendant les cinq années suivantes ;
Exemple : En 2021, l'entreprise a bénéficié d'une réduction de 50% de l'impôt sur le revenu, soit une économie de 5 millions de dinars algériens.
- Exonération de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) sur les importations de machines et d'équipements ;
Exemple : En 2022, AGRANA Fruit a été exonérée de la TVA sur l'importation de machines et d'équipements pour un montant total de 2 millions de dinars algériens.
- Exonération des droits de douane sur les importations de matières premières ;
- Accord de non-imposition sur les plus-values de cession.

➤ **Avantages réglementaires**

- Procédure d'autorisation d'investissement simplifiée ;
- Accès facilité au foncier ;
- Aide à la recherche et au développement ;
- Subventions pour la formation du personnel ;
- Accès aux marchés publics.

Nous pouvons dire que grâce à ces avantages, AGRANA Fruit a pu investir dans son développement en Algérie et créer des emplois.

4. Les points forts de l'entreprise :

Les raisons du choix d'ELAFRUIT par le groupe AGRANA sont multiples et reposent sur les points forts suivants d'entreprise familiale :

➤ **Expertise et savoir-faire reconnus dans le secteur des fruits en Algérie:**

- Présence historique sur le marché algérien depuis plus de 20 ans: ELAFRUIT possède une connaissance approfondie des besoins et des attentes des consommateurs algériens en matière de produits à base de fruits (les grandes entreprises du secteur agroalimentaire ; SOUMMAM, RAMDY,...)
- Large gamme de produits transformés à base de fruits: L'entreprise propose une variété de produits, notamment des jus de fruits, des confitures, des compotes et des fruits secs, répondant aux goûts et aux besoins des consommateurs algériens.
- Réseau de distribution solide et bien établi, elle dispose d'un réseau de distribution couvrant l'ensemble du territoire algérien, permettant une large diffusion de ses produits.

➤ **Rentabilité et performance économique:**

- Entreprise en croissance avec un chiffre d'affaires en constante augmentation témoignant de sa performance économique solide.

Chapitre III : Etude de cas d'AGRANA Fruit en Algérie

- Rentabilité opérationnelle élevée: L'entreprise dégage une marge bénéficiaire confortable, ce qui la rend attractive pour un investisseur comme AGRANA.
- Gestion saine et rigoureuse: ELAFRUIT est dirigée par une équipe expérimentée et reconnue pour son professionnalisme.

➤ **Les forces de l'entreprise local (ELAFRUIT) :** avant l'arrivée de groupe ELAFRUIT est déjà leader de marché local, réalise un chiffre d'affaires important et elle couvre tous le besoin de secteur agroalimentaire du marché national et les pays voisins.

5. L'environnement de l'entreprise : (L'analyse PESTEL)

L'analyse PESTEL consiste dans l'étude de l'environnement politique, économique, sociale, technologique, écologique et légal dans lequel évalue une entreprise donnée. Elle permet d'évaluer le contexte favorable ou défavorable, a l'expansion, au contraire au retrait d'un marché, en fonction de ses différentes composantes. L'analyse PESTEL de l'entreprise AGRANA Fruit algérienne nous permettra de comprendre les différents aspects de son environnement et les actions engagée par AGRANA pour s'adapter.

Tableau N° 16: L'analyse PESTEL de l'environnement de l'entreprise AGRANA Fruit

politiques	Economiques	sociaux
<ul style="list-style-type: none"> • Stabilité politique et réglementaire: les changements dans les politiques gouvernementales, telles que les réglementations sur la sécurité alimentaire, les normes environnementales et les lois du travail, peuvent affecter les coûts d'exploitation, 	<ul style="list-style-type: none"> • Croissance économique : La croissance économique de l'Algérie est raisonnable, c'est un impact positif sur la demande des produits, donc elle peut entraîner une augmentation des revenus des ménages, ce qui 	<ul style="list-style-type: none"> • La religion musulmane majoritaire en Algérie influence les habitudes alimentaires. • Sensibilisation à la santé: La sensibilisation croissante à l'importance d'une alimentation saine peut inciter les

Chapitre III : Etude de cas d'AGRANA Fruit en Algérie

<p>la disponibilité des matières premières et l'accès aux marchés.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Politiques commerciales et d'investissement: l'impact sur la capacité à exporter les produits, à attirer des investissements étrangers; Des droits de douane élevés, des restrictions à l'investissement étranger et des procédures d'importation et d'exportation complexes peuvent entraver la croissance de l'entreprise. 	<p>conduit à une augmentation des dépenses de consommation pour les produits alimentaires, y compris les fruits transformés.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les taux d'intérêt en Algérie sont élevés, c'est un impact négatif sur la rentabilité de l'entreprise car ils peuvent augmenter les coûts d'exploitation, tels que les coûts des matières premières, de la main-d'œuvre et du transport. 	<p>consommateurs à choisir des produits de fruits transformés plus sains, tels que ceux fabriqués avec des ingrédients naturels et moins de sucre ajouté.</p>
Technologiques	Ecologiques	Légaux
<ul style="list-style-type: none"> • La pénétration des technologies agricoles avancées en Algérie est encore limitée, ce qui représente un défi en termes de productivité et d'efficacité. • L'Algérie rend l'investissement dans l'information et la 	<ul style="list-style-type: none"> • Le changement climatique est une menace croissante pour l'Algérie, avec des sécheresses fréquentes. Ces changements climatiques ont un impact négatif sur la production agricole de fruits ce qui 	<ul style="list-style-type: none"> • Le Code du travail définit les droits et obligations des travailleurs et des employeurs en Algérie, toute société doit respecter les dispositions du Code du travail dans ses relations avec ses employés. (le salaire

Chapitre III : Etude de cas d'AGRANA Fruit en Algérie

communication plus facile pour améliorer la gestion de la chaîne d'approvisionnement, à mieux communiquer avec les clients et à commercialiser les produits plus efficacement.	montre le manque de matière première. <ul style="list-style-type: none">• La loi algérienne sur la protection de l'environnement vise à protéger l'environnement et à promouvoir le développement durable.	minimum, les heures de travail, les congés pays, etc.). <ul style="list-style-type: none">• L'ANSSA est responsable de la surveillance et du contrôle de la sécurité alimentaire en Algérie.
--	--	--

Source : élaborer par nous même à partir des données de l'entreprise.

