

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA.

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

Département des Sciences Commerciales

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

Option : Finance et Commerce International

Thème

**Analyse du processus d'internationalisation des entreprises : cas
de l'entreprise Générale Emballage**

Réalisé par :

M^{lle} BOUZID Taous

Encadreur :

M^{lle} TOUATI Karima

Membre du Jury

M

M

M

Promotion 2013-2014

Remerciement

Dieu tout puissant, de qui on s'inspire la force à travers la foi en lui,

Merci

Nos vifs remerciements vont chaleureusement vers notre promotrice Mlle. TOUATI Karima pour ses conseils précieux, sa ponctualité, orientation, confiance, et bien autres.

Nos remerciements vont également de même aux membres de jurés qui ont accepté d'évaluer ce travail, aussi pour tous nos enseignants le long du cursus universitaire.

Un merci à tout le personnel de Générale Emballage notamment le personnel d'exportation et de contrôle de gestion, qui nous a dédié ses efforts et attention pour accomplir notre présent mémoire.

Merci à tous ceux qui nous ont orienté de pré ou de loin pour donner naissance à cet humble fruit de nos efforts.

Dédicace...

Avec beaucoup d'amour et de gratitude, je dédie ce travail :

A mon cher père et ma chère mère qui ont fait de leur fille une femme pleine de confiance et d'espoir ;

A mes chers frères :

OMAR, mon mentor ; HAMID, esprit battant ; KAMEL, l'ambiance de la famille.

A ma sœur Attika et son mari Mokrane.

A toute ma grande famille : Oncles, tantes, grand-père, et grand-mère.

A mes amis : Kahina, Rachida, Lynda, Fadila, Sonia, Amel, Liza, Razika, Djahid, Raouf, Moh, Hamza.

A tous mes camarades de section finance et commerce international promotion 2014.

A mes copines de chambre : Kahina, Hakima, Warda.

A ma très chère Fatma.

BOUZID Taous.

Sommaire

Introduction générale	01
Chapitre 01 : Internationalisation des entreprises	05
Section 01 : internationalisation des entreprises.....	06
Section 02 : Présentation du marché papier-carton et développement à l'international des grands groupes papetiers mondiaux.....	24
Section 03 : L'analyse du processus d'internationalisation des entreprises Algériennes.....	32
Chapitre 02 : la problématique d'industrie papier-carton en Algérie	44
Section01 : La réalité de l'industrie en Algérie et les mesures de promotion des exportations hors hydrocarbures	44
Section 02 : les mesures de promotion des exportations hors hydrocarbures en Algérie.....	56
Section 03 : La problématique de l'industrie du papier-carton en Algérie.....	64
Chapitre 03 : Analyse des exportations du Générale Emballage	80
Section 01 : présentation de Général Emballage	81
Section 02 : L'analyse de l'activité d'exportation de Générale Emballage	93
Section 03 : Modélisation des exportations de Générale Emballage	105
Conclusion générale	128
Bibliographie	
Annexes	

Liste des abréviations

- **ALENA** : Accord de Libre Echange Nord Américain
- **ANDI** : l'Agence Nationale du Développement de l'Investissement
- **CACI** : Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie
- **DA** : Dinar Algérienne
- **DG** : Directeur général
- **EHH** : Exportations Hors Hydrocarbures
- **FMI** : Fond Monétaire Internationale
- **FMN** : Firme Multi Nationale
- **FSPE** : Fond Spécial pour la Promotion des Exportations
- **HOS** : Heckscher-Ohlin-Samuelson
- **IBS** : Impôt sur les Bénéfices des sociétés
- **IDE** : Investissements Directs Etrangers
- **ISMEE** : Industries Sidérurgiques, Métalliques, Mécaniques, Electriques et Electroniques
- **MEDA** : **mennonite economic development associates**
- **NAP** : Nomenclature Algérienne des Produits
- **NTCI** : Nouvelle Théorie du Commerce International
- **OLI** : Ownership, Localisation, Internalisation
- **OMC** : Organisation Mondiale du Commerce
- **ONUDI** : **Organisation des Nations unies pour le développement industriel**
- **ONS** : Office National des Statistiques
- **PIB** : Produit Intérieur Brut
- **PCSC** : Plan Complémentaire de Soutien à la Croissance
- **PDG** : Président Général., Directeur
- **PME** : Petites et moyennes entreprises.
- **PMI** : Petites moyennes industries
- **PSRE** : Le Plan de Soutien à la Relance Economique
- **TPE** : Très Petites Entreprises
- **TIC** : Technologies de l'Information et de la Communication
- **TAP** : La Taxe sur l'Activité Professionnelle
- **UE**: Union Européenne

- **UMA:** Union de Maghreb Arabe
- **USA :** États-Unis d'Amérique
- **USD:** United States Dollar
- **VF :** Versement Forfaitaire.

Liste des figures

Figure n°1 : Production du papier et carton par zone géographique.....	26
Figure n°2 : Décomposition de la valeur ajoutée par secteur d'activité	49
Figure n°3 : Evolution du taux de croissance du secteur industriel en volume	89
Figure n°4 : Evolution de la production en tonnes	90
Figure n°5 : L'évolution du chiffre d'affaire de l'entreprise G.E	99
Figure n°6 : Evolution du chiffre d'affaire à l'export	100
Figure 07 : Evolution des exportations	115
Figure N°08 : Evolution de la production (PRO).....	116
Figure N°09 : Evolution du taux de change (TC)	116
Figure N° 10 : Evolution des prix de Générale Emballage (P)	117
Figure N°11 : Corrélogramme Log(X).....	118
Figure N°12 : Corrélogramme Log(PRO).....	119
Figure N°12 : Corrélogramme Log(TC)	120
Figure N°13 : Corrélogramme Log(P)	121

Liste des tableaux

Tableau n°01 : Présentation de la production mondiale par type de papiers et carton en milliers de tonnes	25
Tableau n°02 : Evolution de la consommation et la production du papier et carton par zone géographique pour l'année 2010	26
Tableau n° 3 : La production annuelle du groupe International Paper selon les types de produits en tonnes.....	28
Tableau n°4 : Evolution du taux de croissance du PIB en pourcentage de 2000 à 2012.....	49
Tableau n°5 : Les exportations algériennes 2006 à 2012 en million USD.....	52
Tableau n° 6 : Evolution de la part des exportations hors hydrocarbures par rapport au total d'exportation en (%) de 2001 à 2013	53
Tableau n°7 : Nombre d'entreprises ayant bénéficié de financement du FSPE	59
Tableau n°7 : Le secteur du papier et carton selon la nomenclature de l'ONS	66
Tableaux n°9 : Evolution de la part (en%) du secteur bois, liège et papier dans le PIB en volume pour l'année de 2000 à 2012	68
Tableau n°10 : Fermeture de certaines activités non rentables du secteur du papier et du carton.....	70
Tableau n°11 : Evolution de la consommation du papier carton en Algérie de 2011 à 2016 en kg/ habitant.....	72
Tableau n°12 : L'évolution des effectifs des travailleurs de G.E de l'année 2002 à 2013.....	84
Tableau n° 13 : Evolution de la production de l'entreprise G.E à partir de 2006 à 2013 en tonne	88
Tableau n° 14 : Evolution du chiffre d'affaires de l'entreprise G.E de 2008 à 2013 en DA90	
Tableau n°14 : Les investissements de l'entreprise G.E pour l'année 2013 à 2014 en DA	97
Tableau n°16 : Evolution du nombre de clients étrangers de générale emballage de 2008 à 2014.....	98
Tableau n°17 : Evolution du chiffre d'affaires à l'export pour la période 2008 à 2013.....	100
Tableau n°18 : Indicateur de l'effort à l'exportation de Générale Emballage pour la période 2008 à 2013	101
Tableau n°19 : Présentation des résultats de l'estimation des variables.....	107
Tableau n°20 : Analyse de variance et coefficient de détermination	108
Tableau n° 21 : Evaluation globale de la régression.....	109
Tableau n°22 : Teste de significativité individuelle de coefficients.....	110

Tableau n°23 : Teste de normalité	111
Tableau n°24 : La corrélation entre les variables exogènes	112
Tableau n°25: Carré de la matrice de corrélation	112
Tableau n°26: Détermination du nombre de retards	123
Tableau n°27 : Test de Dickey- Fuller augmenté (ADF)	124

Introduction générale

Les échanges internationaux ont connu une croissance considérable liée à l'ouverture des économies. Cette ouverture internationale et l'accroissement des échanges entre pays traduisent une forte concurrence sur les marchés, où toute entreprise doit développer son rendement pour assurer sa pérennité. Dans ce contexte, il est développé un phénomène appelé l'internationalisation des entreprises.

L'internationalisation est définie comme étant une stratégie de développement d'une entreprise en dehors de son marché national. Cependant, il n'est pas évident que toutes les entreprises qui ont des activités à l'international peuvent avoir le même comportement. Au fil de temps, plusieurs économistes ont fourni des modèles explicatifs pour mieux identifier le comportement des entreprises à l'international.

Après l'indépendance, l'Algérie a conduit des changements profonds pour transformer et moderniser son économie. Elle a élargi sa coopération internationale avec l'ouverture économique et la libéralisation du commerce extérieur. Ces derniers, en effet, ont permis aux entreprises nationales d'accroître et de développer leurs activités à l'international. Cependant, ces activités sont limitées à la pratique d'exportation. Depuis toujours le pétrole et ses dérivés représentent la principale part de la totalité des exportations de l'Algérie, par contre ses exportations hors hydrocarbures ne représentent que 2% à 3% des exportations globales. Les pouvoirs publics algériens ont mis en œuvre des mesures destinées à promouvoir la production algérienne sur les marchés extérieurs, dans le but de libérer l'Algérie de sa dépendance des exportations hydrocarbures et de se préparer à l'après pétrole.

Malgré les efforts fournis par les pouvoirs publics, la décision d'exportation n'est pas facile pour les entreprises non pétrolières, notamment, pour celles qui exercent dans le secteur de papier carton. En effet, l'industrie algérienne du papier et carton traverse une situation des plus critiques ; des contraintes et des difficultés tellement invalidantes que la rentabilité et le fonctionnement du secteur sont aujourd'hui mis en péril. Ce secteur se retrouve fortement utilisateur des matières importées et les entreprises publiques qui maîtrisent mal les importations de pâte, papiers et de cartons à transformer sont victimes de la rigidité du code des marchés publics et se plaignent des lenteurs dans les procédures d'achat, alors que le marché mondial fluctue, au jour le jour, en quantité et donc en cotation. Les conséquences sont également néfastes sur l'activité des transformateurs locaux privés qui déplorent, eux aussi, un approvisionnement en matière première insuffisamment maîtrisé ce qui les obligeant à recourir à l'importation de produits semi-finis, aussi, il en est de même

pour les clients finaux des secteurs utilisateurs contraints d'importer des produits finis pour emballer leurs produits ou pour imprimer leurs revues.

En revanche, la force dont dispose le secteur se trouve dans les entreprises du secteur privé qui possèdent des sites de transformation relativement modernes, des compétences locales et un niveau technologique performant dans la transformation de carton ondulé. Ce marché est dominé essentiellement par deux entreprises privées, « **Maghreb Emballage** et Général Emballage », qui détiennent, à elles seules, environ 54% du marché du carton ondulé, « Tonic industrie » avec 16% de parts de marché, vient en troisième position, « **Papcas et Sacar** » viennent en dernière position avec des parts très réduites ne dépassant pas les 4% du marché total national. Sur ces concurrents opérant dans la production de carton ondulé, très utilisé pour les emballages ordinaires, seule Général Emballage dispose de deux trains onduleurs.

En effet, Général Emballage, prend, désormais, le marché national en main après le vide laissé par le déchu « Tonic Emballage ». Cette entreprise couvre ainsi 80% du marché national en matière de besoin de papier et de carton, mais elle voit également au-delà des frontières algériennes ; actuellement 4 % de ses ventes sont réalisées à l'étranger, principalement en Tunisie ; l'entreprise vise ainsi un taux de 12 % d'ici à 2016¹.

Après avoir passé ses preuves avec succès au niveau national, général Emballage se trouve être l'exemple type d'une entreprise ambitieuse, qui a pour objectif à moyen et long terme de se positionner sur les marchés internationaux à travers les exportations, seulement, la décision d'exporter n'est pas facile pour les entreprises algériennes. En effet, en dehors de l'objectif commercial de rentabilité visé, exporter signifie s'internationaliser ; en d'autres termes, il s'agit de diffuser l'image de l'entreprise à l'international et de faire face à une concurrence mondiale. L'entreprise doit établir une stratégie de commercialisation à l'international afin d'appréhender le marché étranger avec un minimum de risques. Dans ce contexte la question pressante **s'arrête à étudier le processus d'internationalisation de l'entreprise Générale Emballage en identifiant son approche, ses aptitudes et les limites de sa démarche d'internationalisation ?** C'est la question à laquelle nous souhaiterons apporter des éléments de réponse à travers la réalisation de ce mémoire.

¹ Manad CHALAL, Générale Emballage confirme sa position de leader national, juin 2012. www.bejaia-aujourd'hui.com.

L'objectif global de ce travail étant d'étudier le processus et l'aptitude d'internationalisation de l'entreprise Générale Emballage. Les objectifs spécifiques sont les suivants :

- Mettre en évidence la notion et les fondements théoriques de l'internationalisation des entreprises;
- Exposer la problématique de sous-développement de l'industrie du papier-carton et les exportations hors hydrocarbures;
- Application des approches économétriques pour estimer et prévoir les exportations de l'entreprise Générale Emballage.

Pour le traitement de la problématique, nous supposons que Générale Emballage est en pleine expansion internationale qui se heurte aux différents freins liés à son environnement.

Nous avons opté pour un plan de travail scindé en trois chapitres devancé par une introduction générale dans laquelle nous avons décrit l'importance, la problématique de notre recherche, l'hypothèse à vérifier et les objectifs à atteindre.

- Le premier chapitre portera sur la présentation générale du concept « internationalisation des entreprises » et de mettre en évidence le contexte dont les entreprises algériennes se développent à l'international;
- Le deuxième chapitre mettra en évidence la réalité de l'industrie algérienne en particulier celle du papier-carton et le sous-développement des exportations hors hydrocarbures;
- Le troisième chapitre traitera l'analyse du développement de l'entreprise Générale Emballage sur les marchés internationaux à travers son aptitude à exporter et l'application des modèles économétriques pour la prévision de ses exportations;

Pour mener à terme notre recherche, répondre à la question posée, vérifier l'hypothèse faite et atteindre les objectifs fixés, nous avons fait recours à des techniques et méthodes appropriées avec la qualité des informations recherchées :

- La recherche bibliographique : collecte et lecture des ouvrages et documents, ayant rapport avec le champ de notre recherche.
- La technique d'interview : durant le stage pratique où nous avons eu des entrevues avec certains fonctionnaires de l'entreprise Générale Emballage pour compléter les données recueillies dans les divers documents consultés.

- Enfin, nous avons complété ce travail par une petite modélisation économétrique à partir des données statistiques obtenues dans le service d'exportation de Générale Emballage.

Chapitre 01 :
Internationalisation des
entreprises

Chapitre 01 : Internationalisation des entreprises

Dès la fin des années quatre-vingt, l'économie mondiale a pris une nouvelle orientation vers un système mondialisé où, peu à peu, disparaissent les frontières nationales, pour laisser les règles du marché se charger d'orienter les relations économiques entre les différentes nations, ouvrant, ainsi, leurs économies à la concurrence internationale.

Toutes les entreprises vivent aujourd'hui dans un cadre extrêmement concurrentiel. Après s'être développée localement et avoir profité de l'ensemble de ces avantages concurrentiels, la question de l'ouverture de ces activités aux marchés extérieurs se pose. Cela suppose bien sûr une réussite préalable sur le marché, sans laquelle les investissements à l'étranger ne seraient pas possibles. C'est pour cela que les entreprises les plus aptes à s'internationaliser restent encore les grands groupes même si les PME entament elles aussi ce processus. Prenant l'exemple des grands papetiers mondiaux, ceux-ci sont concentrés essentiellement dans les pays développés, à savoir l'Amérique du nord, l'Europe, le Japon et la Chine, ces derniers sont abondants en matière première et en technologie de production très sophistiquée ce qui a permis aux grands groupes à se développer hors de leurs marchés locaux.

Dans ce contexte, l'Algérie s'est engagée dans un processus d'ouverture et de libéralisation qui recèle autant d'opportunités et de menaces pour nos entreprises. Ce processus matérialisé essentiellement par la signature de l'accord d'association avec l'Union européenne, l'adhésion à la zone Arabe de libre-échange et la négociation d'une future accession à l'OMC, n'est pas sans conséquence sur l'entreprise algérienne. Cette démarche de libéralisation mis nos entreprises dans une impératif nécessité d'intégrer dans leurs politiques générales une logique dans laquelle doit s'inscrire une stratégie à l'internationale.

Dans ce chapitre, dans un premier lieu, nous présenterons le phénomène de l'internationalisation des entreprises dans lequel s'inscrit l'activité d'exportation. En deuxième lieu, nous analyserons la logique dans lequel le processus d'internationalisation des entreprises algériennes est déterminé. En fin, nous présentons le marché mondial du papier et carton ainsi que l'internationalisation des plus grands groupes papetiers mondiaux.

Section 01 : internationalisation des entreprises

L'internationalisation de l'entreprise est une notion moderne, mais ses fondements ont été l'objet des anciens travaux qui ont mis en évidence l'impératif nécessité d'exercer le commerce international. Par la suite, et à base de ces travaux, l'explication du phénomène d'internationalisation a pris un sens plus large.

A travers cette section, nous allons mettre en évidence la notion et les fondements théoriques de l'internationalisation, ainsi que le processus et les causes de ce phénomène.

1.1. Rappel sur les fondements théoriques du commerce international

On distingue les théories traditionnelles et modernes.

1.1.1. Les théories traditionnelles du commerce international

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

1.1.1.1. La théorie mercantiliste

Selon cette théorie « un pays doit, pour assurer sa richesse et sa puissance, accumuler des réserves d'or. Pour ce faire, l'Etat est appelé à intervenir dans l'économie en encourageant les industries nationales à exporter leur production et en restreignant l'importation de produits étrangers, sauf celle de produit introuvable dans le pays¹ ».

1.1.1.2. La théorie classique

Selon les auteurs classiques, les échanges internationaux permettent une allocation optimale des ressources au niveau mondial. Cette théorie repose sur l'économie du marché et le libre échange, avec une moindre intervention de l'Etat dans l'économie et le commerce et laisser jouer librement les forces du marché².

¹ A. PANET-RAYMOND, D. ROBICHAUD, le commerce international : une approche nord-américaine, Ed. Chenelière, 2005, P.11.

² Idem.

1.1.1.3. La théorie d'avantage absolu (Adam Smith)

Adam Smith montrait les bienfaits de l'échange international, ce dernier permet selon lui de bénéficier des effets de la spécialisation reposant sur des différences absolues des coûts de production.

La base de cette théorie est la comparaison des coûts de production de chaque nation pour chaque produit. Selon Smith « mieux vaud acheter aux autres ce que nous produisons moins bien qu'eux et leur vendre et leur vendre ce que nous produisons avec le plus d'efficacité¹ ».

1.1.1.4. La théorie de l'avantage relatif (David Ricardo)

David Ricardo a élargi la théorie d'Adam Smith pour traiter le cas des pays qui n'ont aucun avantage absolu, il a montré que le raisonnement doit s'effectuer avec des coûts relatifs et non absolus.

Dans cette théorie, le travail est le seul facteur de production et les pays ne diffèrent que par leurs productivités du travail. Ils exportent alors les biens qu'ils produisent de manière relativement efficace et importent les autres. Donc, un pays a intérêt à se spécialiser dans la production d'un bien pour lequel il détient le plus grand avantage comparatif ou inversement, d'un bien pour lequel son désavantage comparatif est le plus faible².

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

Selon la théorie suédoise des dotations en facteurs de production, chaque pays doit se spécialiser dans la production et l'exportation des biens qui demandent des facteurs de production abondants. C'est la dotation en facteurs de production qui expliqueraient les avantages comparatifs³.

¹ Teulon F, le commerce international, Ed. Seuil, 1996, P.21.

² Panet-Raymond A, Robichaud D, Op.cit, P.14.

³ Teulon F, Op.cit, P.24.