AGRANA Fruit a du s'engager certains nombres d'actions afin de s'adapter a son environnement :

➤ Facteurs Politiques :

- stabilité politique et réglementaire : AGRANA Fruit surveille les changements qui pourraient affecter ses activités, elle s'engage à respecter des principes de gouvernance d'entreprise solides, tels que la transparence, la responsabilité pour renforcer sa crédibilité auprès des autorités et des parties prenantes.
- Politiques commerciales et d'investissement : L'entreprise explore de nouveaux marchés d'exportation pour ses produits, en se concentrant sur les pays de la région d'Afrique, elle s'assure de se conformer aux accords commerciaux internationaux auxquels l'Algérie est partie.

➤ Facteurs Economiques :

- Croissance économique : AGRANA FRUIT Algérie investit dans la recherche et le développement pour créer de nouveaux produits répondants aux besoins et aux préférences des consommateurs algériens. L'entreprise utilise des stratégies de marketing ciblées pour toucher des segments de clientèles spécifiques, en mettant l'accent sur les produits sains et pratiques.
- Optimiser sa chaîne d'approvisionnement pour réduire ses coûts et améliorer son efficacité opérationnelle.

➤ Facteurs sociaux :

- L'entreprise prend en compte des restrictions alimentaires islamiques et propose des produits halal.
- Sensibilisation à la santé : AGRANA FRUIT Algérie mène des campagnes de sensibilisation pour promouvoir une alimentation saine et équilibrée, en mettant l'accent sur le rôle des fruits transformés dans un régime alimentaire sain, elle obtient des certifications pour ses produits, telles que des labels de qualité nutritionnelle, pour renforcer la confiance des consommateurs.

➤ Facteurs Technologiques :

- AGRANA, souhaite adopter de nouvelles technologies de production.
- L'entreprise utilise les médias sociaux pour interagir avec ses clients, promouvoir ses produits et diffuser des informations sur ses initiatives en matière de durabilité. Ainsi elle développe des solutions digitales pour améliorer sa gestion de la chaîne d'approvisionnement, ses relations avec les clients et ses processus marketing.

➤ Facteurs Ecologiques :

- AGRANA FRUIT Algérie sensibilise les agriculteurs avec lesquels elle travaille aux enjeux climatiques et aux moyens de s'adapter.
- l'entreprise prend des mesures comme l'incinération de ses déchets pour réduire son impact sur l'environnement.

➤ Facteurs Légaux :

- AGRANA FRUIT Algérie met en place un programme de conformité juridique pour s'assurer qu'elle respecte toutes les lois et réglementations applicables.
- Elle forme son personnel à la législation en vigueur en matière de sécurité alimentaire, de droit du travail et d'autres domaines pertinents.

6. Le mode d'implantation :

Dans ce point nous expliquerons le mode, d'implantation de l'entreprise AGRANA Fruit en Algérie, les raisons derrière ce choix et la démarche suivie par cette dernière afin de s'implanter en Algérie.

6.1. L'implantation d'AGRANA Fruit en Algérie :

L'implantation d'AGRANA Fruit en Algérie s'est réalisée en deux étapes clés :

A. Création d'un partenariat avec ELAFRUIT en 2018 :

En 2018, le groupe AGRANA a acquis 49% des parts d'ELAFRUIT. Ce partenariat a permis à AGRANA Fruit de :

- Bénéficier de l'expertise et du savoir-faire d'ELAFRUIT sur le marché algérien.
- Accéder à un réseau de distribution bien établi couvrant l'ensemble du territoire algérien.
- Profiter d'une unité de production locale opérationnelle et conforme aux standards internationaux.

B. Renforcement de la présence en 2021:

En 2021, AGRANA Fruit a acquis les 51% des parts restantes d'ELAFRUIT, devenant ainsi l'unique propriétaire de l'entreprise algérienne.

Cette acquisition a permis à AGRANA Fruit de :

- Consolider sa position sur le marché algérien en tant que leader incontesté dans la transformation de fruits.
- Intégrer pleinement les activités d'ELAFRUIT au sein de son groupe, optimisant ainsi les synergies et la gestion des ressources.
- Mettre en œuvre sa stratégie de développement ambitieuse pour le marché algérien et africain.

6.2. Les raisons derrière ce choix :

Le choix d'ELAFRUIT par le groupe AGRANA s'explique par les points forts de l'entreprise algérienne, les synergies potentielles entre les deux entités et les opportunités de développement offertes par le marché algérien et africain.

A. les synergies potentielles entre les deux entités :

- **Complémentarité des gammes de produits:** Les produits d'ELAFRUIT viennent compléter la gamme de produits d'AGRANA Fruit, permettant à l'entreprise de proposer une offre encore plus large aux consommateurs algériens.
- **Partage de savoir-faire et d'expertise:** L'acquisition d'ELAFRUIT permettra à AGRANA Fruit de bénéficier du savoir-faire et de l'expertise d'ELAFRUIT dans le marché algérien.
- **Optimisation des ressources et des coûts:** En regroupant leurs activités, AGRANA Fruit et ELAFRUIT pourront optimiser leurs ressources et réduire leurs coûts.

B. Opportunités de développement sur le marché algérien et africain:

- **Marché algérien en pleine croissance:** Le marché algérien des produits alimentaires transformés est en forte expansion, offrant un potentiel important pour ELAFRUIT et AGRANA Fruit.
- **Accès à un marché régional porteur:** L'Algérie est située au cœur d'une région d'Afrique du Nord avec une population croissante et une classe moyenne en expansion, ce qui représente un marché potentiel important pour ELAFRUIT et AGRANA Fruit.
- **Capacité d'innovation et de développement de nouveaux produits:** L'alliance entre ELAFRUIT et AGRANA Fruit permettra aux deux entreprises de développer de nouveaux produits et d'innover davantage pour répondre aux attentes des consommateurs algériens et africains.

6.3. La démarche suivie afin de s'implanter en Algérie :

Suite à l'acquisition, AGRANA Fruit a investi dans le renforcement de sa présence locale en Algérie. Cela s'est traduit par :

- Des investissements dans l'usine d'Akbou pour accroître la capacité de production et améliorer l'efficacité.
- L'élargissement de la gamme de produits proposés pour répondre aux besoins et aux goûts des consommateurs algériens.
- Le développement de partenariats stratégiques avec des acteurs locaux de la chaîne agroalimentaire.
- Mener des études de marché approfondies pour comprendre les tendances du marché, les préférences des consommateurs et le paysage concurrentiel.
- faire preuve de sensibilité aux cultures et aux pratiques locales, ce qui a facilité son intégration au sein du tissu économique algérien.
- Démonstré un engagement à long terme envers le marché algérien, ce qui a rassuré les partenaires et les investisseurs.

L'implantation d'AGRANA Fruit en Algérie illustre une stratégie d'expansion réussie reposant sur un partenariat solide, une intégration progressive et un engagement à long terme. La démarche méthodique et réfléchie de l'entreprise lui a permis de s'implanter

durablement sur un marché en croissance et de devenir un acteur majeur de la transformation de fruits en Algérie.

7. Les relations de la filiale AGRANA Fruit avec le groupe :

A partir de nos informations précédentes dans le domaine du management international et la collecte des données effectués au sein de l'entreprise AGRANA Fruit, nous avons pu identifier les différentes relations qu'entretient la filiale avec le groupe, et comment sont elle gérer.

Ainsi nous procéderons à citer le changement et la contribution de l'entreprise depuis qu'elle est devenue filiale du groupe.

7.1. Les différentes relations qu'entretient la filiale avec le groupe :

Elles englobent plusieurs dimensions importantes telles que :

A. Les relations commerciales:

- **Le transfert de technologie:** elle bénéficie du transfert de technologies de pointe et de savoir-faire en matière de transformation de fruits et légumes de la part de la société mère, ce qui lui permet d'améliorer la qualité de ses produits et sa productivité.
- **L'assistance marketing et commerciale:** la filiale profite de l'expertise en marketing et commerciale de la société mère pour développer sa marque, promouvoir ses produits et accéder à de nouveaux marchés.
- **L'exportation des produits:** elle souhaite exporter une partie de sa production vers l'Europe et le Moyen-Orient, en profitant des réseaux de distribution et de la clientèle internationale de la société mère.

B. Les relations managériales et organisationnelles:

- **La direction et la gouvernance:** AGRANA Fruit Algérie est dirigée par un conseil d'administration et une équipe de direction nommés par la société mère qui assure un contrôle et une supervision stricts de la filiale.
- **Formation et développement des compétences:** elle bénéficie des programmes de formation et de développement des compétences mis en place par la société mère, ce qui permet de renforcer les capacités de ses employés.

C. Les relations stratégiques:

- **Une planification stratégique conjointe:** Les deux entités collaborent à l'élaboration de plans stratégiques conjoints qui alignent leurs objectifs et leurs priorités.

Chapitre III : Etude de cas d'AGRANA Fruit en Algérie

- **L'innovation et le développement de produits:** AGRANA Fruit Algérie participe aux efforts de recherche et développement de la société mère, ce qui lui permet de proposer des produits innovants et répondant aux besoins des consommateurs.

7.2. La gestion des relations société mère-filiale :

Le groupe autrichien, semble adopter un modèle de gestion polycentrique pour ses relations avec sa filiale algérienne, AGRANA Fruit Algérie.

Le tableau ci-dessous explique les caractéristiques du modèle polycentrique dans le cas d'AGRANA Fruit :

Tableau N° 17: Les caractéristiques du modèle polycentrique dans le cas d'AGRANA Fruit

La société mère	La filiale
Leadership organisationnel Prise de décision Contrôle Coordination	<ul style="list-style-type: none">– Dispose d'une certaine autonomie dans la gestion de ses opérations quotidiennes en tenant compte des conditions locales en raison des différences culturelles.– Surveiller les performances financières en assurant la cohérence avec les valeurs et les normes du groupe.
Communication et flux d'information	<ul style="list-style-type: none">– Maintenir une communication entre la filiale et la société mère pour le transfère des informations importantes.
Gestion des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none">– L'implication des employés locaux
Politique marketing et action commerciale	<ul style="list-style-type: none">– Adaptation du politique marketing et commerciale aux conditions locales, aux préférences des consommateurs et aux exigences réglementaires du marché algérien.

Source : Elaborer par nous même à partir de la recherche effectuée au sein de l'entreprise.

Chapitre III : Etude de cas d'AGRANA Fruit en Algérie

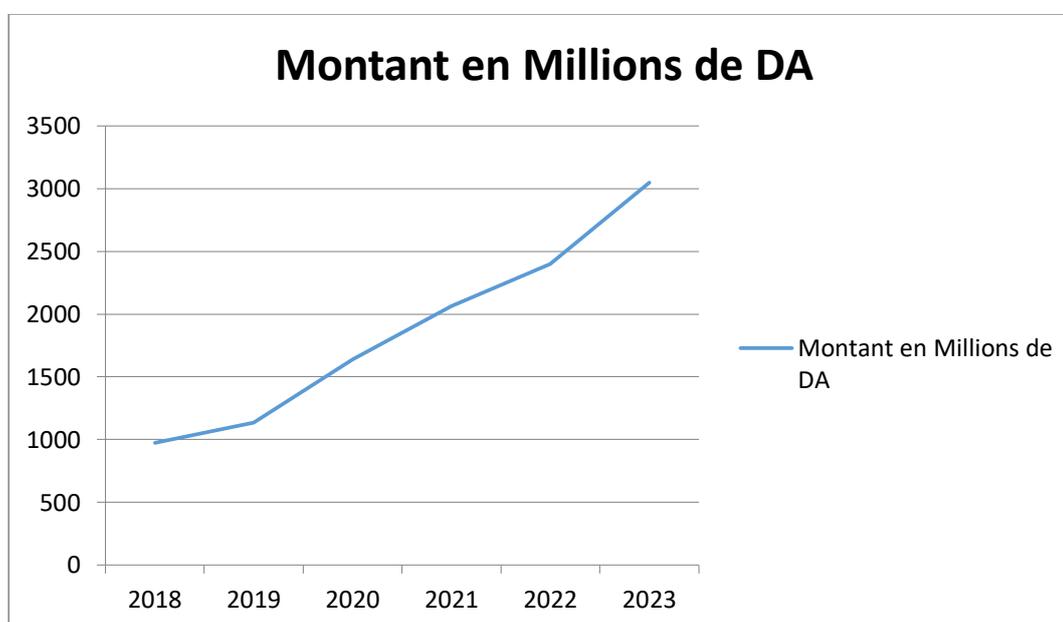
Le tableau montre que la relation entre la société mère et la filiale est basée sur un équilibre entre le contrôle et l'autonomie, elle doit avoir suffisamment de contrôle pour s'assurer que la filiale respecte ses objectifs stratégiques et ses valeurs, ainsi la filiale doit avoir suffisamment d'autonomie pour pouvoir s'adapter aux conditions locales et répondre aux besoins de ses clients.