1.1.2. Les nouvelles théories du commerce international

Ces théories ont mis l'accent sur deux aspects que les théories traditionnelles échappaient à savoir : les rendements croissants et la concurrence imparfaite. Ainsi, le commerce international se développe entre les nations les plus développées dont les dotations en facteurs de production sont peu différentes. De ce fait, le commerce intra branche constitue une part croissante des échanges, ce qui reste inexpliqué aussi bien par la théorie ricardienne que celle de l'école suédoise. Les firmes multinationales ne peuvent s'intégrer dans le champ d'analyse des théories traditionnelles¹.

1.1.2.1. Les échanges internationaux et les rendements croissants

La théorie traditionnelle pose l'hypothèse de rendements constants. La spécialisation internationale n'est déterminée que par des différences figées de coûts de production (l'avantage comparatif), expliquées entre autres par des dotations naturelles des facteurs de productions (la théorie de HOS).

La spécialisation internationale peut être expliquée par des rendements croissants c'est-à-dire les économies d'échelle que ce soit² : interne (liées à la taille de la firme) ou externe à la firme (liées à la taille du secteur d'activité).

- **Les économies d'échelle internes** : c'est l'augmentation de la taille de l'entreprise, et elle seule qui conduit à ses économies d'échelles par les propres capacités de l'entreprise.
- **Les économies d'échelle externes** : il existe des économies d'échelles externes lorsque l'efficacité d'une firme quelconque est influencée positivement par la taille du secteur ou du pays. C'est l'exemple, lorsque les industries sont concentrées dans un lieu donné ce qui leur permet de bénéficier d'infrastructures plus développées, d'une offre de service plus appropriée ou encore d'une offre de travail spécialisée plus compétente et plus productive ainsi que de l'amélioration des connaissances et du savoir-faire.

¹ Rainelli M, la nouvelle théorie du commerce international, Ed. Découvert, Paris, 2003, P.30.

² Ibid, P.26.

1.1.2.2. Le rendement croissant et la concurrence imparfaite

Selon les travaux de l'économiste « **Paul Krugman** » la concurrence parfaite n'existe pas sur les marchés et que les économies d'échelle sont possibles. Lorsque les économies d'échelle sont importantes, un pays qui dispose initialement d'une industrie de grande taille peut maintenir cet avantage, même si un pays voisin pourrait produire les mêmes biens¹.

1.1.2.3. La différenciation des produits

En 1961, « **Staffan Burenstam Linder** » s'appuie sur l'importance des échanges de produits similaires entre pays (les échanges intra branches).

La différenciation des produits est l'ensemble d'actions par lesquelles les entreprises s'approchent d'une situation de monopole en rendant ses produits différents de ceux de la concurrence (qualité, image, désigne...)².

Au fil des années, différents théoriciens tentent de rendre compte de la réalité changeante du commerce international. La nouvelle approche théorique est venue pour compléter les analyses établies par la théorie traditionnelle.

Effectivement, les échanges mondiaux ont accéléré notamment avec le déclenchement du processus de mondialisation qui joue pour plus de libéralisation et d'ouverture, cela a donné aussi une circulation des facteurs de production sous toutes leurs formes. Il se traduit par l'extension géographique des échanges, mais également du domaine de ces échanges, car ce mouvement, ne concerne plus seulement, les marchandises, mais englobe les capitaux, la main-d'œuvre, les services et la propriété intellectuelle. Dans ce qui suit, nous exposerons le concept d'internationalisation qui contient tous les mouvements économiques en dehors des frontières nationales.

¹ Krugman P, Obstfeld M, Economie internationale, 8^{ème} édition, Ed. Paris, 2009, P.149.

² Rainelli M, Op.cit, P.64.

1.2. L'internationalisation de la firme

L'accroissement de la concurrence au niveau mondial exige des entreprises qu'elles soient présentes sur tous les marchés ainsi dans un contexte de développement des espaces économiques régionaux (UE, ALENA,...). On présentera les différentes facettes de l'internationalisation en exposant les raisons qui poussent les entreprises à s'internationaliser, les étapes puis les stratégies d'internationalisation.

1.2.1. Notion de l'internationalisation de la firme

L'internationalisation correspond à une stratégie visant à développer l'activité d'une entreprise à l'étranger, à travers plusieurs options, telles que l'implantation d'unités de production à l'étranger, ou encore la conquête de divers marchés nationaux. C'est un processus long et qui peut dépendre d'une multitude de facteurs environnementaux aussi bien internes qu'externes. L'internationalisation ne doit plus être considérée principalement comme une stratégie de croissance, mais aussi comme un moyen pour assurer sa survie ou protéger ses marchés d'une concurrence devenue moins prévisible¹. La première dimension de l'internationalisation des entreprises est celle qui touche aux flux de marchandises, donc elle concerne d'abord la vente de marchandises à l'étranger (exportation) puis à l'expansion en termes plus concrets à travers la création de filiales de sous-traitance de partenariat...etc².

1.2.2. Les fondements théoriques du processus d'internationalisation des entreprises

Les analyses théoriques sur la multinationalisation des firmes sont récentes et ne datent que de la fin des années 1950. Ceux-ci ont mis l'accent sur les facteurs et la logique explicatifs de la pénétration des marchés étrangers.

L'exportation correspond généralement au stade initial de l'internationalisation, elle permet assez souvent aux entreprises de poser les premiers repères d'un développement à

¹ Josée ST-PIERRE et al, Mondialisation et internationalisation des PME, Ed, université du Québec, Québec, 2011, P. 8.

² Kali COURT et al, Stratégie et internationalisation, IUT Bordeaux 4, Montesquieu, P. 1.

l'international, découlant d'une volonté d'assurer une présence durable sur les marchés étrangers. A cet effet, celle-ci ne doit pas résulter de la saisie d'opportunités occasionnelles dont le but est de rechercher un profit immédiat ou d'écouler un excédent de capacité. Elle doit au contraire, résulter d'une décision trouvant sa source dans une volonté d'exploiter un avantage concurrentiel et de contribuer à améliorer la croissance à terme de l'entreprise.

Plusieurs approches théoriques ont tenté d'expliquer les déterminants et les facteurs qui conditionnent la présence durable des entreprises sur les marchés étrangers, de même que la logique à laquelle répond ce processus de développement.

1.2.2.1. La théorie du cycle de vie d'un produit du Vernon (1961)

Dans sa théorie du cycle de vie du produit, « **Vernon** » montre que l'internationalisation s'explique par la dynamique du monopole d'innovation.

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

Les différentes phases du cycle de vie d'un produit identifiées par **Vernon** sont¹ :

- **Première phase** (phase de lancement) ; intense en recherche-développement, est représentée par l'introduction du produit sur le marché par la firme, qui est seule à produire le bien. Durant cette phase, les séries de fabrication sont limitées, le prix du bien est élevé et la consommation est d'abord le fait de consommateur riche.
- **Deuxième phase** (phase de croissance des ventes) ; la production, intense en capital, se fait à présent en grande série, le prix de vente du bien diminue, le spectre des consommateurs s'élargit et des firmes imitatrices apparaissent dans les pays d'origine du monopole.
- **Troisième phase** (phase de maturité) ; le produit se banalise, la production devient intense en facteur travail non qualifié, la consommation du bien devient courante, les firmes se livrent à une concurrence par les prix.
- **Quatrième phase** (phase de déclin) ; le produit entame son déclin à cette phase, de nouveaux produits substitués apparaissent sur le marché, l'intensité en travail non qualifié s'accroît, le marché se trouve en surcapacité.

A chaque phase du cycle de vie correspond une phase du commerce international¹ :

¹ Les théories du commerce international, cours d'économie du forum, www.forum-scpo.com, consulté le 8 avril 2014.

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

1.2.2.2. Le paradigme OLI (Oneship, Localisation, Internationalisation)

Une première tentative d'explication a été effectuée par « **Dunning** » (1988), qui propose une approche globale des facteurs explicatifs de l'investissement direct (paradigme OLI, pour Ownership, Localisation, Internalisation). Celui-ci fait de la multinationalisation le résultat d'une combinaison de trois éléments interdépendants²:

- **L'avantage spécifique** (*ownership advantage*) est la possession par l'entreprise d'actifs incorporels susceptibles d'être exploités de manière rentable à une échelle relativement large (la technologie, brevets, droits d'auteur, compétences, noms de marque, réseaux de commercialisation...).
- **L'avantage à la localisation** est l'existence d'un avantage à utiliser ces actifs pour produire dans plusieurs pays plutôt que d'exporter à partir d'une production dans le seul pays d'origine, pour la nécessité d'une présence physique sur les marchés étrangers pour y être compétitif, dans l'intérêt d'une division internationale du processus productif pour tirer profits des différences des prix et des salaires. La délocalisation peut aussi répondre à une volonté de contourner les entraves au commerce (frais de transport des produits, protectionnisme commercial du pays d'accueil) ou permettre une meilleure adaptation au marché (proximité des consommateurs, ajustement aux normes locales, meilleure connaissance des concurrents locaux).

¹ Idem.

² Milan VUJISIC, les nouvelles théories du commerce international, www.creg.ac-versailles.fr, consulté le 8 avril 2014.

- **L'avantage à l'internalisation** permet d'éviter les coûts associés aux transactions entre sociétés indépendantes (coûts de passation des contrats et de garantie de la qualité). Elle assure un meilleur contrôle sur l'utilisation des technologies, et évite sa sous-évaluation par le marché.

Ainsi, l'investissement est choisi comme un mode de pénétration du marché étranger, lorsque la firme réunit simultanément les trois types d'avantages. S'il n'y a pas d'avantage à la localisation, mais seulement un avantage spécifique et un avantage à l'internalisation, la firme garde la maîtrise de la pénétration du marché étranger en y exportant et en établissant son propre réseau de vente. Pour **Dunning**¹ enfin, si la firme ne possède qu'un avantage spécifique, elle effectue alors une vente de licence auprès d'une entreprise locale et lui laisse le soin d'exploiter le marché de son pays.

1.2.2.3. L'approche behavioriste ou comportementale

Selon cette approche, l'ouverture à l'international découle d'un processus logique qui implique un engagement progressif de l'entreprise sur les marchés étrangers.

Cette progressivité concerne à la fois les objectifs géographiques qui conduisent les entreprises à se déplacer des pays culturellement proches vers des pays lointains, la distance psychique liée à la langue, au niveau d'éducation et à la législation et enfin l'engagement en termes de moyens et de ressources. Le modèle le plus connu est le modèle « **UPPSALA** » développé par « **Johanson, Wiendershein et Vahlne** », qui prend appui sur la théorie behavioriste pour expliquer les étapes de l'engagement d'une entreprise à l'international²³.

Ce processus démarre par une approche purement nationale, suivie par l'exportation, puis par la création de filiales jusqu'à l'établissement d'unités de production à l'étranger.

Le modèle innovation développé par (**bilkey et tesar 1977, cavusgil 1980, czinkota 1982, reid 1981**), répond également à cette logique, l'exportation est dans ce cas, appréhendée comme une innovation au même titre que le lancement d'un nouveau produit.

¹ Idem.

² Patrick COHENDET, Le Développement d'une Théorie du Processus d'Internationalisation de la Firme, Management International, volume 15, 2010, PP. 11-18, www.uridt.org, consulté le 05 avril 2014.

Mais les entreprises ne suivent pas toutes ce schéma de progression. Certaines sautent les étapes en passant directement d'un statut d'internationale à celui d'une entreprise globale, d'autres après l'échec d'une tentative d'internationalisation initiale se replient sur le marché domestique. Enfin, cette approche ne définit pas vraiment les conditions du passage d'un stade du processus à l'autre, ce qui peut s'expliquer par les compétences distinctives de l'équipe dirigeante en charge de l'internationalisation¹.

1.2.2.4. L'approche par les compétences

Cette approche développée suite aux Travaux de (**Penrose 1959**), met en avant le rôle des compétences de l'équipe dirigeante qui permettent d'initier et de construire le processus stratégique lié à l'internationalisation.

Selon cette théorie, l'entreprise est un ensemble de ressources productives, dont la mobilisation et la coordination permettent de dégager un avantage concurrentiel. Le processus d'internationalisation est donc le résultat d'une combinaison des différentes ressources et compétences détenues ou contrôlées par l'entreprise, qui permettent aux dirigeants une efficacité d'assimilation et d'apprentissage des connaissances, une capacité de saisir les opportunités sur les marchés étrangers et de réduire les distances psychologiques. Cette approche peut donc expliquer le passage d'une étape à une autre du processus, que n'explique pas l'approche béhavioriste².

1.2.2.5. L'approche par les réseaux

Cette approche développée à partir des travaux de l'école d'**UPPSALA**, tente de mettre en avant l'importance de la position de la firme dans son réseau, dans le processus d'internationalisation. Le réseau correspond à l'ensemble des relations d'échange que l'entreprise peut créer avec d'autres entreprises, ses clients, ses fournisseurs, ses distributeurs, ses concurrents ainsi que les relations privées de l'ensemble des acteurs de l'entreprise. Ces liens formels et informels que nouent les dirigeants avec d'autres individus jouent un rôle clef dans l'internationalisation des entreprises notamment par les informations qu'ils procurent, facilitant ainsi, l'accès de l'entreprise sur les marchés étrangers³.

¹ F.Chariet, Internationalisation et nouvelles implantations des firmes multinationales, Working Paper- UMR MOISA, Montpellier, 2008, PP. 3-4.

² Samia LEFGOUM, « Les entreprises algériennes face au développement des exportations hors hydrocarbures : entre défis et contraintes », communication, Unniversité de Tizi Ouzou, P.3.

³ Ibid, P.5.

Les trois théories précédentes, bien qu'elles contribuent à comprendre la logique de l'internationalisation des firmes, occultent certains aspects importants tels que les différences sectorielles de même que les spécificités institutionnelles et locales qui contribuent fortement à la détermination des choix des entreprises, d'où la nécessité d'une approche économique.

1.2.2.6. Les apports de la Nouvelle Théorie du Commerce International (NTCI)

Le cadre défini par les théories précédentes constitue le point de départ des nouveaux éléments théoriques apportés par les modèles d'investissement stratégique et la nouvelle théorie du commerce international qui mettent en avant un choix des firmes multinationales entre proximité et concentration¹:

- **Selon Brainard (1993)**, la multinationalisation horizontale apparaît lorsque les avantages à s'implanter à proximité des consommateurs sont élevés relativement aux avantages liés à la concentration des activités. La firme préfère donc implanter plusieurs sites de production pour servir les marchés locaux si elle peut réaliser des économies d'échelle entre ces différents sites du fait de la présence sur ces marchés, si les coûts d'implantation sont relativement faibles, si les coûts de transport sont plutôt élevés et si la demande sur le marché d'accueil est forte.

- **Markusen et al (1996)** complètent les résultats du modèle de **Brainard** sur l'arbitrage proximité-concentration en mettant en évidence la multinationalisation verticale où les firmes répartissent leurs activités entre les pays en fonction des différents avantages en taille et en dotations factorielles et établissent les étapes de la production les plus intensives en travail dans les pays où les coûts de la main-d'œuvre sont peu élevés.

- **Helpman, Melitz et Yeaple (2004)** mettent en évidence l'hétérogénéité des entreprises et soulignent que seules les entreprises les plus efficaces dans leur branche d'activité peuvent s'implanter à l'étranger. En effet, toutes les entreprises ne sont pas d'un même niveau d'efficacité dans une branche d'activité donnée : seules les plus efficaces exportent, et parmi celles-ci, seule une fraction d'entre elles, capable de supporter les coûts d'entrée, pourra s'implanter à l'étranger.

- **M. Mrazova et J.P. Neary (2010)** complètent ce modèle en mettant en évidence le rôle des plates-formes à l'exportation pour souligner que seules les entreprises les plus performantes seront capables de créer des filiales dans tous les pays, tandis que celles qui le sont moins se

¹Matthieu CROZERT et Lionel FONTAGNE, L'internationalisation des entreprises: une analyse microéconomique de la mondialisation, Economie et statistique n°435- 436, 2010, P.P.3-5.

limiteront aux exportations alors que les entreprises intermédiaires établiront une filiale dans un seul pays et pourront lui confier le rôle de plate-forme à l'exportation.

D'autres analyses ont introduit les concepts d'incertitude et d'acquisition de connaissance sur les marchés étrangers afin d'analyser dans quelle mesure une entreprise peut évoluer d'un mode de pénétration des marchés étrangers vers un autre.

- **F. Albornoz et al** développent un modèle basé sur l'apprentissage et l'expérimentation dans lequel les entreprises ne découvrent leur rentabilité sur les marchés étrangers qu'après avoir commencé à exporter. Plus précisément, une entreprise commencerait à exporter un produit vers un seul pays avant de s'orienter vers d'autres pays si les exportations vers le pays initial s'avèrent rentables. Dans le même ordre d'idée, **P.Conconi, A. Sapir et M. Zanardi** étudient comment une entreprise qui a commencé à exporter vers un pays peut décider de maintenir sa présence dans ce pays en y effectuant des implantations à l'étranger. Ils montrent en particulier que la probabilité de créer des filiales à l'étranger est d'autant plus forte que l'entreprise a acquis, via l'exportation, des connaissances sur les structures et le marché du pays d'accueil.

1.2.3. Les causes d'internationalisation de l'entreprise

La décision d'internationalisation pour une entreprise est compliquée, cependant, celle-ci est motivée par certains nombres de besoins et d'insuffisances, qui incitent les entreprises à les chercher. Ces motifs sont les suivants¹ :

1.2.3.1. Les facteurs stratégiques

Ces facteurs sont regroupés en deux catégories

a) La répartition des risques

- Un risque de phase de cycle de vie : le produit est dans une phase de cycle de vie différente selon les pays choisis.
- Risque de conjoncture : la situation n'est pas identique dans tous les pays en même temps.
- Risque de dépendance: diversification géographique des débouchés et des approvisionnements.
- Risque de concurrence : elle est plus ou moins développée selon les pays.

¹ Kali COURT et al, Op.cit, P.4.

b) Recherche d'avantages concurrentiels

- Disponibilité des ressources (matières premières, énergie)
- Le bas niveau des salaires : intéressant pour les industries qui emploient beaucoup de main d'œuvre (Asie du sud-est).
- Productivité du travail et qualification de la main d'œuvre attirent certaines entreprises vers les USA, le Japon.
- Les incitations financières et fiscales (ex : Irlande).

1.2.3.2. Facteurs liés au marché

Les facteurs liés au marché sont subdivisés en deux types de marché à savoir :

a) Facteurs liés au marché de base

- Marché du produit saturé ce qui fait l'impossible de gagner des parts de marché.
- Réglementation qui limite le développement de l'entreprise : l'accès à des environnements réglementaires et institutionnels plus favorables contribue fortement à renforcer la décision des entreprises d'internationaliser une partie de leurs activités. C'est le cas de la plupart des entreprises qui se situent dans des pays occidentaux où la réglementation est très contraignante.
- Concurrence trop agressive (micro-informatique)
- Conditions de production qui freinent le rythme de la croissance ou de profit.

b) Facteurs liés aux marchés étrangers

- Internationalisation de la concurrence (ouverture des marchés, l'entreprise ne peut plus considérer son marché national comme le seul marché, il faut occuper le terrain là où se trouvent les clients, mais aussi les concurrents).
- Imperfection des marchés : l'entreprise peut être obligée de s'implanter dans un pays pour avoir le droit d'y écouler sa production c'est-à-dire à cause des réglementations tarifaires, administratives ou protectionnistes.

1.2.4. Les niveaux de l'internationalisation

Généralement, une entreprise ne s'internationalise pas du premier coup, elle doit passer par des étapes qui lui permettent de connaître le marché étranger avant de s'y installer directement.

1.2.4.1. Le développement des exportations

Il y a trois voies possibles pour développer ses parts de marché à l'export, l'exportation directe, indirecte ou associée¹.

a) L'exportation directe

Elle évite les intermédiaires, et permet de faire l'apprentissage des marchés étrangers et d'éliminer les rémunérations des intermédiaires, mais elle est difficile et coûteuse en pratique, car la firme connaît mal les rentabilités, les modes de consommation, les pratiques commerciales et les règlements sur le marché local. Il y a donc un risque d'erreur important. De plus, l'entreprise va devoir entretenir sur place par des stocks et un service de distribution coûteux. La méthode d'exportation directe peut se faire soit avec force de vente par exemple avec un agent commercial à l'étranger ou avec un représentant salarié, ou sans force de vente comme la présence dans les revues étrangères ou encore par des foires et salons à l'étranger.

Donc, la vente directe est appropriée lorsque seul de personnel des ventes de l'entreprise possède les connaissances ou les compétences nécessaires. Cette technique convient aussi si le nombre de clients éventuels est relativement faible ou si ceux-ci se trouvent dans un secteur géographique relativement limité. On distingue les formes suivantes² :

- **Exportation directe sous forme d'une vente directe:** La vente directe consiste à réaliser des ventes sans recours aux intermédiaires commerciaux ou représentants. L'entreprise exportatrice doit posséder des compétences et ces ressources nécessaires pour participer à tous les aspects du marketing et du service après-vente. Ce type de vente permet d'exercer un contrôle considérable sur les activités commerciales.
- **Exportation directe avec un représentant salarié :** L'entreprise délègue de façon permanente sur un marché un ou plusieurs représentants commerciaux. La fonction principale du représentant est de chercher des occasions d'affaires, négocie en nom de l'entreprise des contrats avec des acheteurs et communique le bon de commande au siège social de l'entreprise, après c'est à l'entreprise d'envoyer la marchandise.
- **Exportation directe avec un agent commissionné :** Un agent commissionné est une personne qui peut être physique ou morale, indépendante et permanente d'un exportateur. Il s'agit du nom et pour le compte de l'entreprise qui le mandant. Contrairement au représentant

¹ Write AWAY, Guide pas-à pas à l'exportation, Canada, 2008, P.P. 25-26.

² J.AMELON, J. CARDEBAT, « les nouveaux défis de l'internationalisation : quel développement international pour l'entreprise après la crise », Ed. Boeck Université, Bruxelles, 2010, P.195.

salarié, il peut organiser librement son activité. L'exportateur ou le mandant rémunère l'agent commissionné par commissions sur le chiffre d'affaires qu'il réalise.

b) L'exportation indirecte

Elle est mieux adaptée à la phase initiale d'exportation, car elle dispense l'entreprise de tout investissement et de toute présence personnelle à l'étranger. L'exportateur peut utiliser les services de courtiers ou vendre à des sociétés de commerce extérieur (CAGEX par exemple), qui s'occupent de toutes les formalités douanières, financières et administratives, et conclut lui-même les contrats de vente à l'étranger. Cependant, ces interventions d'intermédiaires constituent un barrage à une véritable connaissance et toute réelle pénétration du marché étranger. En général, on distingue les intermédiaires suivants ¹:

- **La société de commerce international SCI** : C'est une société d'import-export, qui achète pour son propre compte des produits auprès d'autres entreprises qui ne disposent pas de réseaux commerciaux correspondants liés à leurs activités. La SCI présente à l'entreprise exportatrice un avantage de limiter le risque commercial, car la vente est réalisée sur le marché domestique, d'éviter les charges liées au transport, les formalités liées à l'exportation.

- **L'importateur** : L'importateur ou le distributeur est un commerçant indépendant, il achète des produits auprès de l'entreprise exportatrice dans le but de revendre ces produits à son propre nom et à son propre compte. L'importateur assure pour lui-même toutes les activités à la vente : distribution, réseau de vente, publicité, service après-vente. L'exportateur perd entièrement le droit de propriété et le contrôle sur les produits vendus.

Cette formule est appliquée généralement, par les entreprises qui ne disposent pas de moyens nécessaires pour se lancer à l'exportation.

- **Les concessionnaires** : Un concessionnaire est un agent et importateur exclusif, qui commercialise les produits sur des zones précisées par l'entreprise exportatrice. Il s'engage dans le contrat à ne pas distribuer des produits concurrents sur la zone. L'exportateur peut imposer un contrôle sur la politique commerciale du concessionnaire.

c) L'exportation associée

L'exportation associée c'est lorsque l'entreprise exportatrice réalise une opération d'exportation avec un groupe d'entreprises. C'est l'association avec une plusieurs entreprises

¹ Lynda GRAICHE, « les formes d'implantations des firmes en Algérie : objectifs et stratégies », thèse du doctorat, Université de Tizi Ouzou, 2010, P.80.

nationales, rarement étrangères, pour créer un groupement d'exportateurs, et de créer un réseau commun de vente à l'étranger¹. On distingue les formes suivantes²:

- **Le groupement d'exportateurs:** C'est un ensemble d'entreprises regroupées, afin de réaliser une exportation par la mise en commun des moyens nécessaires, ce groupement permet de partager les coûts et les risques. Une condition de réussite repose sur la nécessité de commercialiser des produits non concurrents dans ce groupement.
- **Le portage :** Cette technique est appelée Piggy-back, également appelée exportation Kangourou. Elle est souvent exercée par une PME, qui souhaite se présenter à l'international celle-ci demande à une entreprise déjà implantée à l'étranger (firme multinationale) de l'aider dans la commercialisation de ses produits sur des marchés étrangers. L'entreprise portée bénéficiera d'un réseau de distribution et du savoir-faire mis à sa disposition par la FMN.

1.2.4.2. La mise en place d'un réseau de distribution à l'étranger

L'exportation directe, indirecte ou associée présente l'inconvénient de ne pas assurer une présence permanente de l'entreprise à l'étranger alors que la constitution de réseaux de distribution à l'étranger le permet. Elle peut se faire par la technique de la franchise internationale, la franchise étrangère, la succursale, ou filiale de distribution (création d'une personne morale nouvelle)³.

1.2.4.3. La multinationalisation

La FMN n'apparaît vraiment que lorsque des filiales de production complètent les filiales de distribution. On repère une FMN aux critères suivants : Part des ventes réalisées à l'étranger, activités de production réalisées à l'étranger, présence dans plusieurs pays, nombre de filiales à l'étranger, existence d'une DG (Direction Générale) multinationale, détention multinationale du capital social, cotation des titres sur plusieurs places financières, et adoption d'une stratégie internationale.

1.2.5. Les stratégies d'internationalisations

Dans leur processus d'internationalisation, les entreprises adoptent différentes stratégies selon leurs tailles et leurs structures. Ces stratégies sont les suivantes⁴ :

¹ Write AWAY, op.cit, P.26.

² Les modes de présence à l'international, www.images.hachette-livre.fr, consulté le 07 mai 2014.

³ Idem.

⁴ Jean-Paul LEMAIRE, stratégies d'internationalisation, 3^{ème} édition, Ed. Dunod, Paris, 2013, P.206.

1.2.5.1. La stratégie internationale

L'entreprise internationale est une organisation dont le centre de décision et le système de production et de commercialisation se trouvent dans le pays d'origine et qui entend étendre ses activités à d'autres pays. La logique de cette stratégie veut que l'entreprise développe les compétences et les connaissances qui permettent la gestion de l'entreprise au niveau national puis procéder à leur transfert au niveau local dans les unités à l'étranger. Il s'agit avant tout de s'appuyer sur les ressources techniques, humaines et organisationnelles de la société mère, en les valorisant et s'adaptant aux différents marchés locaux. Ce type de configuration est adapté aux entreprises souhaitant limiter leur internationalisation à quelques pays et souhaitant limiter les coûts de structure et de coordination. Les entreprises se situant au premier stade du processus d'internationalisation adoptent souvent cette stratégie.

1.2.5.2. La stratégie multinationale

L'entreprise multinationale manifeste un engagement plus déterminé au niveau international que l'entreprise internationale. Elle localise ses opérations de production et de commercialisation dans différents pays pour profiter du meilleur dans chaque pays. Elle utilise l'investissement direct pour implanter des unités de production locale ou de développement des contrats de transfert de technologie avec des entreprises étrangères. Les décisions stratégiques restent centralisées au siège de l'entreprise alors que la gestion des activités locales est confiée aux unités locales.

L'entreprise multinationale adopte des stratégies multidomestiques pour mieux adapter sa politique commerciale aux spécificités des marchés locaux. Les opérations locales sont entreprises de façon à exploiter les opportunités locales. Dans ce type d'organisation, les activités commerciales sont différenciées et adaptées au niveau local pour mieux satisfaire les besoins des clients locaux. Les produits et ou services sont développés selon les spécificités locales en vue de répondre au mieux aux spécificités de chaque marché local.

La standardisation est déplacée, chaque marché ayant ses besoins différents de ceux des autres marchés que l'entreprise se doit de satisfaire. Les marchés potentiels pour l'entreprise multinationale sont ceux de taille importante ou à forte croissance et où l'intensité concurrentielle est moyenne ou faible.

1.2.5.3. La stratégie globale

L'entreprise globale ou mondiale adopte une stratégie à vocation mondiale axée autour d'une politique de standardisation et d'optimisation des ressources. Le monde est considéré comme un seul marché. La stratégie repose sur une présence commerciale et industrielle de l'entreprise à l'échelle mondiale. Les offres proposées sont standardisées avec

un marketing indifférencié, une coordination centralisée des activités et l'exploitation d'interdépendances stratégiques. La recherche d'économies d'échelle, le partage des coûts la coordination des flux et l'intégration de la recherche, au plan mondial sont au cœur de la stratégie globale.

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

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

1.2.5.4. La stratégie transnationale

L'entreprise transnationale n'accorde pas une importance capitale à l'attachement à son pays d'origine. Elle baigne dans la mixité culturelle, ce qui explique son détachement au pays d'origine. Elle tend à perdre son identité nationale.

La stratégie transnationale constitue une étape avancée dans le processus d'internationalisation de l'entreprise dans la mesure où elle permet à l'entreprise de concilier les forces de l'intégration globale avec les exigences d'adaptation aux spécificités locales des marchés ciblés par l'entreprise. En quelque sorte l'entreprise transnationale adopte une stratégie globale pour développer un avantage concurrentiel au niveau mondial. L'objectif principal visé par cette stratégie consiste à bénéficier des avantages de coûts grâce à la coordination générale des activités, tout en veillant à une réactivité et flexibilité pour identifier et exploiter des opportunités locales.

1.2.6. Les risques de l'internationalisation

L'opération d'internationalisation est souvent accompagnée de certains risques. En général ces risques sont liés aux sous-évaluations des coûts et aux changements environnementaux¹.

¹ Meryam CHABB, Marketing et internationalisation des entreprises, mémoire de master, Ecole supérieure du commerce, 2004, P.9.

1.2.6.1. La sous estimation des coûts

Un engagement international se décide dans une perspective de profit à terme, l'information sur les marchés est souvent difficile à obtenir et surtout à contrôler (le plan stratégique suppose la gestion performante des instruments de la veille technologique), il apparaît souvent que les recettes attendues d'un nouveau marché ont été surévaluées et les coûts d'accès sous évalués.

Les erreurs d'appréciation portent le plus souvent:

- Sur l'existence de coûts cachés d'accès au marché ;
- Une sous évaluation des coûts d'exploitation des marchés imputables à une mauvaise évaluation des avantages compétitifs des concurrents, des alliances existant sur le territoire étranger entre partenaires locaux ou étrangers, publics ou privés
- Une mauvaise évaluation de l'incidence de la distance culturelle, langue, culture, développement économique ;
- La qualité variable et parfois inexacte des informations locales
- L'hétérogénéité des situations locales.

1.2.6.2. L'environnement international incontrôlable

Certaines évolutions sont soudaines et imprévisibles, elles risquent de mettre l'entreprise en péril. Ces évolutions peuvent être liées aux modifications réglementaires ou législatives, en particulier en matière douanière, aux variations des taux de change et aux instabilités qui engendrent le risque pays.

1.2.6.3. Autres risques

- **La durée** : la découverte puis la conquête de nouveaux marchés exigent du temps et beaucoup de patience avant les premières affaires concrètes.
- **Coût élevé** : études de marché, coûts des déplacements, frais de transport, taxes douanières... L'internationalisation demande de gros investissements avant même de porter ses fruits, et continue d'engendrer des coûts spécifiques. Il faut donc avoir une trésorerie suffisante, et ceci pendant longtemps.
- **Complexité** : multitude de marchés potentiels, barrières culturelles et linguistiques, formalités et taxations complexes...etc.

Toutes ces spécificités du commerce international supposent des compétences et des ressources en personnel dont ne disposent pas la plupart des entreprises¹.

Pour résumer, l'internationalisation est une étape stratégique dans le développement et la croissance des entreprises et constitue un concept actuel et essentiel pour une entreprise si elle ne veut pas stagner et rester active dans son marché. Plusieurs approches et stratégies sont offertes aux entreprises pour pénétrer le marché international, ces stratégies présentent des avantages, mais aussi des inconvénients. Nous présenterons dans la section suivante comment les plus grandes entreprises du papier et carton ont marqué leurs présences à l'échelle internationale.

¹ Idem.

Section 02 : Présentation du marché papier-carton et développement à l'international des grands groupes papetiers mondiaux

L'objet de cette section est de mettre en reliefs le phénomène de l'internationalisation sur le marché papier et carton. En premier lieu, nous présenterons le marché mondial du papier-carton en termes de production et consommation, ainsi en termes de quelques grands groupes producteurs et leurs développements à l'internationalisation.

2.1. Production et consommation mondiale du papier et carton

Le marché mondial du papier et carton est dominé par l'Amérique du Nord, la Scandinavie (Finlande, Suède et belge), la Chine et le Japon. Ces trois zones économiques assurent à elles seules 70% de la production mondiale de pâte à papier et 58% de celle de papiers et cartons. La consommation reste également concentrée sur ces régions. Mais la hausse progressive du niveau de vie dans de nombreux pays tiers laisse supposer une évolution dans les zones de consommation. En effet, celle-ci est fortement corrélée au PIB. Dès lors, des pays comme la Chine ou encore l'Inde ont des besoins croissants en produits papetiers. A l'horizon 2015, la consommation mondiale de papiers est prévue d'atteindre 450 millions de tonnes, marquant une hausse de 33%¹.

Les tableaux suivants présentent le total de production, de consommation mondiale de papier et carton.

Tableau N°01 : Présentation de la production mondiale par type de papiers et carton en milliers de tonnes.

Années	2009	2010	variation 2010/2009en %
papier journal	32 066	326 491	1,8
papier pour impression et écriture	104 230	110 217	5,7
papiers pour ondulé	128 268	138 506	8
Cartons	47 947	50 868	6,1
papiers tissus	27 934	29 191	4,5
Total en papiers et cartons	370 520	393 899	6,3

Source : statistiques sur l'industrie papetiers mondiale, 2012, P.53.

D'après le tableau, la totalité de la production mondiale du papier et carton est estimée à 393 899 milliers de tonnes, celle-ci est supérieure à la quantité produite en 2009

¹ L'industrie des papiers et cartons, étude sectoriel, 2006, P.1. www.cabinetseddik.com. Consulté le 5 mai 2014.

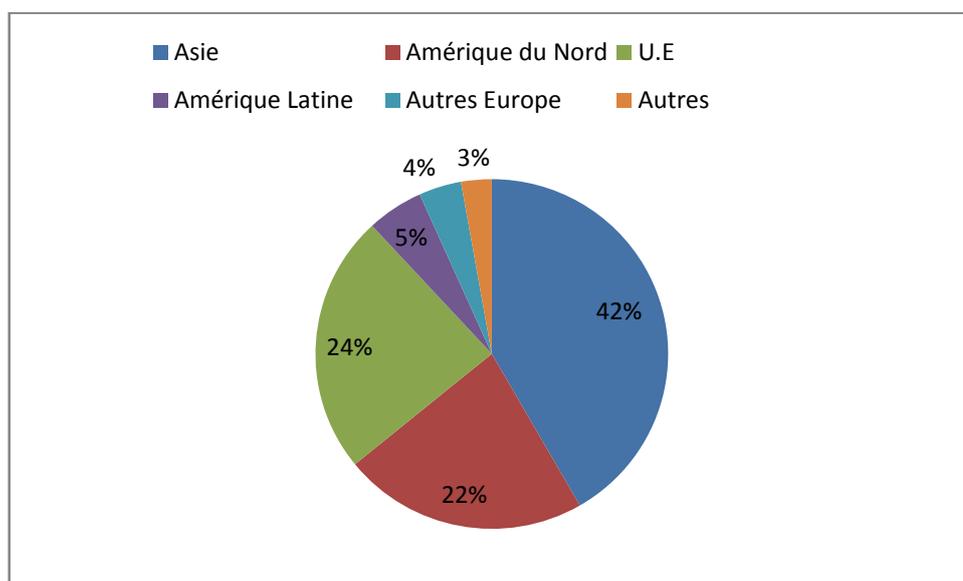
soit de 6,3%. On constate que les quantités produites en papiers pour ondulé sont les plus élevées par rapport aux autres types, en 2010, elles sont estimées à 138 506 milliers de tonnes soit une variation de 8% par rapport à l'année 2009.

Tableau N°02 : Evolution de la consommation et la production du papier et carton par zone géographique pour l'année 2010.

en milliers de tonnes	monde	U.E (27)	autres Europe	total Europe	Amérique du nord	Amérique latine	Asie	Autres
production de papiers et cartons	393 899	94 369	15 183	109 552	88 636	20 292	164 367	11 052
consommation de papiers et cartons	394 728	83 064	16 899	99 963	81 537	27 136	166 141	19 951
consommation par tête (kg)	57	165	52	121	235	46	43	15,7
production de pâtes	185 582	37 147	9 624	46 771	67 779	21 075	44 523	5 434

Source : statistiques sur l'industrie papetiers mondiale, 2012, P.53.

Figure N°01 : pourcentage de production du papier et carton par zone géographique en 2010



Source : réalisé par nos soins à partir des données de tableau N°2.

D'après les données ci-dessus, il est clair que la production du papier et carton est concentrée dans les zones développées et émergentes soit 42 % en Asie (principalement en chine et Japon), l'Europe avec 28%, puis l'Amérique avec 27%. La production par les premiers pays producteurs est présentée en annexe N°1.

Pour la consommation, l'Amérique du nord est classée en premier rang avec 235 Kg/tête, suivi de l'UE avec 165 Kg/tête, ensuite l'Asie avec 43Kg/tête.

2.2. Les grands groupes papetiers mondiaux et leurs développements à l'international

Le marché du papier et carton est principalement dominé par des groupes dont leurs créations remontent à l'ancien temps (les années de 18 cents). Ces groupes ont pu inonder le monde par leurs productions à travers les exportations et les implantations sur les différents continents. Dans ce qui suit nous présenterons ces géants groupes, en mettant l'accent sur leurs développements à l'international.

2.2.1. International Paper

International Paper est le premier groupe mondial dans le secteur de papier. Dans ce qui suit, nous mettrons en évidence son développement à l'international.

2.2.1.1. Présentation du groupe International Paper

International Paper, fondé en 1898, est une entreprise mondiale de papier et emballage présente en Amérique du Nord, en Amérique Latine, en Europe, en Russie, en Asie et en Afrique du Nord. C'est un groupe de secteur papier et emballage d'envergure internationale, concentre son activité sur la production de **papers de bureau non couchés sans bois, de papers pour ondulé ainsi que de cartons couchés et non-couchés**, d'emballages industriels. L'entreprise exerce également dans la production de la **pâte à papier** et le papier journal.

Le siège social d'International Paper est situé aux Etats-Unis et l'entreprise emploie près de 70 000 personnes dans plus de 24 pays et distribue ses produits à travers le monde entier.

International Paper a réalisé, en 2012, un chiffre d'affaires net d'environ 28 milliards de dollars. L'entreprise a été classée No1 dix années sur onze dans la liste des « sociétés les plus admirées » du magazine Fortune et figure sur la liste de l'institut Ethisphere (des entreprises les plus éthiques du monde) depuis 2007. Ses actions sont cotées à la bourse de New York¹.

Les capacités de production de ce groupe sont présentées dans le tableau suivant :

¹ www.internationalpaper.com, consulté le 05 mai 2014.

Tableau N° 3: La production annuelle du groupe International Paper selon les types de produits en tonnes.

Type de produit	pâte à papier	papier journal	carton couché	carton non couché	emballage industriel et alimentaire	papier recyclé pour ondulé	carton emballage pour liquide	Production totale
capacité de fabrication en tonnes	300 000	115 000	230 000	120 000	1 900 000	180 000	95 000	2 940 000

Source : Statistiques du groupe international paper tirées du site www.internationalpaper.com

2.2.1.2. Réalisation du groupe « international paper » à l'international

Le groupe International Paper a réalisé en 2012 un chiffre d'affaires global de plus de 28 milliards de dollars. Ce chiffre est réparti selon les régions d'implantation du groupe comme suit¹ :

- **En Amérique du nord (Le siège: Memphis, TN, États-Unis)**, International Paper est doté de 28 usines de pâte, papier et carton, de plus de 180 installations de transformation et d'emballage, de 18 usines de recyclage et de plus de 120 centres de distribution. Le chiffre d'affaires réalisé dans cette zone est de 21,5 milliards de dollars soit 77% du chiffre d'affaires global.
- **En Amérique latine**, l'entreprise dispose de 4 usines de pâte, papier et emballage ainsi que de 10 usines de transformation et d'emballage. Les produits comprennent **des ramettes et du papier offset**, ainsi que des matériaux d'emballage pour une large palette d'utilisation. Au Brésil, International Paper détient également une participation à 75 % dans une co-entreprise avec le Grupo Orsa, exploitant 3 usines de carton ondulé et 4 **caisseries***. Le chiffre d'affaire en cette zone est de 1,6 milliard de dollars soit 6% du chiffre d'affaires global.
- **En Asie**, le groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 1.8 milliards de dollars soit 6 % du chiffre d'affaires global.