7.3. L'impact du groupe sur la filiale AGRANA Algérie

D'après le Manager de finance et comptabilité au sein de l'entreprise, AGRANA Algérie a connu une évolution de son chiffre d'affaire depuis qu'elle est devenue filiale du groupe Autrichien.

La figure ci-dessous montre l'augmentation du chiffre d'affaire AGRANA en Algérie :

Figure N° 7: Chiffres d'affaires d'AGRANA Fruit en Algérie 2018-2023 en DA



Source : élaborer par nous même à partir des données de la SPA AGRANA Fruit.

Sur la base de ces chiffres d'affaires de l'entreprise, nous observons une croissance constante remarquable pendant cette période, le montant a plus que doublé passant de 971 Millions de DA en 2018 à 3047 Millions de DA en 2023. Cette croissance démontre le dynamisme de l'entreprise sur le marché algérien et une contribution positive au chiffre d'affaires du groupe AGRANA (la réussite du groupe à l'avenir).

7.4. Le changement de l'entreprise depuis qu'elle est devenue filiale du groupe :

Chapitre III : Etude de cas d'AGRANA Fruit en Algérie

Selon les responsables de l'entreprise, depuis son acquisition par le groupe autrichien AGRANA en 2018, AGRANA Fruit Algérie a connu plusieurs changements importants qui ont contribué à sa croissance et à son succès sur le marché algérien, en augmentant sa capacité de production passant de 5 000 tonnes par an à 15 000 tonnes et de développer de nouveaux produits innovants, ce qui a permis à l'entreprise de répondre à la demande croissante du marché algérien pour les préparations à base de fruits.

Ainsi la croissance constante du chiffre d'affaires de l'entreprise depuis 2018 suggère que le partenariat et enfin, l'acquisition a joué un rôle positif dans son développement.

8. Les contraintes et les perspectives :

L'implantation d'une entreprise étrangère en Algérie peut présenter un nombre de défis et bien que le cas d'AGRANA Fruit soit un investissement ne comportant pas beaucoup de risques, il reste que celle-ci s'est vu confronté à des difficultés lors de son implantation qu'elle a su surmonter et envisager des perspectives .

8.1. Les contraintes :

Ce tableau présente les principaux défis rencontrés par la filiale, et comment à-elle surmonter ces défis :

Tableau N° 18: Les défis rencontrés par AGRANA Fruit et leurs solutions

Les contraintes rencontrées par AGRANA FRUIT	Solution pour surmonter ces contraintes
Difficultés d'approvisionnement en matières premières: L'approvisionnement en fruits et légumes de qualité est un défi pour AGRANA FRUIT en Algérie, en raison des variations climatiques et des pratiques agricoles parfois peu développées. Exemple : la fraise ; les agriculteurs algériens sont dans l'incapacité de satisfaire les besoins de l'entreprise soit environ 5000 tonnes.	Procéder à l'importation des fruits et légumes afin de satisfaire les besoins des clients.
Barrières réglementaires et administratives: Les procédures d'importation, d'enregistrement des entreprises et d'obtention des autorisations nécessaires	Respecter les réglementations locales en matière de procédures d'importation, d'investissement, de création d'entreprise et de commerce.

Chapitre III : Etude de cas d'AGRANA Fruit en Algérie

peuvent être complexes et longues en Algérie. L'État exige du contrôle approfondi sur les investisseurs.	
--	--

Source : Elaboration personnel d'après la collecte des données au sein de l'entreprise.

Nous pouvons dire que malgré ces défis, AGRANA Fruit a réussi de s'implanter avec succès en Algérie en devenant un acteur majeur sur ce marché.

8.2. Les perspectives :

L'entreprise peut continuer à développer sa présence et conquérir de nouveaux clients soit nationale ou à l'étranger.

- **Opportunités d'exportation:** AGRANA FRUIT EN Algérie a une position géographique stratégique qui lui permet d'exporter facilement vers d'autres pays d'Afrique du Nord et du Moyen-Orient.
- **Développement de nouveaux produits:** AGRANA FRUIT développe de nouveaux produits adaptés aux goûts et aux besoins des consommateurs algériens.

Par exemple, l'entreprise développe des produits à base de fruits et légumes locaux, tels que le melon quelle prépare pour la laiterie SOUMMAM afin de créer un nouveau produit.

Conclusion du troisième chapitre :

Tout au long de notre stage pratique nous avons constaté que le Groupe AGRANA Fruit a toujours considéré ces partenariats avec les entreprises locales comme un élément de succès à l'internationale pour développer ses marques et consolider son expansion.

L'implantation de la filiale en Algérie a également apporté un succès remarquable dans le secteur agroalimentaire, en couvrant les besoins des entreprises du secteur, développer de nouveaux produits innovants, l'accès au réseau international d'AGRANA,...

Chapitre III : Etude de cas d'AGRANA Fruit en Algérie

Le cas d'AGRANA Fruit montre qu'une implantation réussie en Algérie nécessite une stratégie adaptée, une compréhension approfondie du marché et de la culture d'affaires, ainsi qu'un engagement fort envers la qualité et l'innovation.

Les études que nous avons menées au sein d'AGRANA Fruit à Akbou montrent que le groupe s'est implanté en Algérie au moyen d'un accord de partenariat avec ELAFRUIT en 2018 puis en 2021, il renforce sa présence en rachetant ses parts restantes.