International Paper dispose en Asie de 23 installations de transformation et d'emballage produisant des caisses en carton ondulé, des emballages alimentaires, des emballages de vente de qualité supérieure et des présentoirs pour les magasins, ainsi que de treize bureaux de distribution. La co-entreprise d'International Paper avec Sun Paper exploite

¹ Idem.

* Des usines spécialisées seulement dans la fabrication des caisses d'emballage.

une cartonnerie en Chine produisant du carton couché destiné à des applications très diverses. Ainsi en INDE, l'entreprise dispose d'une participation à 75 % dans Andhra Pradesh Paper Mills, l'un des principaux producteurs de papier du pays. Ses deux papeteries produisent des papiers d'écriture, d'impression et de copie pour le marché national ainsi que pour les exportations.

- **En Europe, au Moyen-orient et en Afrique**, le groupe exploite 6 usines de pâte, papier et papier pour ondulé ainsi que 27 installations de transformation et d'emballages. S'ajoute à cela la co-entreprise 50-50 d'International Paper, Ilim Group, qui exploite trois usines de pâte et papier et une usine d'emballage en Russie. Le chiffre d'affaires réalisé est de 2,9 milliards de dollars soit 11% du chiffre d'affaires global (**centre de coordination de cette zone est en Bruxelles, Belgique**).

2.2.2. Le groupe Stora Enso

Le groupe finlandais Stora Enso est classé le deuxième plus grand producteurs mondiaux de papier après le groupe américain International Paper.

2.2.3.1. Présentation du groupe

Stora Enso est l'un des principaux groupes de l'industrie forestière dans le monde. Structuré en secteurs papier, carton et produits de l'exploitation forestière, Stora Enso fabrique des papiers fins, des papiers pour journaux et catalogues, des cartons d'emballage et des produits en bois. Le groupe emploie quelque 42 500 collaborateurs dans plus de 40 pays sur les cinq continents et a une capacité de production de 15 millions de tonnes de papier et de carton.¹

2.2.3.2. Le développement du groupe à l'international

Le groupe a une capacité de production annuelle de plus de 5,4 millions de tonnes de pâte chimique, 11,7 millions de tonnes de papier et carton, 1,3 milliard de mètres carrés de carton ondulé et 5,6 millions de mètres cubes de produits sciés, dont 2,9 millions de mètres cubes de produits. Le chiffre d'affaire en 2013 été de 10,5 milliards d'euros. Le groupe **Stora Enso** se présente sur des différentes régions dans le monde à savoir :²

¹ www.storaenso.com, consulté le 6 mai 2014.

² Idem.

- **En Europe** : La plupart des ventes, la capacité et le personnel de production de Stora Enso sont en Europe, où le groupe est un important producteur de pâte à papier, papier et carton de l'emballage et des produits du bois en carton ondulé. Cependant, Stora Enso a fait face à des problèmes structurels en Europe en raison de la surcapacité de production de papier. En conséquence, le Groupe investit de façon sélective dans ses usines à fort potentiel à long terme afin d'assurer une structure de coûts concurrentiels et matériaux renouvelables.
- **Au Brésil** : Amérique latine est devenue une pierre angulaire de la stratégie de Stora Enso de pâte à faible coût à partir de plantations d'arbres. Au Brésil, Stora Enso possède **Veracel Celulose** à travers un joint-venture avec la société brésilienne Fibria. Il produit annuellement 1,1 million de tonnes de pâte d'eucalyptus. La société dispose de 211 000 hectares de terres, dont 90 000 hectares sont plantés d'eucalyptus. En outre, Stora Enso possède **Arapoti papier** magazine en collaboration avec la société chilienne **Arauco**.
- **En Asie** : le marché du papier et du carton asiatique en pleine expansion et offre une énorme demande pour les produits de Stora Enso. Le Groupe construit une machine à carton de consommateurs à la ville de Beihai dans le Guangxi, dans le sud de la Chine devrait être opérationnel au début de 2014. Après l'usine de carton est terminée, le groupe va construire une usine de pâte sur le même site. Le site de l'usine comprendra un 450 000 tonnes par an l'état de l'art machine à carton et de la capacité de pâte de 700 000 tonnes par année, y compris des installations d'énergie nécessaire et des installations auxiliaires.

Les autres activités du Groupe en Chine conçoivent 245 000 tonnes par an de papier couché produit par l'usine Suzhou, 170 000 tonnes par an de papier non couché à Dawang, deux noyau usines et participation majoritaire dans Inpac International, une entreprise de conditionnement de la production activités en Chine et en Inde, et les opérations de service en Corée.

En mai 2013, Stora Enso et Packages Ltd du Pakistan ont complété le processus de création d'une coentreprise appelée « Bulleh Shah Packaging (Private) Limited ». La participation initiale de Stora Enso est à concurrence de 35 %.

2.2.3. Le groupe **Mondi**

Mondi est une entreprise papetière sud-africaine. Elle est la 14^{ème} plus grande entreprise dans le secteur papetier, avec une production de 3,697 millions de tonnes. Elle dispose d'usines réparties sur 31 pays avec un chiffre d'affaires de 5,8 milliards d'euros. Ses principaux sites et branches d'activité employaient 31 000 personnes, ils sont essentiellement localisés en Europe centrale, en Russie et en Afrique du Sud.

Mondi est cotée sur deux places boursières à la Bourse de Johannesburg et à la Bourse de Londres internationale de papier et d'emballage. Elle est présente dans l'exploitation forestière et dans la production de pâte et de papier (papiers d'emballage et papiers fins non couchés) à la transformation de papier en emballages ondulés, sacs industriels, matériels d'enduction par extrusion et release liners. Mondi est aussi un fournisseur de solutions d'emballage de produits de consommation et de composants de produits d'hygiène¹.

2.2.4. Le groupe **Nippon paper**

Nippon Paper est le plus grand producteur de papier au Japon et la 6^{ème} plus grande entreprise dans le secteur papetier, avec une production de 7,292 millions de tonnes. Le groupe opère à travers environ 180 filiales, sociétés affiliées et des sociétés connexes, du papier de fabrication, carton pour l'emballage et le transport, papier de spécialité, des produits de papier domestiques, ...etc. Nippon Paper Group a environ 20 usines au Japon, ainsi que de vastes opérations à l'étranger².

¹www.mondi.com, consulté le 06 mai 2014.

²www.nipponpaper.com, consulté le 06 mai 2014.

Section 03 : L'analyse du processus d'internationalisation des entreprises algériennes

L'un des effets immédiats de la libéralisation de l'économie nationale est d'avoir mis nos entreprises en concurrence avec celles de pays étrangers déjà bien établies sur les marchés internationaux. L'objet de cette section est de mettre en évidence les facteurs déterminants du processus d'internationalisations des entreprises algériennes.

3.1. La libéralisation du commerce extérieur

Après avoir nationalisé le commerce extérieur en 1972, les autorités algériennes ont opté pour un certain protectionnisme afin de protéger l'économie nationale. Cette politique a montré ses limites en 1986 suite à la chute des prix des hydrocarbures, depuis et afin de s'intégrer dans l'économie mondiale, l'Algérie a opté pour le processus de l'ouverture de son commerce extérieur, à travers des accords commerciaux internationaux et des réformes économiques engagées par les pouvoirs publics qui portent sur la transformation du mode de régulation de l'économie, d'une économie planifiée à une économie de marché.

3.1.1. Réformes économiques et commerce extérieur

Le processus de libéralisation du commerce extérieur a commencé à se mettre progressivement en place dans le sillage des réformes portant sur l'autonomie des entreprises publiques (1988) et la promulgation en (1990), la loi de 90 /10 du 14 /04/1990 relative à la monnaie et au crédit, qui a en particulier consacré le principe de la libéralisation de financement des transactions courantes.

Cependant, les réformes n'ont donné aucun résultat quant à l'apaisement de la dette extérieure de l'Etat, ce qui a poussé les autorités à faire appel à l'aide du FMI et de la banque mondiale.

3.1.1.1. Endettement auprès de la banque mondiale et les négociations avec le Fond Monétaire Internationale (FMI)

La soumission à la tutelle financière du FMI était l'unique solution pour régler la dette extérieure de l'Algérie.

L'Algérie a signé avec le Fond Monétaire International des accords de **stand by**, le premier accord en 1989, le deuxième de confirmation en juin 1991 et un rééchelonnement de la dette en 1994 vis-à-vis des Clubs de Paris et de Londres.

En contrepartie de ces facilitations, le FMI a imposé un plan d'ajustement structurel en avril 1994 dans le but d'assurer les grands équilibres macro-économiques.

C'est dans le cadre de programme d'ajustement structurel que le processus de la libéralisation a été engagé à travers le démantèlement du monopole de l'Etat et la liberté d'accès au commerce extérieur pour toutes les entreprises publiques et privées¹.

Après les négociations avec le FMI, l'Algérie a accentué son ouverture vers l'extérieur à travers la réduction des barrières tarifaires et l'élimination des restrictions aux exportations exception faite pour : protéger le patrimoine historique, l'archéologique de l'Algérie.

Après avoir libéralisé le commerce extérieur, l'Algérie enclenche au cours de cette seconde étape à un processus de renégociation des conditions d'ouverture de son marché et de son insertion au marché mondial dans un contexte marqué par l'ouverture des discussions avec l'union européenne et L'OMC.

3.1.2. Les accords commerciaux multilatéral et régional de l'Algérie

L'optimisme d'une Algérie économiquement stable et encore plus fort avec sa signature de l'accord d'une association avec l'union européenne le 22 avril 2002 (accord bilatéral) et les efforts qu'elle souscrit pour son adhésion à l'OMC (accord multilatéral) et des accords avec l'union maghrébine (accord régional).

3.1.2.1. L'accord d'Association avec l'Union Européenne

L'accord de l'association avec l'union européenne constitue le premier accord commercial bilatéral d'importance que l'Algérie a conclu. Cet accord a été signé le 22 avril 2002 (après les négociations qui ont commencé depuis 1997) à **Valence en Espagne**, l'accord d'association est mise en œuvre le 01 /09/2005².

L'objectif de la déclaration de **Barcelone** est de garantir la paix, la stabilité et la prospérité en méditerranée par l'instauration d'une zone de dialogue et de coopération. Cet objectif se réalisera par des actions en faveur de renforcement de la démocratie, de respecter

¹ Bouyacoub A, « revue sur l'économie Algérienne et le programme d'ajustement structurel », 1997, P.78.

² Hachemi. N, « impact prévisible de l'intégration de l'Algérie à la zone de libre échange Union Européenne et organisation mondiale du commerce sur la filière huile alimentaire », Institut National Agronomique- Elharrach, thèse de magister, Alger, 2007, P.52.

les droits de l'homme, de développement économique et social durable, de lutter contre la pauvreté et la promotion d'une meilleure compréhension entre les cultures¹.

Pour atteindre les objectifs cités, les participants ont dénombré trois moyens qui constituent aussi trois volets prioritaires de partenariat entre la communauté européenne et l'Algérie qui sont²:

- le volet politique et sécuritaire impose aux pays signataires de la déclaration une coordination et une concertation régulière sur les questions politiques et sécuritaires d'importance.
- le deuxième volet port sur la coopération économique et financière, dont le but principal est de construire une zone fondée sur les libre –échange dans le respect des obligations découlant des règlements de L'OMC.
- enfin, un volet social, culturel et humain dont l'objectif est d'encourager le dialogue entre cultures pour stimuler le rapprochement entre les peuples de la région.

3.1.2.2. L'intégration régionale de l'Algérie au sein du Maghreb Arabe

L'union de Maghreb (**UMA**) a été créée officiellement le 17 février 1989 à **Marrakech** (Maroc) regroupant cinq pays : l'Algérie, Libye, Maroc Mauritanie et la Tunisie. L'UMA est fondée sur les liens solidaires qui unissent les peuples du Maghreb Arabe, lien fondé sur la communauté de l'histoire, de la région et de la langue.

L'objectif de cette union est la réalisation d'une stabilité politique de la région du Maghreb et au renforcement des liens de complémentarité économique entre les pays membres caractérisés par une proximité géographique avec l'Europe. Il constitue un marché important dans la région du bassin méditerranée qui pourrait contribuer au renforcement de l'attractivité du Maghreb. Cependant, le volume insignifiant des échanges intra-maghrébin met clairement en évidence la réalité de l'intégration maghrébine et les échanges

¹ k. LEGUEFCHE, « accord d'association entre l'Algérie et l'Union Européenne », Université Pierre Mendès-France de Grenoble, Master, 2008, P.12.

² H. KHARBACHI, M. OUCHICHI, k. OUKACI, « Analyse synthétique et critique du partenariat Euro-maghrébin » revue N°4, Laboratoire Economie et Développement, Université de Béjaia, 2005, P.21.

commerciaux de l'Algérie avec L'UMA se concentrent essentiellement sur ses deux pays voisins à savoir le Maroc et la Tunisie¹.

3.1.2.3. L'OMC et la probable adhésion de l'Algérie

L'Algérie s'est engagée dans le processus d'intégration au commerce multilatérale depuis juin 1987, mais elle n'a pas saisi l'opportunité de devenir membre de plein droit de l'OMC, elle s'est contentée du rôle d'observateur.

L'Algérie a entamé le processus d'adhésion à l'OMC en 1995. Mais elle était déjà en négociations avec le GATT, qui l'a précédée, depuis 1987. Ce qui fait, quand même, un peu plus d'un quart de siècle de négociations.

Le groupe de travail chargé de l'adhésion de l'Algérie a déjà tenu 11 réunions officielles. La procédure d'adhésion à L'OMC est subdivisée en deux phases. La première, phase de juin 1987 à juillet 1996, est qualifiée de dormante, les autorités algériennes s'étant contentées de déposer une demande d'adhésion. De fait, les négociations s'engagent concrètement à partir de la présentation par l'Algérie de son aide mémoire du commerce extérieur en juillet 1996 puis de la tenue de la première réunion du groupe de travail en avril 1998 (c'est la deuxième phase). **Récemment, le secrétariat de l'OMC s'est engagé quelques jours à programmer un 12e round de négociations multilatérales début février 2014².**

3.2. L'analyse du processus d'internationalisation des entreprises algériennes

L'un des effets immédiats de cette libéralisation du commerce extérieur est d'avoir mis nos entreprises en concurrence avec celles de pays étrangers déjà bien établies sur les marchés internationaux. Mais en termes d'opportunités, ils peuvent créer un climat favorable aux investissements et par conséquent aux exportations, grâce au faible coût des biens d'équipement et des produits intermédiaires et à la possibilité pour nos entreprises d'accéder à des marchés plus larges.

Dans ce contexte, les entreprises algériennes peuvent difficilement envisager leur développement à moyen terme où même évaluer leur compétitivité si elles ne s'inscrivent pas dans une logique qui place la dimension internationale au cœur de leur réflexion stratégique.

¹ K. OUKACI, H. KHARBACHI, « intégration des économies magrébine et partenariat euro-méditerranéen, état des lieux », Ouvrage collectif, 2010, P.80.

² Hassan HADDOUCHE, « Accession à l'OMC : l'Algérie en éternel négociateur », www.liberte-algerie.com, décembre 2012, consulté le 09 mai 2014.

3.2.1. Stratégies d'entreprise et exportation

Il peut paraître paradoxal de parler de pratique des stratégies d'internationalisation des entreprises algériennes dans une économie mono-exportatrice dont l'industrie a fait l'objet d'un protectionnisme qui l'a déconnecté des exigences d'une production compétitive (en terme de coût, qualité, délai). S'il est vrai que la diversification des exportations, tentée depuis 1986, n'a pas donné de résultats, il n'en demeure pas moins que cette insuffisance ne signifie pas absence de démarches.

En effet, ça et là, des expériences, des tentatives d'exportations sont rapportées et traduisent une volonté de connexion aux marchés internationaux dont les conditions, les conséquences structurelles et organisationnelles ne sont pas explicitées.

3.2.2. Analyse du processus d'internationalisation des entreprises algériennes

Pour toutes entreprises désirant de se développer à l'international, elles doivent être en mesure de faire face à la concurrence étrangère. Dans ce qui suit, nous essayerons de présenter la démarche d'internationalisation de l'entreprise algérienne à partir des résultats des différentes études nationales traitant ce sujet.

3.2.2.1. La compétitivité et internationalisation des entreprises

La modernisation des pratiques dans les marchés, les déficits des balances commerciales, les fortes inflations et la crise qui caractérise le système économique mondial de nos jours ont provoqué l'intensification de la concurrence internationale entre les secteurs industriels, les entreprises et les nations. Celle-ci a amené les pays à promouvoir sur leurs territoires des entreprises susceptibles de proposer des biens et services correspondant à des demandes solvables dans des conditions compétitives par rapport à leurs homologues situées à l'étranger et avec lesquelles elles sont en concurrence.

La majeure partie des analyses de la compétitivité largement reprises reposent sur les facteurs de production. Pour l'essentiel, ces approches étalonnent la compétitivité sur l'axe du prix et font du coût d'acquisition des facteurs de production le déterminant principal de la compétitivité ; pour d'autres, la compétitivité d'une entreprise dépend de son taux d'investissement garant de gains de productivité.

Le principe de la réussite à l'exportation est alors le reflet de la compétitivité globale de l'entreprise mise en œuvre par une chaîne d'activités, la fiscalité adoptée, les pratiques

gouvernementales à l'exportation (subventions à l'exportation, crédits bonifiés, ...etc) renforcent les avantages compétitifs de prix, les évolutions erratiques du taux de change (le taux de change exerce une influence majeure : un taux de change plus ou moins élevé affaiblit ou dope la compétitivité prix international de la firme) ; l'ensemble de ces aspects rendent précaire toute comparaison¹.

3.2.2.2. Stratégie à l'exportation

L'élaboration d'une stratégie d'exportation suppose une motivation, mais est également la traduction d'une capacité à l'exportation.

- **La motivation de l'exportation** : D'après les résultats de l'étude de CREAD effectuée par « Ali TOUBACHE », ont certes permis de constater que la plupart de nos entreprises ont pris conscience de la nécessité d'exporter dans un environnement de plus en plus ouvert à la concurrence (70% des entreprises questionnées déclarent appréhender l'exportation comme une stratégie offensive visant à assurer leur pérennité et leur croissance), ainsi l'activité d'exportation est essentiellement motivée par des raisons défensives.

Mais, cette prise de conscience ne se matérialise pas dans la réalité par une démarche stratégique réfléchie, leur permettant d'aborder les marchés étrangers tout en tenant compte de leurs forces, leurs avantages concurrentiels et en saisissant les opportunités, qui s'offrent à elles.

- **La capacité à exporter** : Il ne suffit pas de vouloir, mais faut-il pouvoir, c'est-à-dire mettre en évidence des potentialités, des aptitudes à même de permettre aux entreprises d'initier un processus d'internationalisation. Dans cette optique, il a paru intéressant de proposer aux entreprises d'identifier les raisons qui justifient leurs volontés d'exporter et également, d'en préciser les obstacles afin d'avoir une appréciation des facteurs qui favorisent et des facteurs qui freinent.

Les entreprises algériennes possèdent des potentialités de production en termes de qualité et coûts ce qui leur permettent de franchir les marchés étrangers. Mais cette

¹ Habib BENBAYER, Les entreprises algériennes face à la compétitivité internationale, Cahiers du CREAD n°43, 1998, P.P.3-5.

potentialité est accompagnée par des contraintes empêchant une bonne performance à l'exportation.

Dans ce contexte, la performance de la stratégie d'exportation des entreprises algériennes est atténuée par des contraintes dont l'entreprise doit prendre en charge. Ces contraintes sont principalement les suivantes ¹:

- L'exportation implique un certain nombre de choix qui ne peuvent être faits sans un diagnostic préalable. Toutefois, ce dernier se limite à une collecte d'informations sur le pays d'un client à l'origine d'une commande.
- Pour ce qui est du choix et de l'accès aux marchés, pour la majorité des exportateurs, il se fait grâce à leur réseau de connaissances à l'étranger, généralement soit par le biais de leurs fournisseurs ou grâce aux relations familiales (parents et cousins à l'étranger) notamment en Europe ou il y'a une très forte immigration algérienne. L'accès au marché se fait également grâce à des organismes d'appui et autres associations et par le biais de manifestations officielles, notamment les foires internationales, ce qui confirme le caractère aléatoire des exportations.
- Selon l'approche comportementale, au début du Processus d'internationalisation, les entreprises se limitent aux marchés proches culturellement ou géographiquement dans le but d'acquérir l'expérience nécessaire pour aborder des marchés plus lointains.
- La majorité des entreprises algériennes recourent à des ventes directes classiques, généralement à partir des ventes sur salons et des participations à des foires.
- L'existence ou non d'une structure (service, direction, département) chargée de l'exportation, renseigne sur l'importance de l'activité export au sein de l'entreprise. La majorité des entreprises exportatrice possèdent une structure chargée de l'exportation, généralement sous forme d'un service export. Pour les entreprises non possédant de cette structure cela est due au fait que les entreprises sont nouvellement exportatrices, et n'ont pas encore développé un courant d'affaires régulier, justifiant la mise en place d'une structure organisationnelle dédiée à l'exportation. Pour d'autres entreprises, grandes pour la plupart, bien que l'exportation ne soit pas occasionnelle, c'est le service commercial qui s'occupe aussi de l'exportation, il n'y a donc pas de séparation entre la clientèle locale et la clientèle

¹ Samia LEFGOUNE, « Les exportations Algériennes face au développement des exportations hors hydrocarbures : entre défis et contraintes ». P.P. 12-15.

étrangère. Mais pour la majorité des entreprises, ce sont celles qui appréhendent l'exportation comme une stratégie offensive qui ont également un service export.

- Concernant les PME, elles sont handicapées d'une part, par une surface financière limitée et une taille réduite, qui se traduit par l'insuffisance de capacités pour satisfaire certaines commandes, ainsi, le manque de professionnalisme de leurs responsables, du fait que ce sont ces derniers, qui s'occupent de la prospection, la négociation et de toutes les opérations liées à l'exportation même s'ils ne sont pas spécialisés dans le domaine. L'absence d'effort de prospection, la méconnaissance de la réglementation et des normes en vigueur dans les pays étrangers notamment Européens, premiers partenaires de nos entreprises, expliquent la difficulté de répondre complètement aux spécificités de qualité et aux normes de conditionnements.

Pour résumer, ces différentes contraintes liées à l'entreprise montrent l'inadaptation de toutes les approches d'internationalisation au contexte algérien. Cependant, les entreprises algériennes ont de tentatives à se développer à l'international à travers les exportations. Cette dernière s'effectue avec prudence notamment dans le choix et la sélection des marchés, d'où la majorité des entreprises recourt au réseau pour l'établissement d'un courant d'affaires à l'étranger. Ainsi que, nos entreprises montre un manque de compétences à l'international et surtout pour les PME, ce qui explique le caractère occasionnel des opérations d'exportation.

3.2.2.3. Les possibilités d'amélioration de la position concurrentielle

Le développement international est difficile et constitue par rapport à l'activité traditionnelle, un changement de contexte qui appelle à des orientations stratégiques à même d'assurer aux entreprises la réalisation de leurs objectifs. Dans ce qui suit, nous présenterons quelques tendances visant à améliorer la position concurrentielle de nos entreprises.

a) L'amélioration de climat des affaires

Pour améliorer fortement et durablement le climat des affaires en Algérie et booster l'internationalisation des entreprises algériennes, les pouvoirs publics algériens ont décidé d'une révision et d'une refonte du code de l'investissement datant de 2001 en dépit du fait qu'il consacre le principe de l'égalité du traitement à l'égard des investisseurs nationaux et étrangers.

Le code d'investissement doit aider l'internationalisation de l'économie et de l'entreprise algérienne. Ce texte, appelé à devenir l'unique cadre juridique régissant les investissements en Algérie, va consacrer «la stabilité institutionnelle et réglementaire pour donner l'assurance à l'investissement algérien et étranger en Algérie ».

L'entrée en vigueur de cette loi coïncidera avec l'introduction de nouvelles mesures à même de permettre un meilleur climat des affaires de se mettre aux standards internationaux en termes de procédures de création d'entreprises, Ce qui permettra à l'entreprise algérienne de s'inscrire dans l'internationalisation en termes de normes et de processus de fabrication en acquérant de nouvelles technologies à même d'être compétitive en Algérie et à l'étranger¹.

b) L'adaptation des structures

Tout changement dans les objectifs d'une entreprise peut l'amener à réaménager ses structures pour lui permettre d'y faire face. La majorité des entreprises algériennes ont reconnu cet impact des objectifs recherchés en matière d'exportation sur l'organisation celles-ci citent en priorité l'adaptation de la structure commerciale, puis la structure production.

Cependant, dans la majorité des cas, les entreprises algériennes ne disposent pas de l'organisation et du savoir-faire nécessaire. Ce déficit est d'abord le fait de la fonction marketing peu sollicitée dans la majorité des entreprises nationales, il exprime également une défaillance de l'interface marketing - production dans les deux sens²:

- du marketing vers la production, car l'entreprise ne dispose pas d'une connaissance suffisante des marchés.
- de la production vers le marketing, car la production n'est pas habituée à se soumettre aux exigences du marché.

¹ Smail ROUHA, « Nous visons l'internationalisation de l'économie algérienne », Mai 2014. www.eldjazaircom.dz, consulté le 09 mai 2014.

² Ali TOUBACHE, Stratégies d'entreprises et exportation : essai d'analyse à partir d'une enquête, Cahiers de CREAD n°43, 1998, P. 22.

c) La recherche des alliances

La réussite du processus d'internationalisation nécessite la réalisation d'alliances aussi bien avec les entreprises nationales et étrangères.

La recherche d'un partenaire est considérée comme un axe essentiel de contournement des contraintes auxquelles se heurtent les entreprises. Les entreprises privilégient les alliances de nature commerciale, ce qui démontre que l'accessibilité aux marchés extérieurs est leur préoccupation principale. Cette démarche est une réponse aux difficultés relevées dans le domaine de l'information¹.

Concernant la recherche d'alliance dans le domaine technique, intéresse aussi des entreprises essentiellement compte tenu de l'importance accordée aux caractéristiques du produit. Il s'agit de bénéficier du savoir-faire et de la connaissance des normes et de ce qui se rattache à leur mise en œuvre.

Cette tendance importante à rechercher des alliances révèle un changement d'attitude de nos entreprises et traduit un souci d'adaptation à la libéralisation de l'activité économique. Elle démontre également qu'elles ne disposent pas de capacités suffisantes pour leur permettre de faire face, seules, aux contraintes des marchés internationaux.

d) Les investissements

Les entreprises algériennes affirment que l'éventualité de réaliser des investissements pour améliorer leur compétitivité est nécessaire.

La mise à niveau de nos entreprises comporte bien l'amélioration de l'offre que l'accès aux marchés compte tenu de leur contrainte. Les entreprises se préoccupent autant de la consolidation de la production offerte que de son élargissement à d'autres produits.

Certains nombres d'entreprises par secteurs économiques mettent en évidence les priorités en investissement comme suit² :

- les entreprises des industries alimentaires privilégient nettement le respect des normes en vigueur sur les marchés internationaux ;

¹ Habib BEBAYER, Abdelaziz SALEM, Ali TOUBACHE, « les pratiques des entreprises à l'exportation : premiers éléments d'appréciation », Cahiers de CREAD n°39, 1998. P. 36.

² Idem.

- celles des industries textiles privilégient l'élargissement de la gamme et la rationalisation de la production ;
- celles des ISMMEE mettent l'accent sur l'élargissement de la gamme et le respect des normes;
- Enfin, celles des industries diverses donnent la primauté à l'élargissement de la gamme.

Enfin, les entreprises algériennes se développent dans un contexte économique et commercial libéral, ce qui s'est traduit par de nombreuses réformes d'ouverture et signatures d'accords commerciaux régional et bilatéral. En effet, nos entreprises ont mis en œuvre dans leurs politiques générales la nécessité de procéder à un développement à l'international, cependant cette démarche est limitée à l'exportation qui reste atténuée par des facteurs non encore améliorés au sein des entreprises ainsi dans l'environnement dont elles sont inscrites.

Au terme de cette section, les travaux traitant de l'internationalisation des entreprises algériennes qui ne sont pas nombreux, se limitent à l'étude des contraintes et des facteurs explicatifs de l'absence des entreprises sur la scène internationale. Les résultats de ces études montrent que l'environnement des affaires, la stratégie d'approche occasionnelle sont autant de facteurs explicatifs de l'échec ou manque d'internationalisation des entreprises algériennes.

Conclusion

Pour conclure, l'internationalisation des entreprises est un phénomène moderne, mais ses fondements ont été l'objet des anciens travaux (**Adam Smith, Davide Récardo**,...) qui ont mis en évidence l'impératif nécessité d'exercer le commerce international. Dans le cadre d'un processus de mondialisation, ce phénomène a pris une notion plus large c'est-à-dire, les entreprises ont élargi leurs démarches à l'international non seulement par l'intensification des exportations, mais aussi par une présence concrète sur les marchés étrangers (création des filiales de distribution et de production). Ce processus de développement à l'international diffère d'une entreprise à une autre puisque leurs motivations et leurs moyens ne sont pas les mêmes. Cette divergence était l'objet d'explication de plusieurs travaux à savoir : la théorie de paradigme OLI de **Dunning**, et celle de la théorie de cycle de vie d'un produit de **Vernon**, l'approche comportementale et réseau.....etc.

Afin de mettre en lien l'internationalisation et le marché de papier carton qui est le secteur de notre étude pratique, on a présenté, les zones les plus productrices et consommatrices du papier et carton (Europe, Amérique et l'Asie), toutes fois, ce secteur est dominé par des grands groupes internationaux tels que : International Paper (Amérique), Stora(Finlande), Nippon Paper (Japon), et Mondi (Afrique du Sud)...etc. Ces derniers marquent une présence sur les marchés internationaux à travers plusieurs modes d'internationalisation à savoir : l'exportation, l'implantation des filiales de production et de distribution, partenariat, coopération...etc.

En Algérie, après l'indépendance, le processus d'internationalisation est limité seulement à l'exportation des hydrocarbures, mais, suite au choc pétrolier vers la fin des 80, ce processus s'est élargi vers l'exportation des produits hors hydrocarbure. En effet, depuis ce choc, l'Algérie a adopté l'ouverture de son système économique afin de diversifier son économie, cette ouverture a mis nos entreprises dans un marché de plus en plus concurrentiel. De ce fait, les entreprises doivent s'inscrire dans une logique qui place la dimension internationale au cœur de leur réflexion stratégique. Cependant, de nombreuses entraves et difficultés empêchent la réussite de nos entreprises à s'internationaliser ; cet échec s'explique en grande partie par l'état alarmant du secteur industriel en Algérie qui fera l'objet de deuxième chapitre.

*Chapitre 02 : La problématique
d'industrie du papier-carton*

Chapitre 02 : La problématique d'industrie papier-carton en Algérie

L'Algérie est un pays riche en ressources naturelles, avec un potentiel humain, et une puissance financière considérable. Cependant, l'économie pétrolière et gazière occupe une proportion de plus en plus importante dans la production nationale, au niveau des exportations, à celui des investissements et, bien entendu, du partenariat avec l'étranger. Les autorités algériennes mettent en oeuvre plusieurs réformes afin de développer le secteur d'extra pétrole, mais ce dernier présente des difficultés et des problèmes qui pèsent la tendance de développement des exportations.

L'industrie du papier et carton constitue l'une des industries qui affiche des perspectives prometteuses du développement dans le monde, toutefois, en Algérie cette industrie est en difficulté, ce qui se traduit par la disparition de plusieurs entreprises notamment publiques.

Dans ce chapitre, nous essayerons, en premier lieu, de présenter l'état des industries et les exportations hors hydrocarbures et les dispositifs de promotion à l'exportation. En deuxième lieu nous décrirons la situation du secteur papier et carton en Algérie.

Section01 : La réalité de l'industrie en Algérie et les mesures de promotion des exportations hors hydrocarbures

L'industrie en Algérie se caractérise par la domination du secteur des hydrocarbures qui est la rente principale du pays, par contre, les autres industries affichent de lentes évolutions, traversant des problèmes et des difficultés.

L'objet de cette section est de présenter le poids de l'industrie dans l'économie algérienne, notamment celui de secteur hors hydrocarbure et enfin mettre en évidence les mesures prises par l'Etat pour diversifier et promouvoir les exportations.

1.1. La réalité de l'industrie en Algérie

Depuis l'indépendance du pays, le revenu par habitant a plus que doublé, la consommation des ménages a aussi doublé, les taux de pauvreté ainsi que les inégalités ont tous baissé. Mis à part la « décennie noire » des années 1990, le PIB n'a cessé de croître depuis l'indépendance.

Cependant, le modèle économique est dans une impasse, puisque l'objectif de la diversification hors-hydrocarbures n'est pas encore réalisé. Cette ambition est apparue dans les années 60 et 70 ; seule période où une stratégie de développement cohérente visant à se diversifier a été tentée, mais sans efficacité. Le taux d'industrialisation du pays est retombé au niveau du début des années soixante-dix. La croissance hors hydrocarbures est fortement dépendante des ressources en hydrocarbures et de la politique budgétaire¹.

1.1.1. Aperçu historique sur l'évolution de l'industrie en Algérie

Après l'indépendance, notre industrie a connu trois grandes phases d'évolution. Chacune de ces phases a ses propres caractéristiques traduisant les évolutions structurelles de la période considérée. Au lendemain de l'indépendance du pays, il n'existait pas de véritable industrie, à l'exception de quelques usines vétustes, ou à caractère artisanal. Le secteur industriel privé était à l'état embryonnaire.

Les phases d'évolutions de l'industrie algérienne sont présentées comme suit :

1.1.1.1. Phase de construction et de développement (1966 - 1986)

La période (1966-1986) est marquée par une stratégie volontariste de construction et de développement industriel, avec une mise en place de différents plans de développement (pré plan 1967-1969, le premier plan quadriennal 1970-1973, le second quadriennal 1974-1977 et le plan quadriennal 1980-1984).

Cette expérience avortée de développement industriel centralisé notamment, mais elle a pu produire les taux de croissance les plus élevés de ce premier cinquantenaire et, malgré le fait qu'elle n'est pas été soutenue et qu'elle a vite montré ces faiblesses en termes de productivité, a néanmoins révélé le potentiel industriel de l'Algérie, construit un tissu d'entreprises industrielles dans plusieurs domaines et sur tout le territoire et a développé des

¹ www.nabni.com, consulté le 06 mars 2014.

compétences et un savoir-faire qu'aucune autre politique mise en place depuis n'a pu reproduire¹.

1.1.1.2.Phase de récession (1987 - 1999)

C'est au bout de cette phase que notre pays a lancé un processus de restructuration organique du secteur public par la transformation des grands complexes en entreprises de taille moyenne spécialisées par métier. Cette restructuration organique a été accompagnée d'un assainissement financier. Après le choc pétrolier de 1986, il a été enregistré une régression dans les investissements et l'entrée dans une phase de récession. Les réformes lancées en 1988 ont porté sur les modes de gestion et la réorganisation des entreprises par le passage des entreprises à l'autonomie en 1989 et donné lieu à la création des sociétés par actions².

Cette phase est caractérisée par une libéralisation limitée et contrôlée, fin des monopoles et démantèlement de l'économie centralisée. La chute brutale des prix du pétrole met fin à l'essor d'investissement des années 1970. Cette période a aussi traversé une crise de la balance des paiements, temps des réformes structurelles et de l'entame de la transition vers l'économie de marché. L'Algérie avait engagé des réformes sur le plan économique et politique. Cette phase de réformes devait être interrompue par l'instabilité politique et une crise de la balance des paiements qui pousseront les autorités à se plier à un programme d'ajustement structurel.

1.1.1.3. phase de stabilisation et de relance (à partir de 2000)

A partir de l'année 2000, l'Algérie a lancé des grands programmes d'investissement public qui sont jugés les plus importants dans toute l'histoire de l'économie algérienne en terme des budgets consacrés. L'Etat algérien est intervenu de plusieurs manières pour relancer l'activité économique et l'espace budgétaire créée par l'augmentation des prix du pétrole a permis à l'Algérie d'entreprendre d'importants programmes d'investissements publics, en mobilisant des fonds très importants³. Ces programmes se composent de trois plans à savoir:

¹Bilan positif de l'industrie Algérienne depuis 1962, Maghreb Emergent, Juillet 2012, www.algeria-watch.org, consulté le 06 mars 2014.

² Idem.

³SABRINA Djemai ; Les PME Exportatrices « Croissance Economique Hors Hydrocarbures » ; université Sétif ; mars 2013, www.univ-ecosetif.com, P.51, Consulté le 5 mars 2014.

Chapitre 02: La problématique d'industrie papier-carton en Algérie

- **Le plan de soutien à la relance économique (PSRE) :** ce plan allant de la période 2001 à 2004 avec un portefeuille de 525 milliards de DA (7 M\$) dont l'objectif est la réduction de la pauvreté, la création d'emplois et l'amélioration du niveau de vie.
- **Le plan complémentaire de soutien à la croissance (PCSC) :** il est mis en œuvre pour la période 2005-2009 avec un portefeuille de 4125 milliards de DA (55m\$) dont l'objectif est de développer les services publics et faire face aux retards enregistrés dans la réhabilitation de l'infrastructure.
- **Le programme d'investissement public (PIP) :** qui doit s'étaler sur la période 2010-2014 auquel est consacré un montant de 21214 M DA (286\$), et vise principalement au développement industriel, et plus particulièrement au développement des PME-PMI vecteur de richesses et d'emplois avec une enveloppe de 150 milliards DA consacrée à la promotion de la petite et moyenne entreprise, à travers la réalisation de zones industrielles, le soutien public à la mise à niveau ainsi que la bonification de crédits bancaires.

Le point suivant sera consacré à la présentation de la croissance du PIB algérienne pour cette dernière phase, afin de mettre en évidence les résultats de ces énormes plans de relance économique.

1.1.2. L'évolution du PIB en Algérie

Certes l'économie algérienne a connu une croissance depuis l'année de 2000, cependant celle-ci est très faible par rapport au budget mis en œuvre à travers les plans précédemment cités.

Le tableau synthétique suivant illustre l'évolution du taux d'accroissement (%) en volume du PIB et sur la période allant de 2000 à 2012.

Chapitre 02: La problématique d'industrie papier-carton en Algérie

Tableau N°4 : Evolution du taux de croissance du PIB en pourcentage de 2000 à 2012

évolution	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
PIB	3,8	3	5,6	7,2	4,3	5,9	1,7	3,4	2,4	1,6	3,6	2,8	3,3
PIB hors hydrocarbures	3,8	6,2	6,5	6,6	5	6	5,4	7	6,7	9,6	6,3	6,1	7,1
PIB hors agriculture	4,9	2,1	6,3	6	4,2	6,3	1,2	3,4	2,9	0,3	3,5	2	3
PIB hors hydrocarbures et agricultures	5,3	5,1	7,8	4,5	5	6,7	5	7,7	8,3	8	6,5	5,3	7,1

Source : série statistique N°648, les comptes économiques en volume de 2000 à 2012, Alger, novembre 2013, www.ons.dz, P.18-21.

D'après le tableau, on peut interpréter ces chiffres sur les trois périodes suivantes :

- 2000 à 2004 : en moyen, le taux de croissance du PIB est de 4,77 % et le taux de croissance du PIB hors hydrocarbures est estimé à 5,62%.
- 2005 à 2009 : sur cette période le taux de croissance du PIB en moyen est seulement de 3% soit une baisse de 1,77 % par rapport à la période précédente. Le taux de croissance du PIB hors hydrocarbures est de 6,94 %, soit une hausse de 1.32% par rapport à la période précédente.
- 2010 à 2012 : une reprise légère vers la hausse du PIB qui est en moyenne de 3,23%, soit une augmentation du 0,23 % par rapport à la période précédente. Ainsi, le taux de croissance du PIB hors hydrocarbure est en moyenne de 6,5 % soit une légère de 0,44% par rapport à la période 2005-2009.