AGRANA Fruit met tout en œuvre pour fournir à ses clients algériens une qualité et un service irréprochables, en s'adaptant aux exigences spécifiques de la région, l'entreprise vise à consolider son leadership en tant que fournisseur clé de produits fruitiers en Afrique du Nord et sur les marchés d'exportation régionaux.

En effet, comme toute entreprise implanter en Algérie est confrontée à des difficultés, AGRANA Fruit est parmi ces dernières. L'entreprise a su surmonter ces défis et envisager des perspectives.

En fin, le travail que nous avons réalisé nous a permis de vérifier les hypothèses de départ.

Conclusion générale

Ce travail a été mené dans le but de comprendre le phénomène de l'internationalisation des entreprises, qui se traduit par une implantation de filiale à l'étranger, des activités au sein d'un groupe multinational, la production à l'étranger de la totalité d'un produit ou une composante de ce dernier. Ce phénomène n'a pas cessé de croître et de se développer.

Pour y arriver, nous avons présenté dans un premier temps le processus d'internationalisation en citant les théories relatives à l'internationalisation, les définitions d'une firme multinationale et leur organisation et le mode d'entrée sur les marchés étrangers qui constitue un choix fondamental pour l'entreprise afin de définir une stratégie d'internationalisation.

En effet, Les firmes multinationales s'implantent localement à travers des investissements effectués à l'étranger pour conquérir des marchés en croissance mais aussi pour s'adapter aux politiques protectionnistes des Etats.

L'implantation locale est alors le moyen de déjouer les protections locales, de mieux connaître les clients, de développer une image locale et de concurrencer directement sur le terrain les entreprises concurrentes déjà présentes. Ainsi, le choix d'implantation peut être expliqué par plusieurs déterminants tels que l'attractivité du pays, le coût des facteurs de production, le marché et son potentiel et l'effet d'agglomération qui sont considérés comme des déterminants actuels de l'internationalisation des firmes.

Pour comprendre la relation entre la FMN et les investissements directs étrangers, nous avons en deuxième lieu, présenter d'une manière générale ce dernier. L'étude que nous avons faite sur l'IDE en Algérie nous permet d'analyser l'évolution des flux entrant en Algérie, l'IDE des FMN et les types d'implantations.

Les investissements directs étrangers jouent un rôle crucial dans la mondialisation et la montée en puissance des firmes multinationales (FMN). Ils permettent aux entreprises d'étendre leurs activités au-delà des frontières nationales, en rachetant des entreprises étrangères ou en formant des partenariats stratégiques. C'est de dans ce cadre que nous avons inscrit notre problématique de recherche à travers laquelle nous avons essayé de comprendre ce phénomène.

Les entretiens menés au cours de notre stage effectué au sein d'AGRANA Fruit Algérie nous ont permis de confirmer certains de nos hypothèses de départ.

Cette étude nous a permis de constater que la firme multinationale a saisie une opportunité stratégique en s'implantant en Algérie, un marché clé en Afrique du Nord. En exploitant la position dominante d'ELAFRUIT sur le marché, AGRANA FRUIT a consolidé sa présence dans la région grâce à une unité de production locale. Donc cela confirme la deuxième hypothèse de notre problématique de recherche.

Nos entretiens montrent que le groupe AGRANA Fruit s'installe en Algérie à la faveur d'un accord de partenariat conclu avec ELAFRUIT en 2018, ce qui infirme la deuxième hypothèse, car même si au départ s'était partenariat le groupe a racheté l'entreprise locale. En 2021 AGRANA détient 100% des actions. Ainsi le groupe adopte des stratégies en faveur de ses clients.

Nous avons constaté que le groupe adopte un modèle polycentrique concernant la gestion de ses relations avec les filiales, qui a permis de s'adapter aux besoins spécifiques de chaque marché local. Ainsi, la dernière hypothèse est également confirmée.

En parlant des difficultés, AGRANA Fruit n'est pas exposé à ce genre de problèmes, elle est le leader dans le secteur de la transformation des fruits en Algérie, ce qui explique l'inexistence des défis complexes, il s'agit d'un investissement peu de risque qui a réalisé un grand succès, ce qui mène à infirmer notre troisième hypothèse.

Nous concluons d'après notre étude que la firme multinationale AGRANA Fruit à Akbou offre une large gamme de produits de qualités, répondant aux différents besoins des consommateurs algériens. Ainsi, elle soutient le développement local en Algérie, en créant des emplois et en collaborant avec des producteurs de fruits Algériens et elle s'engage dans l'innovation de nouveaux produits pour objectif de satisfaire ses clients afin de créer de nouveaux produits agroalimentaire à base de fruits et enrichissait le marché algérien.

Enfin, nous suggérons un ensemble des pistes de recherche ultérieure pouvant être menées à savoir :

- Analyse comparative des stratégies d'implantation des firmes multinationales en Algérie : Etude de cas des entreprises multinationales de différents secteurs d'activité (automobile, textile, etc.).
- Impact économique et social de l'implantation des firmes multinationales en Algérie : Analyse des effets sur la croissance économique, l'emploi, la formation, etc.

- Rôle des firmes multinationales dans le développement durable en Algérie : Etude de l'impact des multinationales sur l'environnement et les ressources naturelles en Algérie.