Pour résumer, on constate que malgré la mise en œuvre de fonds importants pour la période allant de 2000 à 2004 qui est de 7 milliards de dollars, la croissance est estimée modeste. C'est pour cela, le gouvernement a mis en œuvre dans le cadre de plan complémentaire de soutien à la croissance pour la période 2005-2009 un portefeuille de 55 milliards de dollars, d'après les statistiques le taux de croissance pour la même période est toujours modeste ou bien faible, en comparant à la période précédente. Enfin dans le cadre du programme d'investissement public, un portefeuille de 286 milliards de dollars mis pour la période de 2010 à 2014, cependant, le taux de croissance demeure faible par rapport à l'injection capitale en termes du fond. On peut dire que les plans mis en œuvre manquaient

d'une stratégie efficace pour la relance de la croissance économique, notamment, la croissance hors hydrocarbures et industrielle.

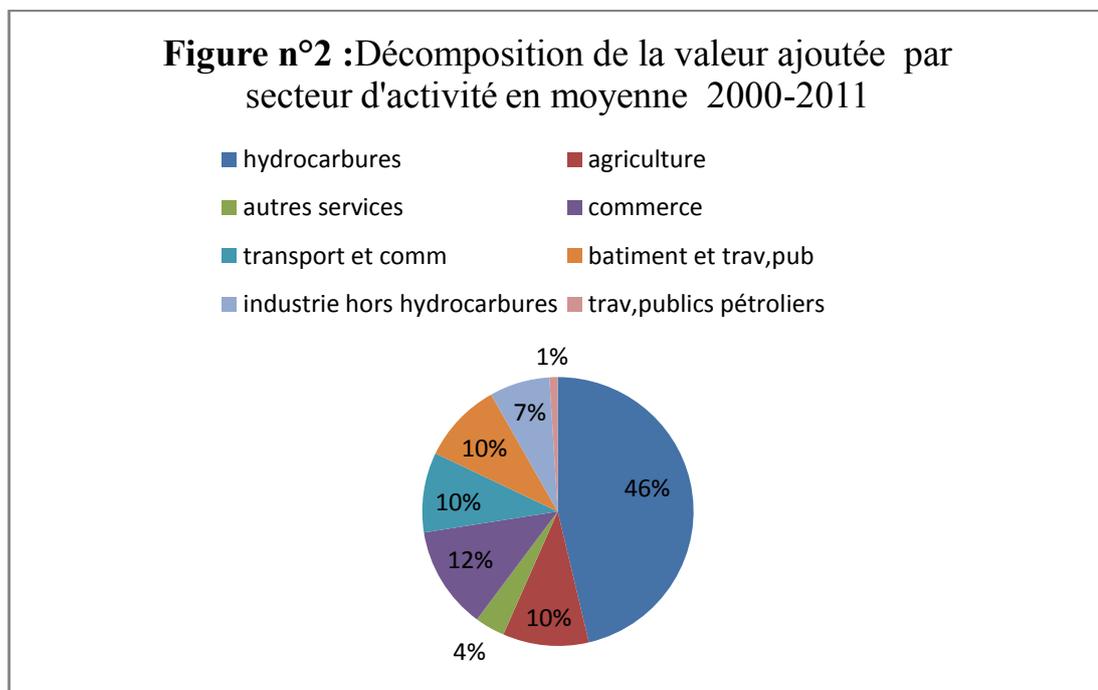
1.1.3. Evolution et contribution du secteur industriel dans le PIB

Dans ce qui suit, nous présenterons le poids et l'évolution du secteur industriel en Algérie pour la période de relance et développement (2000- 2012).

1.1.3.1. Le poids de l'industrie hors hydrocarbures dans le PIB

Notre Pays s'est complètement désindustrialisé d'autant plus que la part du secteur dans le Produit intérieur brut (PIB) ne dépasse pas les 7%. C'est un taux insignifiant. Ce qui classe l'Algérie parmi les pays les moins industrialisés dans le monde.

Le graphe suivant décompose la valeur ajoutée par des grands secteurs d'activités



Source : Algérie : une croissance dynamique malgré la dépendance accrue d'hydrocarbures, Flash économie n° 555, juillet 2013, www.natixis.com, P.8.

La situation de l'industrie, en Algérie, reste encore fragile et de sérieuses menaces la guettent, malgré les efforts qui ont été consentis par les pouvoirs publics. Sur la période 2000-2014, l'industrie demeure la première réceptrice d'investissement avec en moyen de 45% du montant total¹. L'Ordonnance 06-08 du 15 juillet 2006 établit un nouveau cadre juridique qui

¹ www.ANDI.dz; consulté le 06 mars 2014.

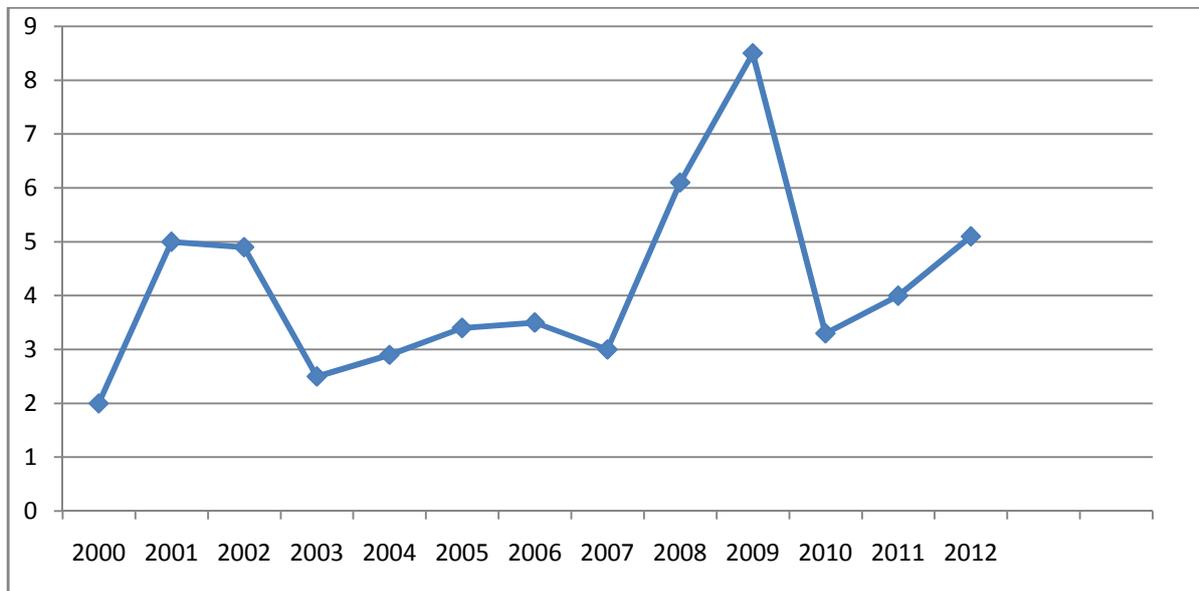
octroie des exemptions fiscales supplémentaires aux investisseurs et l'Agence Nationale du Développement de l'Investissement (ANDI), réduit le délai des procédures et met en place la possibilité d'un recours des entreprises contre les défaillances des administrations. Ce nouveau cadre fait espérer des effets positifs sur l'investissement industriel, cependant celle-ci reste marginalisée et peu contribuant au PIB.

1.1.3.2. Evolution du secteur industriel

Comme il est précédemment décrit, des mesures ont été prises par le gouvernement pour tenter de réindustrialiser le pays. Dans le cadre de l'ouverture de l'économie nationale et d'adhésion à la zone de libre échange avec l'union européenne, l'entreprise devrait être mise en mesure d'affronter la concurrence et être compétitive. A cet effet, un programme national de la compétitivité industrielle a été mis en place en 1999 et comportant notamment des actions de mise à niveau (MEDA), de certifications aux standards internationaux et de réhabilitation des zones industrielles et d'activités. En matière de mise à niveau, beaucoup d'entreprises industrielles et de services d'appui à l'industrie ont bénéficié des aides de l'Etat dans le cadre de l'ancien programme de mise à niveau initié avec le concours de l'ONUDI et d'autres entreprises ont également bénéficié dans le cadre des autres programmes dédiés à la PMI/PME¹.

¹ www.algeria-watch.org, consulté le 6 mars 2014.

Figure N°3 : Evolution du taux de croissance du secteur industriel en volume (%) pour l'année 2000 à 2012



Source : réalisé par nos soins d'après les données publiées par l'ONS (les comptes économiques en volume de 2000 à 2012, p.7).

D'après le graphe ci-dessus, on peut subdiviser l'évolution du secteur industriel en différentes périodes à savoir :

- De 2000 à 2003, en moyenne, le taux de croissance du secteur industrie est de 3,6%
- De 2004 à 2007, la moyenne de la croissance est estimée à 3,2%, on peut dire que, dans cette période la croissance du secteur d'une année à une autre est légère.
- De 2007 à 2010, à partir de 2007, une hausse du taux de croissance du secteur a été enregistrée. En 2008 ce taux est de 6,1% soit une hausse de 3,1% par rapport à l'année précédente, puis en 2009 une hausse de 2,4% par rapport à l'année 2008, ensuite le taux a baissé jusqu'à 3,3% en 2010.
- De 2010 à 2012, dans cette période une reprise vers la hausse est enregistrée, en moyenne, le taux est de 4,1%.

1.2. Evolution des exportations hors hydrocarbures en Algérie

La totalité des exportations algériennes est toujours dominée pour une part très importante par les hydrocarbures, et cela malgré la conscience prise par nos entreprises à diversifier les exportations.

1.2.1. Les exportations algériennes

Depuis sa nationalisation en 1969, le secteur des hydrocarbures constitue l'essentiel des exportations de l'Algérie, en moyenne, il a constitué 60 % de son budget et 40 % du PIB. Par voie de conséquence, l'économie algérienne est devenue dépendante de ce secteur, le revers de cette situation est la vulnérabilité de la croissance économique qui se manifeste aux moments de la chute des prix des hydrocarbures. Conscientes de cette menace économique, les autorités algériennes tentent depuis de nombreuses années de mener une politique de diversification des exportations hors hydrocarbure.

Le tableau ci-dessous présente les exportations des hydrocarbures et les exportations hors hydrocarbures pour la période 2006-2011.

Tableau N°5 : Les exportations algériennes 2006 à 2012 en million USD

Années	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Exportations hydrocarbures	53 429	58 831	77 361	44 128	55 527	71 427	71 795
Exportation HH	1 184	1 332	1 937	1 066	1 526	2 062	2 186
Total	54 613	60 163	79 298	45 194	57 053	73 489	73 981

Source : Conseil national d'informatique et de statistiques douanières (CNIS).

Pour les six années étudiées, les hydrocarbures constituent presque la totalité des exportations algériennes, comme l'indique le tableau ci-dessus.

1.2.2. L'analyse de l'évolution des exportations HH dans le total des exportations

Comme indiqué ci-dessus, l'économie algérienne reste totalement dépendante des hydrocarbures et de la fluctuation de leur prix tant au niveau économique (plus de 97% des recettes d'exportations) que budgétaire (plus de 60% des recettes de l'Etat provient de la fiscalité pétrolière).

Les exportations hors hydrocarbures restent donc marginales, ils n'ont pas dépassé 3% de la valeur des exportations algériennes, et elles sont dominées par les produits dérivés des hydrocarbures.

Dans ce qui suit, nous analyserons l'évolution des exportations hors hydrocarbures par rapport au total des exportations. Puis nous présenterons les facteurs qui sont qualifiés les causes de la faible part des exportations hors hydrocarbures en Algérie.

Tableau N° 6: Evolution de la part des exportations hors hydrocarbures par rapport au total d'exportation en (%) de 2001 à 2013.

Années	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
évolution de la part des EHH	3,2	3,7	2,7	2,6	1,9	2	2,2	2,5	2,3	2,6	2,8	2,95	3

Source : Série statistique économique n° 72, évolution des échanges extérieurs des marchandises de 2001 à 2011, ONS, 2012. P.72.

On constate que, depuis 2002, la part des exportations hors hydrocarbures est en diminution progressive jusqu'à l'année 2006 puis elle a affiché des progressions légères, pour les années qui suivent.

En effet, l'Algérie est dans une faible dynamique de l'exportation hors hydrocarbures, qui continue à être portée exclusivement par certaines exportations de produits bruts et semis finis ou de produits issus du raffinage primaire des hydrocarbures et ce à hauteur de plus de 80%¹ du poste exportations hors hydrocarbures. Seules une ou deux entreprises de dimension de grandes PME ont réussi à exporter des volumes significatifs de nouveaux produits à l'exportation.

1.2.3. Les facteurs explicatifs de la stagnation des exportations HH

La faiblesse des exportations HH de l'Algérie s'explique par les divers dysfonctionnements et défaillances d'ordre économique, institutionnel et organisationnel auxquels n'échappent pas les entreprises exportatrices ou potentiellement exportatrices. Les différents rapports traitant ce sujet ont soulevé deux types de contraintes limitant le développement des exportations.

1.2.3.1. Les facteurs liés à l'entreprise

Ce sont les facteurs relevant du comportement des entrepreneurs algériens expliquant le pourquoi de l'absence des entreprises algériennes sur les marchés étrangers, ces facteurs peuvent être résumés dans les points suivants² :

- La crainte des entrepreneurs d'affronter le marché international à cause des nombreux défauts constatés au sein de l'environnement dans lequel évoluent ces entreprises. Cette peur

¹Salima ETTHAUHRIA, quelles perspectives pour les exportations algériennes, www.elmoudjahid.com. Consulté le 15 mars 2014.

² REDOUANE Abdellah : « Développement des PME et promotion des exportations : quelles perspectives pour l'Algérie ? Une étude de cas de la wilaya de Bejaia », mémoire de magistère 2008, Béjaïa.

est due, d'un côté, à une crainte des pressions internationales et de l'autre, aux entraves de l'administration algérienne ;

- L'absence dans les entreprises de structures à même de prendre en charge la fonction exportation (marketing international, services juridiques spécialisés...);
- L'absence de circuits de distribution spécifiques et de services après-vente pour faciliter à la fois leurs opérations commerciales ou pour prospector les marchés.
- La qualité des produits et de services, résultat du retard technologique des entreprises algériennes dû à son tour à l'état des équipements qui ne répondent pas, pour la plupart, aux normes internationales, et au faible niveau de formation du personnel pouvant prendre en charge des équipements modernes. L'offre nationale de produits à l'exportation est insuffisante en terme de qualité;
- Le peu d'expérience en matière d'exportation constitue un autre facteur qui explique l'engagement timide des entreprises algériennes à l'exportation. En effet, l'engagement des entreprises, notamment privées, dans l'exportation est assez récent, 78 % des entreprises n'ont commencé à exporter qu'après 1988 et 40 % après 1997.

1.2.3.2. Les facteurs liés à l'environnement réglementaire et institutionnel

Ces contraintes apparaissent tout au long de l'opération d'exportation, à commencer par la prospection jusqu'au règlement final en passant par la négociation, l'acheminement, les opérations douanières et le transport. Elles conduisent essentiellement à augmenter les coûts de transaction, dissuadant ainsi les entreprises d'exporter.

- **Contraintes liées à la prospection** : A ce stade, les contraintes subies par les exportateurs sont inhérentes aux Coûts liés à la phase de prospection sachant qu'une grande partie ne rentre pas dans la nomenclature couverte par le FSPE et au manque d'informations sur les marchés. L'entreprise est ainsi obligée d'assurer elle-même les dépenses de prospection, sachant que les services fiscaux ne reconnaissent pas les factures émises à l'étranger.
- **Complexité des procédures douanières** : la majorité des entreprises se plaignent de la complexité des procédures douanières et administratives à l'exportation, ce qui a des conséquences néfastes en termes de délais et de coûts de transaction. On peut relever à ce niveau certains problèmes tels que : Les longs délais d'intervention et d'inspection des services douaniers.

- **Contraintes liées à la logistique et aux infrastructures portuaires** : La maîtrise des opérations logistiques revêt une importance capitale en matière de coût, de délai et de qualité. Ainsi, les exportateurs rencontrent des difficultés liées à la logistique, cela se manifeste par la cherté des frais de transport et l'inadaptation des moyens de transport pour certains produits fragiles (verre) ou périssables (produits laitiers), l'insuffisance de la logistique portuaire et la non maîtrise de la chaîne logistique, notamment lors des opérations de chargement et déchargement, qui influent aussi bien sur les coûts d'exploitation des navires que sur les coûts d'acheminement de la marchandise.

Les exportateurs subissent également des frais supplémentaires occasionnés par les escales pour attentes prolongées des navires, lenteur des cadences de manutention, et le formalisme poussé à l'extrême des contrôles ;

- **Inadaptation des techniques de financement** : les entreprises jugent qu'il y a absence de crédit à l'export, toutes les entreprises recourent donc aux fonds propres et ce sont toutes des entreprises privées. En termes de procédures bancaires, les exportateurs bénéficient exactement du même régime que les importateurs. En outre, Le délai de rapatriement des recettes d'exportation, fixé à 120 jours, limite les banques dans leur possibilité d'accroître des crédits aux exportateurs, ce qui a des conséquences lors de la négociation, en ce qui concerne les conditions et le délai de paiement. Il ya également, la difficulté pour les exportateurs de payer des services acquis à l'étranger à partir de leurs comptes en Algérie. A ce titre, La possibilité pour les exportateurs de bénéficier d'une part en devises de leurs exportations est un avantage, mais il existe des limitations qui atténuent l'intérêt et qui concernent la part des recettes perçues directement en devises (limité à 50%) et la liberté quant à leur utilisation par l'exportateur (limité à 10% des montants exportés).

Enfin, les exportateurs jugent qu'il y a un manque d'intermédiaires dans le commerce international (distributeurs, intermédiaires, commissionnaires de transport)¹.

¹ Ibid, P.16.

Section 02 : les mesures de promotion des exportations hors hydrocarbures en Algérie

Le développement des exportations hors hydrocarbures en Algérie est, depuis plus d'une décennie, au centre d'une attention particulière des pouvoirs publics qui ont mis en place des mesures d'encadrement destinées à promouvoir la production algérienne sur les marchés extérieurs. L'objet de cette section est de mettre en évidence ces différentes actions.

2.1. Les organismes d'appui aux exportations hors hydrocarbures

Pour soutenir et renforcer le commerce extérieur de l'Algérie en matière d'exportation hors hydrocarbures, plusieurs organismes ont été créés tels que : ALGEX, CAGEX, FSPE, CACI et le couloir vert.

2.1.1. L'Agence Nationale de Promotion du Commerce Extérieur (ALGEX)

C'est en 1996, a été créée l'agence de promotion des exportations PROMEX, qui était chargée d'être l'instrument grâce auquel le ministère du commerce mettait en application sur le terrain, la politique de promotion des exportations

ALGEX s'inscrit dans une politique d'expansion des échanges commerciaux et d'intégration mondiale. La création de cet organisme par le de Décret exécutif n° 04-174 du 12 juin 2004 (J.O N° 39), est venue pour apporter un support efficace aux exportations hors hydrocarbures.

L'agence de promotion du commerce extérieur a pour mission¹:

- Aider les exportateurs à connaître et à comprendre les règles et les pratiques du commerce international ;
- Accompagner les exportateurs dans les manifestations commerciales à l'étranger;
- Aider les exportateurs à faire connaître leurs produits et services sur les marchés extérieurs ;
- Mettre en œuvre des actions pour le suivi des importations.

2.1.2. La compagnie algérienne d'Assurance et de Garantie des Exportations

La CAGEX a été créée en 1996 par l'ordonnance N° 96/06 du 10/01/1996 et elle exerce une double activité à savoir :

- Une activité pour son propre compte où elle engage ses fonds propres (la couverture du risque commercial);

¹ Recueil relatif aux avantages et facilitations accordés aux exportations hors hydrocarbures, Ministère du commerce, direction de la promotion des exportations, », avril 2007, www.mincommerce.gov.dz, P. 8.

Chapitre 02: La problématique d'industrie papier-carton en Algérie

- Une activité pour le compte de l'Etat et sous son contrôle (risque politique, risque de catastrophe naturelle, risque de non transfert) où elle engage les fonds de l'Etat.

D'une manière globale, les missions principales de la CAGEX sont¹:

- Couverture des risques à l'exportation ;
- Représente une banque de données en matière d'accès aux informations sur les marchés extérieurs ;
- Coassurance et réassurance.

Cette compagnie a aussi passé des accords de coopération avec plusieurs organismes similaires dans le monde avec la COFACE afin de faire partie du réseau mondial des assureurs et donc de mieux aider et soutenir les exportateurs.

Ainsi cet organisme offre, une garantie pour les exportations hors hydrocarbures, en donnant plus de possibilités aux exportateurs pour s'affirmer sur le marché international grâce aux informations et la sécurité qu'elle offre, souvent le cas dans le secteur de l'agriculture où elle garantit une assurance en cas de catastrophe naturelle. Cela permet d'encourager les achats et les exportations sur le marché international. Il s'agit aussi de garantir l'investissement dans les un peu mal connus ou de marchés qui présentent des risques.

2.1.2.1. La CAGEX en termes de bilan

Globalement les bilans de la CAGEX sont donc positifs puisque l'organisme a enregistré une augmentation du nombre de contrats souscrits. Cependant, Les sinistres ont également augmenté depuis 2011 et se poursuivent en 2012.

En 2011 le chiffre d'affaires garanties à l'exportation est dans l'environs de 12 milliards de DA. Sur le marché domestique la CAGEX couvre un portefeuille de vente qui tourne autour de 50 milliards de DA. Tout ceci donne une prime d'assurance qui tourne autour de 350 millions de DA².

¹ www.cagex.com, consulté le 6 mars 2014.

² Meziane ATMANI, Il ya beaucoup d'infrastructures qui nous manquent pour devenir un pays exportateur, le Maghreb, 2012, www.lemaghrebimmo.com, consulté le 6 mars 2014.

2.1.3. Le Fond Spécial pour la Promotion des Exportations (FSPE)

2.1.3.1. Création et mission

Le FSPE est institué par l'article 195 de la loi de finances de 1996, il est destiné à apporter un soutien financier aux exportateurs dans leurs actions de promotion et de placement de leurs produits sur les marchés extérieurs.

Le FSPE prend en charge une partie de certains frais à l'occasion d'opérations commerciales liées aux exportations. Il s'agit de¹ :

- Financement d'une partie des frais liés aux études des marchés extérieurs, à l'information des exportateurs et à l'étude pour l'amélioration de la qualité des produits et services destinés à l'exportation ;
- Une partie des frais de participation des exportateurs aux foires, expositions et salons spécialisés à l'étranger, ainsi que la prise en charge des frais de participation des entreprises aux forums techniques (le taux de remboursement varie entre 35 % dans le cas d'une participation individuelle et 65% dans le cas d'une participation aux foires inscrites au programme officiel) ;
- Une prise en charge partielle destinée aux PME pour l'élaboration du diagnostic « export », la création de cellules « export » internes ;
- La prise en charge d'une partie des coûts de prospection des marchés extérieurs supportés par les exportateurs ainsi que l'aide à l'implantation initiale d'entités commerciales sur les marchés étrangers ;
- L'aide à l'édition et à la diffusion de supports promotionnels des produits et services destinés à l'exportation et à l'utilisation de techniques modernes d'information et de communication (TIC) ;
- L'aide à la création de labels, à la prise en charge de frais de protection à l'étranger des produits destinés à l'exportation (labels, marques et brevets), ainsi que le financement des médailles et décorations attribuées annuellement aux primo exportateurs et de récompenses de travaux universitaires sur les exportations hors hydrocarbures ;

¹ Brahim GUENDOUZI, le Fonds Spéciales pour la Promotion des Exportations au service des PME exportatrices : portée et limites, communication, Laboratoire LAREMO, p3.

- L'aide à la mise en œuvre de programmes de formation aux métiers de l'exportation ;
- Une partie des frais de transport à l'exportation des produits périssables ou à destination éloignés (un taux uniforme de 25% pour toutes les destinations et tous les produits) ;

En matière de recettes, le FSPE est alimenté essentiellement à partir de la taxe intérieure de consommation (TIC) appliquée en grande partie sur des produits importés.

2.1.3.2. Les actions liées au FSPE

Durant les premières années de sa création, le FSPE n'était pas activé. Ce n'est que progressivement que des entreprises exportatrices commençaient à le solliciter dans le cadre des exportations hors hydrocarbures, essentiellement pour deux rubriques que sont le transport international et la participation à des foires. Le tableau N° 7 retrace l'évolution du nombre d'entreprises ayant bénéficié du financement du FSPE.

Tableau N°7 : Nombre d'entreprises ayant bénéficié de financement du FSPE

Année	nombre d'entreprises	Transport	foires
2006	115	95	10
2007	100	88	12
2008	117	115	2
2009	85	71	14
2010	95	86	9
2011	124	89	35
2012	317	—	—

Source : www.mincommerce.gov.dz.

Vu la part insignifiante des exportations hors hydrocarbures, les aides financières sollicitées par les entreprises exportatrices auprès du FSPE restent également à un niveau relativement modeste. Ainsi, les contributions financières accordées par le FSPE aux PME sont octroyées essentiellement au titre de la prise en charge d'une partie des coûts de transport international, transit et manutention des marchandises destinées à l'exportation ainsi qu'au titre de la participation aux foires, expositions et salons spécialisés à l'étranger. D'autres aspects de dépenses liées aux exportations ne sont pas pris en charge, voire ignorés, même si la réglementation les a prévus¹.

¹ www.mincommerce.gov.dz. Consulté le 04 mars 2014.

2.1.4. la Chambre algérienne de Commerce et d'Industrie (CACI)

La CACI, créée par le décret exécutif n°96-93 du 03/03/1996, cet organisme a pour objectif principal d'assister les entreprises dans la conduite des opérations d'exportation, mettre en relation d'affaires, d'entreprendre toute action visant la promotion et le développement des différents secteurs d'activité de l'économie nationale. Les missions principales de la CACI sont :

- Les chambres assument une mission représentative, consultative, administrative et d'expansion économique au niveau de leur circonscription territoriale.
- Elles ouvrent des bureaux ou antennes dans les localités de leur circonscription territoriale,
- Elles peuvent fonder, administrer ou gérer des établissements à usage du commerce, de l'industrie et des services tels que des écoles de formation et de perfectionnement des établissements de promotion et d'assistance aux entreprises, des établissements de soutien à ces activités et des infrastructures à caractère commercial et industriel¹.

2.1.5. le couloir vert

Le couloir vert constitue un appui ou une facilitation qui est accordée depuis septembre 2006 à l'exportation de dattes, et consiste en l'assouplissement du passage en douane de la marchandise, qui subit uniquement un contrôle documentaire ce qui se traduit par une facilité engendrant une réduction considérable des délais d'expédition. Cette facilitation doit être étendue à terme aux autres exportations de produits périssables : produits agricoles et de la pêche².

Pour conclure, on constate que la plupart de ces organismes sont destinés à la promotion du commerce extérieur dont l'importation; donc celui-ci explique la faible croissance des exportations hors hydrocarbures, notamment industrielle.

Pratiquement d'après l'étude Ectechnics, l'ensemble des exportateurs juge que les organismes d'appui et le dispositif de soutien sont peu performants³ :

- ALGEX est jugé loin de remplir sa mission d'information sur les marchés extérieurs et de promotion des exportations de manière générale. Les déboursements du FSPE sont

¹www.caci.dz. Consulté le 16 février 2014.

²Les exportations hors hydrocarbures, Ministère du Commerce Algérie, Direction de la Promotion des Exportations, février 2008, P.7. www.mincommerce.gov.dz. Consulté le 09 mars 2014.

³Diagnostic des besoins et attentes des exportateurs et étude des potentialités de placement des produits nationaux sur les marchés étrangers, ECOtechnics, 2004, www.ectechnics-int.com, P.23. Consulté 9 mars 2014.

caractérisés par beaucoup de bureaucratie et de lenteurs, de l'arbitraire parfois, sans d'ailleurs que le fonds ne couvre toutes les dépenses qu'il est censé couvrir.

- Les exportateurs connaissent relativement peu la CAGEX et lorsqu'ils la connaissent, ils trouvent que ses services sont trop chers et qu'en outre il y a des difficultés à faire jouer effectivement l'assurance lorsque des incidents surviennent.
- Très peu d'exportateurs recourent au FSPE, tout au moins actuellement, parce que les temps de réponse sont excessivement lents, les décisions non transparentes et la nomenclature des dépenses couvertes non standardisées.
- La CACI échappe quelque peu à ces critiques et elle est consultée essentiellement pour trois services : La documentation, la programmation des foires et salons et la certification de l'origine.

2.1.6. Les avantages et facilitations fiscales

La législation fiscale algérienne accorde de nombreux avantages pour les opérations d'exportations à savoir:

2.1.6.1. Exonération en matière d'impôts directs

- Exonération permanente de l'impôt sur les bénéfices des sociétés (IBS) et suppression de la condition de réinvestissement de leurs bénéfices ou leurs revenus, pour les opérations de vente et les services destinés à l'exportation (Article 138 du code des impôts directs et taxes assimilées modifié par l'Article 06 de Loi de Finances pour 2006) ;
- Exclusion de la base imposable de la taxe sur l'activité professionnelle TAP du chiffre d'affaires réalisé à l'exportation : n'est pas compris dans le chiffre d'affaires servant de la base à la TAP le montant des opérations de ventes, de transport ou de courtage portant sur des objets ou des marchandises destinés directement à l'exportation, y compris toutes les opérations de processing ainsi que les opérations de traitement pour la fabrication de produits pétroliers destinés directement à l'exportation (Article 220-3 du code des impôts directs et taxes assimilées) ;
- Suppression du versement forfaitaire VF (Article 209-3 C I D abrogé par l'Art 13 de la L F 2006). Cette exonération s'applique au prorata du chiffre d'affaires réalisé en devises¹.

¹ Recueil relatifs aux avantages et facilitations accordés aux exportations hors hydrocarbures, Ministre du commerce, direction de promotion des exportations hors hydrocarbures, avril 2007, www.mincommerce.gov.dz. P.5. consulté le 9 mars 2014.

2.1.6.2. Régimes douaniers suspensifs à l'exportation

Les régimes économiques douaniers permettent aux entreprises qui transforment des produits de bénéficier de suspension de droits et taxes, à même de promouvoir les exportations.

La législation algérienne a prévu, fixé et défini ces régimes dans la loi n°79-07 du 21 juillet 1979 modifiée et complétée par la loi n°98-10 du 22 août 1998 portant code des douanes chapitre 07. Ces régimes comprennent :

- **L'entrepôt des douanes** : aux termes des articles de 129 à 164 du code des douanes

« L'entrepôt des douanes est un régime douanier qui permet l'emmagasinage des marchandises sous contrôle douanier dans les locaux agréés par l'administration des douanes en suspension des droits et taxes et des mesures de prohibition à caractère économique ».

Les modalités et conditions d'exercice de l'entrepôt public et privé sont fixées par les décisions du Directeur Général des Douanes n°05 et n°06 du 03 février 1999.

- **Admission temporaire** : les articles 174 à 185 du code des douanes et les décisions du Directeur Général des Douanes n° 04 et n°16 du 03 février 1999 précisent les modalités et conditions d'application de l'admission temporaire pour le perfectionnement actif et l'exportation en l'état. Selon ces articles, L'admission temporaire permet de suspendre le règlement du droit de douane sur les marchandises importées destinées à être transformées, perfectionnement actif et l'exportation en l'état, à recevoir un complément de transformation avant d'être réexportées.

- **Réapprovisionnement en franchise** : est un régime douanier qui permet d'importer, en franchise des droits et taxes à l'importation, les marchandises équivalentes par leurs espèces, leurs qualités et leurs caractéristiques techniques à celles qui prises sur le marché intérieur, ont été utilisées pour obtenir des produits préalablement exportés à titre définitif. (articles 186, 187 et 188 du code des douanes et la Décision d'application du Directeur Général des Douanes n°17 du 03 février 1999) ;

- **Exportation temporaire** : il est défini par les articles de 193 à 196 du code des douanes et la décision du Directeur Général des Douanes n°13 du 03 février 1999 relatif à l'exportation temporaire « c'est un régime douanier qui permet l'exportation temporaire, sans application des mesures de prohibition à caractère économique et dans un but défini, de

Chapitre 02: La problématique d'industrie papier-carton en Algérie

marchandises destinées à être réimportées dans un délai déterminé soit en l'état ou après avoir subi une transformation, une ouvraison, un complément de main-d'œuvre ou une réparation »¹.

Dans l'espérance de réaliser une part importante des exportations hors hydrocarbures de la totalité des exportations en Algérie, depuis une dizaine d'années le gouvernement a mis en œuvre toutes ces mesures. Cependant, elles demeurent insuffisantes et présentent des lenteurs dans l'application, aussi parce que elles ne ciblent pas parfaitement les exportations hors hydrocarbures.

¹ Ibid, P.6.

Section 03 : La problématique de l'industrie du papier-carton en Algérie

L'objet de cette section est de présenter et d'analyser les spécificités du secteur du papier-carton en Algérie.

3.1. Présentation de l'industrie du papier et carton en Algérie

3.1.1. Aperçu historique sur l'industrie papetière en Algérie

Selon une étude sur l'industrie papetière, faite par **GIPEC**, cette industrie est évoluée dans les deux périodes suivantes¹:

3.1.1.1. Période de colonisation

Aux origines des industries papetières en Algérie, il en ressort que la fabrication du papier a été introduite en Algérie il y a près d'un siècle (1896) avec l'installation d'une petite unité de production de papier d'emballage à **Aïn El Hadjar** (Saïda, à 450 km au sud-ouest d'Alger).

Mais l'industrie n'est véritablement apparue qu'en 1949 avec l'implantation d'un complexe de fabrication de pâte et papier d'alfa à **Baba Ali** (20 km à l'ouest d'Alger). Conçu pour exploiter les immenses nappes alfatières du sud algérien dont la production était auparavant exportée vers **l'Angleterre** et **l'Ecosse**, ce complexe a été réalisé à la faveur des mesures financières et avantages fiscaux accordés aux entreprises pour les encourager à investir dans les colonies.

3.1.1.2. Période d'après l'indépendance

Après l'indépendance, l'industrie du papier connaît quelques investissements notamment dans la transformation du papier (sacheries, cartonneries, etc.), principalement dans le secteur privé. Il faudra attendre le début des années 70 pour assister au décollage de cette industrie à la faveur des premiers plans de développement du pays et la création d'une entreprise publique « **SONIC** » chargée de promouvoir les industries de la cellulose en Algérie. En moins d'une décennie, près d'une dizaine d'unités de production seront implantées à travers le territoire national dans le cadre de l'équilibre régional recherché par les autorités de l'époque. Les capacités de production sont de **400 000 t/an** tous produits confondus au

¹ M.M, Filière papetière en Algérie, www.djazairress.com ; consulté le 9 mars 2014.

Chapitre 02: La problématique d'industrie papier-carton en Algérie

début des années 80 contre à peine **45 000 t** en 1962, une industrie qui contribuera à créer près de 6000 emplois directs à l'époque.

Mais en dépit de cette croissance rapide, de nombreux problèmes ont pesé sur l'évolution de l'industrie papetière en Algérie, notamment celle héritées de la mauvaise évaluation initiale des projets et des conditions défavorables de leur réalisation qui entraîneront des surcoûts (57 à 145% du coût initial), des sureffectifs (35 à 91%) et des retards de démarrage (10 à 45 mois). Par ailleurs, les faiblesses ou l'absence de tissu industriel conduiront la SONIC à construire la plupart de ses unités de production dans ces circonstances, en supportant des activités et des charges qui ne concernent pas directement la production, mais qui n'en sont pas moins indispensables au démarrage des unités (aménagement de site, routes, voies ferrées, formation professionnelle, équipements sociaux, approvisionnement, etc.).

Depuis 1981, l'industrie papetière se voit contrainte de fermer ses ateliers de fabrication de pâte, suite aux difficultés d'approvisionnement en alfa et paille de ses deux plus grands complexes (**Mostaganem et Saïda**). Selon l'étude de **GIPEC**, c'était l'exode rural (implique rareté de cueilleurs d'alfa) qui avait induit une dégradation des nappes alfatières poussant le complexe de « **Mostaganem** » à recourir à l'importation de pâte de bois pour assurer le fonctionnement de la machine à papier et à lancer des programmes de conservation de l'atelier de pâte et des autres ateliers annexes (électrolyse, etc.). Le complexe de « **Saïda** » est conduit à substituer les vieux papiers de récupération à la pâte de paille suite à la décision des autorités de livrer la paille en priorité à l'agriculture pour répondre aux besoins croissants de ce secteur d'activité au détriment de l'industrie. L'étude a cité, par ailleurs, une tentative des autorités (abandonnée depuis) d'implanter une unité de production de pâte d'eucalyptus vers le milieu des années 70. Fortement tributaire de l'extérieur pour la plupart de ses approvisionnements en matières premières et pièces de rechange, l'industrie papetière connaît une régression marquée depuis 1982 avec la baisse de production en quantité et qualité et surtout la dégradation avancée de nombreux équipements rapportés par les bilans d'activité des unités de production.

Ainsi, la propension à investir a fortement décliné dans ce secteur, alors qu'il avait enregistré auparavant un des ratios d'investissement les plus élevés du monde.

3.1.2. Présentation des activités du secteur papier et carton

Le papier joue depuis très longtemps un rôle primordial dans notre vie. C'est un matériau renouvelable qui, s'il est produit et utilisé de manière responsable qui protège l'environnement, présente de nombreux avantages par rapport aux autres ressources non renouvelables. Puisque cette industrie regroupe une diversité de produits.

Cette diversité est présentée dans le tableau suivant qui est codifié selon la nomenclature algérienne des activités et des produits (NAP 2000) de l'Office National des Statistiques.

Tableau N°8 : Le secteur du papier et carton selon la nomenclature de l'ONS.

Section D : Industrie manufacturière
Sous-section DE : Industrie du papier et du carton ; Edition et Impression
Division 21 : Industrie du papier et du carton
Groupe 21.1 : Fabrication de pâte à papier, de papier et de carton <ul style="list-style-type: none">- Classe 21.1.1 : Fabrication de pâte à papier- Classe 21.1.2 : Fabrication du papier et du carton
Groupe 21.2 : Fabrication d'articles en papier ou en carton <ul style="list-style-type: none">- Classe 21.2.1 : Fabrication de carton ondulé et d'emballages en papier ou en carton- Classe 21.2.2 : Fabrication d'articles en papier à usage sanitaire ou domestique- Classe 21.2.3 : Fabrication d'articles en papeterie- Classe 21.2.4 : Fabrication de papiers peints- Classe 21.2.5 : Fabrication d'autres articles en papier ou en carton

Source : office national des statistiques (ONS) NAP2000.

Au sens de la NAP2000, la division DE21 est organisée selon les étapes techniques successives de la fabrication, cette division regroupe la production suivante:

- Production de la pâte (y compris à partir de vieux papiers) ;
- Fabrication de papier et de carton en l'état ;
- Transformation en articles de cartonnages, de papeterie et autres articles en papier ou en carton.

3.1.2.1. L'industrie des pâtes à papier et papier-carton

Cette industrie réunit les activités liées à¹ :

- la fabrication des pâtes à papier mécaniques ou chimiques, blanchies ou écrues, à partir de bois ou autres matières ; la fabrication des pâtes de recyclées à partir de vieux papiers. Elle comprend aussi le désencrage des vieux papiers ;
- La fabrication des papiers et cartons en l'état à usage graphique, pour articles sanitaires et domestiques, pour l'emballage,...etc.

3.1.2.2. L'industrie de transformation des papiers et cartons

Elle comprend les activités liées à²:

- La fabrication de carton ondulé et d'emballages en papier (sacs et de sachets en papier, sacs de grande contenance en papier) ou en carton (boîtes, emballages, cartonnages pliants, cartonnages de bureau ou de présentation, boîtes pâtisseries, emballages alimentaires,...etc.
- La fabrication d'articles en papier ou en ouate de cellulose à usage sanitaire ou domestique, articles d'essuyage, mouchoirs, serviettes de table, papiers hygiéniques, garnitures périodiques, couches jetables, la fabrication de vaisselle en carton ; la fabrication de tampons périodiques en matières textiles en exclue.
- La Fabrication d'articles de papeterie, papier en ramettes, blocs pour l'écriture, papiers pour imprimantes (listings), papiers autocopiants, papiers carbone et stencils, papiers gommés ou adhésifs, enveloppes et articles de correspondance, de pochettes postales ; les articles de papeterie scolaire ou commerciales (cahiers, classeurs, livres comptables,... etc.).
- La Fabrication de papiers peints de revêtements muraux similaires à coller.
- La Fabrication d'autres articles en papier ou en carton, étiquettes de tous genres (adhésives ou non, imprimées ou non) ; filtres (sacs pour aspirateurs, filtres à essence, à café,... etc.) ; tubes, mandrins et bobines en carton ; articles moulés en pâte à papier (plaques à œufs par exemple).