Liste bibliographique

1. Ouvrages

- ✚ Alain NONJON. (1999). « *la Mondialisation* », SEDES, France.
- ✚ AMELON Jean-Louis, CAREDEBAT Jean-Marie. (2010). « *Les nouveaux défis de l'internationalisation* »
- ✚ BNUGUSES, P A ; LOCOSTE, D. (2011). « *Stratégie d'internationalisation des entreprises, opportunité et menace* », première Edition DE BOECK, Belgique.
- ✚ Chems Eddine CHITOUR. (2002). « *la mondialisation ; l'espérance ou le chaos* », ANEP.
- ✚ Denis CLERC. (2004). « *de la spécialisation à l'intégration* » la mondialisation, alternatives économiques-hors serieN59, 1 juin.
- ✚ D.C. (2009). FMI, « *manuel de la balance de paiement* », 6ème édition, Washington.
- ✚ George LAVALETTE & Maria NICULESCU. « *Les stratégies de croissance* ».
- ✚ Ghizlaine LEGRAND & Hubert MARTINI, « *Management des opérations de commerce international* », 6ème édition, Coface Expert.
- ✚ Isabelle MARTINEZ. « *l'internationalisation est-elle créatrice de valeur ?* » ESUG,
- ✚ JACQUEMOT.P. « *firme multinationale: une introduction économique* », édition Economica.
- ✚ Jean-Paul LEMAIRE. « *stratégies d'internationalisation* ».
- ✚ KRUGMAN Paul, R, Maurice OBSTFELD. (2004). « *Économie Internationale* », 4ème édition, 2ème tirage, Paris. Traduction de la 6ème édition américaine par Achille HANNEQUART ET Fabienne LELOUP.
- ✚ Manuel de la balance des paiements du FMI, 5ème édition.
- ✚ Marc LANTERIE, « *la multinationalisation des firmes Européennes aux Etats-Unis une approche dynamique* », GRESAP.
- ✚ MERCIER-SUISSA C et BOUVERET-RIVAT C. (2000). « *L'essentiel des stratégies d'internationalisation de l'entreprise* », Gualino Editeur, EJA-Paris.
- ✚ Michel R. (2003). « *La nouvelle théorie du commerce international* », La découverte, Paris.
- ✚ Nyahoho E, Proulex P. (2000). « *Le commerce international : théories, politiques et perspectives industrielles* », 2ème édition.
- ✚ Olivier Meier, Guillaume Schier. (2005). « *entreprises, multinationales : stratégie, restructuration, gouvernance* », Dunod.
- ✚ Raymond VERNON. (1973). « *les entreprises multinationales* », Calmann-Lévy.

- ✚ Vladimir ANDREFF. (1996). « *les multinationales globales ; repères* », la Découverte, Paris.

2. Articles :

- ✚ Article 183 de l'Ordonnance n° 90-10, Relative à la Monnaie et le Crédit, Journal Officiel n°16 du 14 Avril 1990, P.470.
- ✚ Article 2 de l'Ordonnance n° 66-284, Portant Code des Investissements, Journal Officiel n°80 du 15 septembre 1966, P.902.
- ✚ Article 2 de l'Ordonnance n° 63-277, Portant Code des Investissements, Journal Officiel n°53 du 26 Juillet 1963, P.774.
- ✚ Article 4 de l'Ordonnance n° 09-01 Relative à l'Investissement, Journal Officiel n° 44 du 22 juillet 2009
- ✚ Article 73, 75 et 77 de la loi n° 14-10, portant loi de finance pour 2015, Journal Officiel n° 78 du 30 décembre 2014, P.25/27.
- ✚ CNUCED, « World Investissement Report », 2009.
- ✚ DJIEZION.E, « Marketing international : les raisons d'internationalisation des entreprises », article disponible sur : <http://experts-marketing.blogspot.com> consulte le 23 avril 2024
- ✚ MURKUSEN. J, « The boundaries of Multinational Enterprises and the Theory of International Trade », Journal of Economic Perspective, vol n° 2, 1995, P.169/189.

3. Mémoires et thèses :

- ✚ Amel BENZOUBARA, « la privatisation comme moyen de transition vers la mondialisation ; le cas de l'Algérie ».
- ✚ BEKIHAL Mohamed : LES INVESTISSEMENTS DIRECTS ETRANGERS EN ALGERIE: « Essai d'évaluation empirique de son impact sur la croissance économique entre 1990et 2010». Mémoire de magister en économie Option : Economie internationale. Ecole doctorale d'Economie et de Management. Université d'Oran.2011.
- ✚ Daoudi, L, « L'internationalisation des entreprises et les stratégies marketing : cas de la wilaya de BOUMERDES, thèse de doctorat en science économies mai 2015.
- ✚ L. Bouzeine et S. Horchani: « Privatisation et Investissement Direct Etranger, cas de la Tunisie », Colloque sur les Investissements Directs Etrangers, Tunisie, Mars 2006.

4. Sites internet :

- ✚ <https://www.commerce.gov.dz/statistiques/ciment-gris-premiere-operation-d-exportation-a-partir-du-port-d-arzew> consulté le 11 avril 2024
- ✚ <https://www.agrana.com/en/groupe-historique> consulté le 01 juin 2024
- ✚ <https://www.algerie-eco.com/2018/02/13/schneider-electric-algerie-inaugurera-deux-usines-trois-centres-deformations-2018> consulté le 18 avril 2024
- ✚ <https://www.agrana.com/en/groupe-strategie> consulté le 03 juin 2024
- ✚ <http://www.doc.etudaint.fr> consulté le 01 avril 2024
- ✚ www.definition-marketing.com. Consulté le 01 avril 2024
- ✚ <https://dz.agrana.com> consulté le 09 avril 2024
- ✚ <http://www.decitre.fr> consulté le 16 avril 2024
- ✚ www.franchise-service.fr consulté le 20 avril 2024.
- ✚ <http://experts-marketing.blogspot.com> consulte le 23 avril 2024
- ✚ www.geecfi.com consulté le 26 avril 2024
- ✚ <https://fr.m.wikipedia.org/wiki/Agrana> consulté le 29 mai 2024

Annexes

Annexe (01)

AGRANA Fruit ALGERIA SPA, ZAC TAHARACHT, 06001 AKBOU, BEJAIA ALGERIA.



Superficie : 3065 m2

Annexe (02)

Guide d'entretien

Exemplaire de guide de l'entretien que nous allons suivre durant notre enquête avec l'entreprise AGRANA FRUIT, l'implantation de la filiale en Algérie, quelles stratégies adoptée, les contraintes rencontrées et les perspectives de la multinationale sur le marché algérien.

Cette enquête sert de base de recueil des données dans le cadre de présentation de master en Finance commerciale, portant sur l'implantation d'une multinationale en Algérie : cas de la FMN AGRANA FRUIT.

Notre enquête est faite en cinq parties. On s'approche d'abord au près de la FMN toute en essayant de comprendre leur stratégie adoptée pour s'implanter en Algérie. En suite, on essaye de confirmer cette réalité à travers sa politique commerciale suivie pour satisfaire les besoins de clients. En fin, on fait connaître les principaux défis de l'entreprise et comment arrive-t-elle à les surmonter.

Les informations recueillies par cette enquête seront confidentielles.

Enquête au près de la FMN AGRANA FRUIT

1/ Présentation de la FMN AGRANA FRUIT

- 1-1- Présentation du groupe AGRANA
- 1-2- La stratégie d'internationalisation du groupe (mode d'internationalisation du groupe AGRANA)
- 1-3- AGRANA en Algérie : historique, activités, clients, fournisseurs

2/ Contexte

- 2-1- Vous pouvez nous parler sur le processus d'internationalisation d'AGRANA fruit ?
- 2-2- Pourquoi vous avez choisi l'Algérie pour investir ?
- 2-3- Quelles sont les opportunités spécifiques que votre entreprise a vu pour s'implanter en Algérie ? (par exemple, marché en croissance, ressources naturelles, main-d'œuvre qualifiée)

- 2-4- Quels sont les avantages fiscaux et réglementaires offerts aux entreprises étrangères en Algérie ?
- 2-5- Pourquoi le groupe AGRANA a choisi ELAFRUIT (l'entreprise familiale) (à savoir quel sont les points forts)
- 2-6- L'environnement de l'entreprise (PESTEL)

3/ Mode d'implantation

- 3-1- Comment votre entreprise s'est-elle implanter en Algérie ? Création d'une filiale, partenariat, acquisition, etc. ?
- 3-2- Quelles sont les raisons derrière ce choix ?
- 3-3- Quelle est la démarche suivie par le groupe afin de s'implanter en Algérie

4/ Les relations de la filiale AGRANA fruits Algérie avec le groupe

- 4-1- Quelles sont les différentes relations qu'entretient la filiale avec le groupe
- 4-2- Comment sont gérées les relations avec le groupe (selon ce qu'on a vu dans le cours)
- 4-3- Quelle est la contribution d'AGRANA Algérie dans le groupe (chiffres d'affaire)
- 4-4- Qu'est ce qui a changé dans l'entreprise depuis qu'elle est devenue filiale du groupe AGRANA ?

5/ Les contraintes et perspectives

- 5-1- Quelles sont les principaux défis rencontrés par l'entreprise ?
- 5-2- Comment l'entreprise a-t-elle surmonté ces défis ?
- 5-3- Quelles sont les perspectives de l'entreprise à l'avenir ?

Table des matières

REMERCIEMENT

DEDICACE

LISTE DES ABREVIATIONS

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES FIGURES

INTRODUCTION GENERALE 1

CHAPITRE I 5

LES STRATEGIES D’INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES..... 5

INTRODUCTION DU PREMIER CHAPITRE..... 6

SECTION 01 : LES FONDEMENTS THEORIQUES ET ASPECTS D’INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES 6

1. Les théories relatives à l’internationalisation 7

1.1. Les théories traditionnelles..... 7

1.1.1 Théories de l’avantage absolu 7

1.1.2 La théorie de l’avantage comparatif..... 7

2. Les nouvelles théories 8

2.1 Théorie de cycle de vie d'un produit 8

2.2 Le paradigme d'OLI (éclectique)..... 9

2.3 Théorie de l’avantage monopolistique 10

2.4 Le paradoxe de Leontief..... 11

2.5 La théorie des coûts de transaction..... 11

SECTION 02 : LE PROCESSUS D’INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES 12

1. Les firmes multinationales : 12

1.1 Qu’est ce qu’une firme multinationales? 13

1.1.1. La FMN, Objet nouveau d’analyse : 13

1.1.2. La Multinationale ; une réalité très ancienne : 13

1.1.3 Définition : 14

1.2 Caractéristiques et spécificités des firmes multinationales : 15

1.2.1 La taille et la diversité géographique 15

1.2.2 La structure opérationnelle des multinationales 16

1.3. La gestion des relations avec les filiales 18

1.3.1. Les relations société mère-filiales	18
1.3.1. Le rôle des filiales dans l'organisation	21
2. Les modalités d'internationalisation (modes de présence à l'international)	22
2.1 L'exportation	22
2.2 Le mode d'internationalisation par système contractuel	23
2.3 Les investissements directs à l'étranger (IDE)	24
3. Les raisons d'internationalisation des entreprises	25
3.1. Les raisons industrielles	25
A. Baisse des coûts de production	26
B. La recherche d'économie d'échelle	26
3.2 Les raisons commerciales	26
A. L'accès à des nouveaux marchés	26
B. la croissance	27
C. L'amélioration de la compétitivité de l'entreprise	27
3.3. Les raisons politiques et techniques	27
3.4. Les raisons stratégiques liées à l'offre	27
A. Une meilleure répartition des risques	28
B. Un meilleur avantage concurrentiel	28
3.5. Les facteurs liés aux marchés	28
A. Facteurs liés aux marchés locaux	28
B. Facteurs liés aux marchés étrangers	28
3.6. Les facteurs d'opportunités	28
4. Les risques liés à l'internationalisation	29
4.1. Le risque politique	29
4.2 Le risque de change	30
4.3 Le risque commercial	30
4.3.1. Le risque lié aux caractéristiques de l'acheteur :	30
4.3.2. Le risque lié aux caractéristiques du marché	31
4.3.3. Le risque lié aux échanges négociés du paiement	31
4.3.4. La gestion du risque commercial	31
4.4. Le risque juridique international	31
4.4.1. Le risque lié aux litiges industriels et commerciaux internationaux	31
4.4.2. Le risque lié à la protection de la propriété industrielle	32
4.5 Le risque financier	32

4.6 Le risque de non-paiement	32
4.7 Le risque du transport.....	32
CONCLUSION DU PREMIER CHAPITRE	32
CHAPITRE II.....	34
LES INVESTISSEMENTS DIRECTS ETRANGERS	34
INTRODUCTION DU DEUXIEME CHAPITRE	35
1-Les différentes définitions données aux IDE (FMI, L'OCDE, CNUCED)	35
2-Formes et structure des IDE	36
2.1. La création de filiales	37
2.2. Les fusions –acquisitions	38
2.3. Les joint-ventures	38
2.4. Les nouvelles formes d'Investissement Direct Etranger	39
2.4.1. Les licences et les franchisages	40
2.4.2La sous-traitance	40
2.4.3. La concession de réseau public (ou contrats de clé en main)	40
2.4.4. Le contrat de partage de la production	40
2.5. Structure des IDE	41
2.5.1. L'IDE à structure horizontale	41
2.5.2 L'IDE à structure verticale	42
3. Les enjeux de l'IDE	42
SECTION 02 : L'ETUDE DE L'INVESTISSEMENT DIRECT ETRANGER EN ALGERIE	43
1-Le cadre juridique des IDE en Algérie	43
1.1. Évolution de la loi d'investissement	43
1.2. La politique restrictive de l'Algérie vis-à-vis de l'investissement direct étrange	43
a- La loi n°63-277 du 26/07/1963	44
b- L'ordonnance n°66-284 du 15/09/1966	44
c- La loi n°82-11 du 21/08/1982 modifiée et complétée par la loi n°86-13 du19/08/1986.....	44
1.3. La politique d'ouverture de l'Algérie vis-à-vis de l'IDE	44
a- La loi n°90-10 du avril 1990 relative à la monnaie et au crédit	45
b- La loi 93-12 du 05 octobre 1993, dite code des investissements	45
c- L'ordonnance n°01-03 du 20 août 2001 relative au développement de l'investissement.....	45

d- L'ordonnance n°06-08 du 15/07/2006	46
e- L'ordonnance 09-01 du 22 juillet 2009	46
F. La loi de finances 2015	46
2-Flux d'IDE en Algérie : Etat des lieux.....	47
2.1.Etat des lieux de flux d'IDE en Algérie : évolution	47
2.2.Pays d'origine et structure des flux d'IDE entrants en Algérie.....	49
2.3.IDE des FMN et types d'implantations en Algérie	52
2.3.1. Evolution du nombre des firmes multinationales en Algérie	52
2.3.2. Les flux d'IDE et la présence des firmes selon les secteurs d'activité en Algérie.....	54
CONCLUSION DU DEUXIEME CHAPITRE.....	64
CHAPITRE III	65
ETUDE DE CAS D'AGRANA FRUIT EN ALGERIE	65
INTRODUCTION DU TROISIEME CHAPITRE	66
SECTION 01 : METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.....	66
SECTION 02 : PRESENTATION DE LA FMN AGRANA FRUIT	68
1.Présentation du groupe AGRANA Fruit	68
1.1.Historique du groupe	68
1.2.Identification du groupe AGRANA FRUIT.....	71
2.Mode d'internationalisation du groupe AGRANA Fruit	71
2.1.Analyse des marchés et choix des cibles.....	72
2.2.Modes de pénétration	72
2.3.Stratégie marketing	72
2.4.Innovation.....	72
3. AGRANA Fruit en Algérie	73
3.1.Historique de la SPA AGRANA FRUIT:	73
3.2.Les activités de l'entreprise	74
3.3.Les clients de l'entreprise	74
3.4.Les fournisseurs de l'entreprise	76
3.5.Situation géographique	77
3.6.Nombre d'employés	77
SECTION 03 : LE CADRE D'IMPLANTATION D'AGRANA FRUIT EN ALGERIE	79
1.Le processus d'internationalisation d'AGRANA Fruit	79

2. Les opportunités spécifiques pour s'implanter en Algérie	80
3. Les avantages fiscaux et réglementaires offerts à AGRANA	81
4. Les points forts de l'entreprise	82
5. L'environnement de l'entreprise : (L'analyse PESTEL)	83
6. Le mode d'implantation	86
6.1. L'implantation d'AGRANA Fruit en Algérie	86
6.2. Les raisons derrière ce choix	87
6.3. La démarche suivie afin de s'implanter en Algérie	88
7. Les relations de la filiale AGRANA Fruit avec le groupe	89
7.1. Les différentes relations qu'entretient la filiale avec le groupe	89
7.2. La gestion des relations société mère-filiale	90
7.3. L'impact du groupe sur la filiale AGRANA Algérie	91
7.4. Le changement de l'entreprise depuis qu'elle est devenue filiale du groupe	91
8. Les contraintes et les perspectives :	92
8.1. Les contraintes	92
8.2. Les perspectives	93
CONCLUSION DU TROISIEME CHAPITRE :	93
CONCLUSION GENERALE	95
LISTE BIBLIOGRAPHIQUE	99
ANNEXES	103
TABLE DES MATIERES	107

Résumé

Le développement croissant des firmes multinationales a bien marqué l'économie mondiale. L'objectif de ce travail consiste à définir ces firmes multinationales, à identifier les déterminants de leur expansion à l'internationale et analyser les flux d'IDE entrant en Algérie. Dans cette perspective, certaines entreprises étrangères ont marqué leur présence sur le marché algérien, à l'instar du groupe AGRANA Fruit.

Afin de mieux comprendre la stratégie adoptée par le groupe AGRANA pour s'implanter en Algérie, nous avons appuyé notre travail par un stage mené au sein de la filiale située au niveau de la zone d'activité Taharacht à Akbou.

Pour collecter l'information nécessaire à notre recherche nous avons eu recours à des entretiens semis-directifs basés sur un guide d'entretien pré établi. Enfin, l'analyse des données nous a permis de comprendre l'implantation d'AGRANA Fruit en Algérie qui constitue un cas d'investissement étranger réussi.

Mots clés : firmes multinationales, expansion à l'internationale, IDE, le marché algérien, AGRANA Fruit.

Summary

The growing development of multinational firms has had a significant impact on the world economy. Our work consists in defining the multinational firms, identifying the determinants of the international expansion and analysing the FDI flows entering Algeria. From this perspective, certain foreign companies have marked their presence on the Algerian market, namely the AGRANA Fruit group.

In order to gain a better understanding of the strategy adopted by the AGRANA group to establish itself in Algeria, we supported our work with an internship carried out within the company located in Akbou, to obtain information we chose to carry out various interviews.

The survey we conducted enabled us to conclude that the establishment of AGRANA Fruit in Algeria is an exemplary success story of foreign investment. The company has contributed to the growth of the Algerian economy by creating jobs, enhancing the value of agricultural products and developing exports.

Keywords : multinational companies, international expansion, FDI, the Algerian market, AGRANA Fruit."