¹ Industrie du papier et carton, plate forme horizons emploi, 1^{ère} édition, www.leforem.be, p.2, consulté 9 mars 2014.

² Hamid BOUTOUCHENT et Omar CHABANE, Industrie du papier, 2007, www.andpme.org.dz

3.2. La réalité du secteur papier et carton en Algérie

Le secteur du papier et du carton connaît des difficultés importantes ces dernières années, ce qui s'est traduit par la disparition de plusieurs entreprises notamment publiques. Nous allons mettre l'accent sur ces difficultés, après avoir présenté son poids relatif dans l'économie algérienne.

3.2.1. Le poids relatif du secteur papier et carton dans l'économie

En Algérie, le secteur le plus contribuant au PIB, est évidemment l'industrie du pétrole. Cependant, d'autres secteurs ont leurs parts, mais elles restent toujours modestes.

Dans ce qui suit, nous allons voir que la part du secteur papier-carton dans le PIB hors hydrocarbures est très minime.

3.2.1.1. Contribution du secteur au PIB

Le tableau suivant nous illustre l'évolution de la part du secteur dans le PIB.

Tableaux N°9 : Evolution de la part (en%) du secteur bois, liège et papier dans le PIB en volume pour l'année de 2000 à 2012.

Années	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
évolution de la part du secteur bois, liège et papier (%)	1	17,1	6,6	1,4	3,9	-4,1	4	-6,4	1,7	1,1	3,3	0,3	2,3

Source : réalisé avec nos soins d'après les données publiées par l'ONS « les comptes économiques en volume de 2000 à 2012 ».

Selon les données du compte économique en volume, la contribution du secteur bois, Liège et Papier, n'a représenté que 0,3% du PIB. Selon les experts, les activités du papier et du carton contribuent pour 1/3 de la production globale du secteur, donc, d'après le tableau l'évolution moyenne du secteur pour la période de 2000 à 2012 est 2,4.

L'évolution de cette part est très lente par rapport aux autres secteurs, ce qui indique que l'industrie du papier et carton en Algérie est moins développée ou bien qu'elle est en péril, d'autant plus que les entreprises de ce secteur font recours à l'utilisation des matières

premières importées, donc la moindre maîtrise des coûts, par conséquent y'a le ralentissement de la production et par là la cessation totale des entreprises de secteur.

3.2.1.2. Les emplois du secteur papier et carton en Algérie

Les emplois de ce secteur, en 2007, selon une enquête faite par ANDPME, sont estimés à 7500 salariés, sans prendre en compte les emplois de la filière Imprimerie et du secteur informel. Ces 7 500 salariés sont répartis comme suit¹:

- 37 % dans le secteur public ;
- 63 % dans le secteur privé ;

Le salaire moyen, en 2007, dans le secteur tourne autour de 20 000 à 22 000 DA/mois.

3.2.2. Les caractéristiques du secteur papier et carton en Algérie

Le secteur du papier carton en Algérie affiche des limites ou bien des insuffisances qui qualifient le secteur de faible tendance de développement. Dans ce qui suit, nous allons développer les limites de ce secteur.

3.2.2.1. La faible utilisation des ressources locales

Après avoir abandonné l'utilisation de l'alfa, comme matière première, destinée à la fabrication des papiers impression et écriture, le secteur se retrouve fortement utilisateur des matières importées laissant peu de place pour les ressources locales.

L'activité de production de pâte à papier à partir de cellulose locale issue de l'exploitation de l'alfa a été abandonnée au milieu des années 80. Les usines de pâte à papier, essentiellement publiques, sont désormais définitivement fermées. Le secteur s'oriente à présent vers l'utilisation des vieux papiers comme matière première en substitution à la pâte importée.

Sur un gisement de plus de 500.000 tonnes de papier, l'Algérie ne récupère que 120.000 tonnes, un potentiel important qui reste sous-exploité malgré les retombées positives de cette activité sur les plans économique et environnemental².

¹Ibid, P.159.

² Industrie du papier « la récupération, un créneau qui se développe en Algérie », www.elmodjahid.com, consulté le 9 mars 2014.

3.2.2.2. La restructuration industrielle du secteur papier et carton

Le secteur a connu une restructuration entamée dès la fin des années 80 avec l'arrêt de deux usines de pâte à papier à base d'alfa. Une unité de cellulose a continué à tourner en dent de scie avec de la pâte d'importation, mais sa production était devenue modeste pour cesser totalement au milieu des années 90 sous la double contrainte des difficultés d'approvisionnement et de l'obsolescence des équipements.

A) La restructuration des entreprises publiques

La restructuration industrielle du secteur public engagée dans les années 90 et poursuivie en 2000 s'est faite autour des éléments suivants :

- L'arrêt de la production de papier à partir de ressources locales (Alfa comme matière première) ;
- Le maintien de l'activité de collecte et d'utilisation de vieux papiers de récupération en direction de la revente et de ses lignes de productions ;
- Un recours à l'importation de papiers pour alimenter les chaînes de production en place ;
- Une réduction des effectifs et leur mise à niveau.

Tableau N°10 : Fermeture de certaines activités non rentables du secteur du papier et du carton

Domaine	Localisation	Activité	Année
Fabrication	Centre	Pâte à papier	1995
Fabrication	Centre et Ouest	Papier impression et écritures	2005
Fabrication	Est	Sanitaire et domestique	2005
Transformation	Ouest	Cahiers scolaires	2003
Distribution	Le territoire national	Distribution/vente	Début 2000

Source : Hamid BOUTOUCHENT et Omar CHABANE, op.cit, P.159.

Le tableau ci-dessus illustre la disparition de certaines activités du secteur à partir des années 90, notamment dans le domaine de fabrication. Cette période est marquée par le passage de l'économie algérienne d'une économie planifiée à celle du marché, aussi par une

crise d'endettement, ce qui fait un manque de fond pour rétablir la situation difficile vécue par les entreprises du secteur, notamment publiques.

Ces fermetures d'activité étalées sur plusieurs années ont entraîné une baisse des effectifs par le biais des départs volontaires et les mises à la retraite selon le dispositif législatif en vigueur. De près de 4500 agents au milieu 90 les effectifs ont été réduits à 2328 en 2007.

B) La privatisation des entreprises publiques

Le secteur public s'achemine vers la privatisation de ses entreprises devant des facteurs et contraintes à la fois exogènes et endogènes suivantes :

- Un niveau d'endettement bancaire étouffant ;
- Une marginalisation progressive des activités des entreprises publiques qui perdent leurs parts du marché national : de 90 % en 1980-90, à 50 % en 2000 et à finalement 35 % en 2004. Les pertes d'activité de ces entreprises publiques se poursuivent jusqu'à présent avec des parts de marché importantes cédées au secteur privé aussi bien dans la transformation que dans la fabrication ;
- La limite d'âge de certains équipements ou bien d'obsolescence des équipements ;
- Un management des unités présentant des insuffisances réelles ;
- Un environnement institutionnel rigide ne permettant pas les ajustements nécessaires ;
- Une croissance rapide des activités des entreprises privées ;
- Une consolidation à terme autour de 2 ou 3 entreprises leaders sur le marché concernant actuellement l'emballage carton ondulé et papier d'emballage. Cette consolidation fragilise le tissu industriel du secteur en précarisant les unités publiques d'abord et les entreprises privées les plus vulnérables ;
- Les difficultés d'adaptation face à un marché ouvert et exigeant¹.

¹ Ibid, P.160.

3.2.4. Les caractéristiques du marché national

On étudiera la demande, la concurrence et la fermeture du Tonic Emballage.

3.2.4.1. La demande générale et par type de produit

Selon la ministre du l'aménagement de territoire et de l'environnement l'Algérie consomme en moyenne 20 kg de papier par habitant en 2010, soit 572 000 tonnes/an¹, dont l'essentiel est importé sous forme de papier et de carton.

Le tableau suivant présente les consommations de papiers et carton en Algérie de 2011 à 2016 :

Tableau N°11 : Evolution de la consommation du papier carton en Algérie de 2011 à 2016 en kg/ habitant.

Années	2011	2012	2013	2014*	2015*	2016*
évolution de la consommation du papier carton en tonne	469 000	533 000	605 000	688 000	782 000	889 000
évolution en kg/habitant	19	21	23	25	28	31

Source : programme d'appui aux PME/PMI et la maîtrise des technologies d'information et de communication, mai 2013, www.algerie-pme2.dz, p.40, consulté le 16 mars 2014.

D'après le tableau, la consommation du papier carton est en augmentation, cette augmentation est estimée à 64000 tonnes en 2012 par rapport à 2011. En 2013 la consommation est de 605 000 tonnes, soit une augmentation de 72000 tonnes par rapport à 2012.

Pour la période 2014 à 2016, les prévisions de la consommation du papier carton sont en moyenne 786 333 tonnes, soit une augmentation moyenne de 94 666 tonnes.

¹ Algérie : la consommation du papier, www.maghrebemergent.com, consulté le 13 mars 2014.

* Prévisions

Chapitre 02: La problématique d'industrie papier-carton en Algérie

En faisant référence à la capacité de production du secteur papier carton, celle-ci ne satisfait pas la consommation locale, ce qui fait que les importations couvrent actuellement 68% de la demande nationale.

La structure de cette demande est comme suit¹:

a) Le papier journal : La consommation moyenne est de l'ordre de 40 000 à 50 000 tonnes/an. Ce segment connaît un développement rapide avec le nombre important de titres de journaux et de magazines et le démarrage de nouvelles rotatives.

b) Les papiers et cartons d'emballage : L'emballage papier et carton connaît une forte croissance, de l'ordre de 6 à 8 % par an, soutenue par le dynamisme des secteurs utilisateurs de sacs, de boîtes de conditionnement et de caisses en carton ondulé. Selon les experts de l'étude faite par ANDPME la demande globale de papiers et cartons pour emballage est estimée à 250.000 tonnes/an. Elle est alimentée massivement par l'importation destinée à la transformation locale.

c) Les papiers d'impression et écriture : L'estimation des besoins du marché de ce type de papier se situe entre 120.000 et 150 000 tonnes.

d) Les papiers sanitaires et domestiques: Les besoins sont estimés à 10.000 tonnes/an. Ce type de papier est destiné essentiellement à la transformation en articles d'hygiène et domestiques dont la demande est en forte expansion.

e) Les cartons compacts : Les besoins annuels en carton compact sont estimés à 25.000 tonnes destinées aux transformateurs de carton couchés ou non couchés dans le secteur de l'emballage carton, notamment les fabricants de la boîte pâtissière, la boîte à pizza, boîte à fromage... etc.

f) Les papiers spéciaux : Les papiers spéciaux regroupent différents papiers destinés à divers usages dont il est difficile d'évaluer les besoins.

3.2.4.2. La concurrence au niveau national

Le secteur du papier carton en Algérie est peu concurrentiel, puisqu'il est composé d'un certain nombre de grandes entreprises, celles-ci sont soit du secteur public ou privé.

¹Hamid BOUTOUCHENT et Omar CHABANE, op.cit. p.166.

a) Le secteur public

Le secteur public largement dominant par le passé a perdu des parts de marché importantes au profit d'investisseurs privés et d'importateurs au rythme de 5 à 6 % par an. Ce secteur est dominé essentiellement par GIPEC qui disposait de 90 % du marché en 1980-90. D'après ses responsables, le groupe public GIPEC occupe actuellement 55% de l'activité transformation¹.

Le Groupe Industriel du Papier et de la Cellulose, **GIPEC**, créée en 1998, est née de la fusion de deux Leaders algériens dans la filière papier et Carton, à savoir **CELPAP** et **ENEPAC**, elles-mêmes issues de la restructuration de la société Nationale des Industries de la cellulose ex: **SONIC**, fondée en 1968. Il dispose de six (06) filiales spécialisées dans la production et la commercialisation de produits d'emballage en papier, de produits chlorés et sodiques, et un réseau de récupération de vieux papiers. Le groupe est riche d'un potentiel technique de 200 000 Tonnes de capacité annuelle, tous produits confondus.

Le Groupe **GIPEC** emploie présentement 1 393 agents et réalise un chiffre d'affaires moyen de l'ordre de 3 milliards de DA/an, pour offrir au marché une gamme variée de produits papetiers².

Par rapport aux concurrents locaux, les prix du groupe public sont compétitifs dans le respect du rapport qualité-prix. Ils ne craignent pas la concurrence à condition qu'elle soit loyale et saine.

b) Le secteur privé

La situation actuelle du secteur privé doit être actualisée en prenant en compte à la fois sa forte croissance au détriment des parts de marché du groupe GIPEC ainsi que la part cachée d'activités informelles non déclarées, source d'une concurrence déloyale de la part de ces opérateurs³.

Des investissements importants ont été réalisés ces dernières années exclusivement par le secteur privé, par conséquent, la force dont dispose le secteur du papier-carton se trouve dans les entreprises du secteur privé qui possèdent des sites de transformation relativement

¹ www.gipec.dz, consulté 16 mars 2014.

² Idem.

³ Hamid TOUBACHE et Omar CHABANE, op.cit, P.167.

modernes, des compétences locales et un niveau technologique performant dans la transformation de carton ondulé. Ce marché est dominé essentiellement par l'entreprise privée, « Général Emballage », qui satisfait environ de 80%¹ de la demande nationale de l'emballage en carton. Cette dernière a pris la relève après le défaut du « Tonic emballage ». Dans le point suivant, nous mettrons en évidence la faillite de « Tonic emballage », puis sa reprise en tant que « Tonic industrie ».

3.2.4.3. La chute du Tonic Emballage chute

Au début des années 2000, cette entreprise est classée le leader au niveau national.

A) Les causes de la chute de Tonic emballage

Avant sa détresse « Tonic Emballage » a été qualifiée de première papetière d'Afrique. En 2009, la faillite de cette dernière a été prononcée et près de 4000 postes d'emploi sont directement menacés. L'origine de cette détresse est principalement financière, une dette estimée à près de 900 millions de dollars doublés d'une crise de la ressource humaine loin de répondre aux critères internationaux de gestion moderne des entreprises promises au rang de leader dans leur domaine².

Selon l'ex-patron du groupe, le personnel n'était pas formé pour faire fonctionner une usine constituée de machines de dernière génération, c'est une raison pour laquelle les objectifs de développement tracés par l'entreprise n'ont pas été atteints en temps voulu. La prise en charge sur fonds propres de tous les frais d'approche est également un autre facteur à l'origine des retards enregistrés dans le remboursement des crédits³.

B) Tonic Industrie repris par l'Etat suite à la faillite du Tonic Emballage

Tonic Industrie créé en avril 2011, après la faillite de Tonic Emballage. Elle emploie 2500 travailleurs. Lors du passage du secteur privé au secteur public, la situation de l'entreprise s'est caractérisée par une insuffisance d'organisation et une absence d'un dispositif réglementaire de gestion, avec des problèmes terribles en matière de ressources

¹ Général Emballage : industrie du carton ondulé, décembre 2013, www.Tsa-algérie.com, consulté le 16 mars 2014.

² Mohammed TOUATI, Faillite de Tonic Emballage : La détresse de l'industrie papetière en Algérie, www.algérie-monde.com, consulté le 15 mars 2014.

³ Idem.

humaines qui se sont traduits par l'inexistence d'une grille de salaires et de classification proprement dite.

Tonic Industrie active dans les filières de la récupération, la production de papier sanitaire, la production de papier pour carton ondulé et tous les domaines de la transformation, qui sont la caisse carton ondulée, le sac petit et moyenne contenance, la boîte pliante, l'imprimerie, ...etc.

L'entreprise prévoit de réaliser plusieurs projets destinés à améliorer la gestion et la performance au sein de son organisation, notamment dans le domaine des systèmes d'information, l'approvisionnement de l'outil de production et celui des ressources humaines par l'établissement d'un règlement intérieur, d'une convention-cadre et d'une nouvelle grille de salaires. Selon le PDG, l'entreprise prévoit un investissement très important de l'ordre de 10 milliards DA pour acquérir une machine à carton capable de produire 100 000 t par an, avec à la clé la création de 250 postes d'emploi. C'est un investissement qui va répondre aux besoins du pays et même dégager des excédents pour l'exportation en matière de carton plat, qui est utilisé aussi dans l'industrie agroalimentaire, pharmaceutique et chimique¹.

3.2.4.5. Les exportations

Il est présenté que, le secteur de papier-carton en Algérie traverse des situations difficiles, d'ailleurs la quasi-totalité de la demande nationale est satisfaite par l'importation, par conséquent, les exportations de ce secteur sont minimales.

a) les exportations des produits en papier-carton

En termes d'exportation, les résultats sont encore très insignifiants. Cependant, un effort réel est actuellement engagé par les opérateurs de secteur et particulièrement le segment des produits d'hygiène et domestique où « Tonic » a conclu des contrats à l'exportation pour les serviettes en papier, les mouchoirs et le papier frictionné ainsi « générale emballage » qui exporte environs de 4% de sa production totale².

La valeur moyenne des exportations est de l'ordre de 2 915 866 dollars US, dans le détail il s'agit de :

¹ Tonic emballage est toujours là, programme d'appui aux PME/PMI et à la maîtrise des technologies et d'information et de communication, décembre 2012), www.algerie-pme2.dz, consulté le 16 mars 2014.

² Hamid BOUTOUCHE et Omar CHABAB, op.cit, P.168.

Chapitre 02: La problématique d'industrie papier-carton en Algérie

- 10 423 tonnes de déchets papiers et cartons pour une valeur de 867 830 dollars USD ;
- 3 418 tonnes de papiers et produits à base de papier pour une valeur de 2 048 036 dollars USD ;

On constate, à la vue des chiffres d'exportations que les vieux papiers qui représentent 75% des exportations en volume ne rapportent que 30% de la valeur globale des exportations.

L'orientation évidente est à engager vers les produits finis à forte valeur ajoutée. Le potentiel de fabrication existe notamment dans les produits tissus, d'hygiène et domestique. Pour cela un effort est à faire en matière de conditionnement, de conception et de coût des produits. Cela passe nécessairement par une mise à niveau technologique et des équipes commerciales aguerries.

De la même façon les vieux papiers qui sont une matière première recherchée vu les capacités actuelles de production à base de vieux papier et le prix de la pâte d'importation mériteraient d'être utilisées en input au lieu d'être exporté vu la faiblesse de sa valeur.

Durant le 1er semestre 2007 le pays a exporté :

- 3.704 tonnes de déchets de papier et cartons pour une valeur de 348.331 USD ;
- 2 469 tonnes de papiers et produits à base de papier pour une valeur de 926.976 USD, soit une valeur totale de 1.275.307 USD.

On constate que le prix moyen de la tonne de papiers exportée rapporte 4 fois plus que la tonne de vieux papiers exportés. (375 \$/Tonne pour les papiers et seulement 94\$/tonne pour les vieux papiers¹).

b) Les exportations de déchets de papiers recyclés

À travers des bonifications et des avantages, plusieurs entreprises se sont investies dans la récupération des déchets en carton et en papier.

En effet, près de 5 000 tonnes de déchets de papier ont été exportées par des entreprises privées spécialisées dans la collecte de ces déchets, durant le premier semestre de l'année 2013. Cette quantité a été exportée via le port d'Oran vers l'Espagne, l'Arabie

¹ Idem.

Chapitre 02: La problématique d'industrie papier-carton en Algérie

saoudite et les Emirats arabes unis. Cette activité stimulante participe, d'une part, de la préservation de l'environnement, et contribue, d'autre part, à combler le déficit de production du papier, voire à dégager un plus pour l'exportation. L'Algérien consomme une moyenne annuelle de 20 kg de papier, d'où la nécessité de faire valoir la récupération, au vu de son intérêt tant social, écologique, qu'économique.

Actuellement et sur une consommation nationale de 560 000 tonnes de papier/an, l'Algérie récupère seulement 100 000 tonnes/an, alors que plus de 50% de la production mondiale du papier sont fabriqués à partir de fibres recyclées. La récupération du papier usagé doit être stimulée et renforcée en vue d'atteindre un volume de deux (2) millions de tonnes/an au niveau national. Les investisseurs peuvent y trouver un intérêt. Et l'Etat gagnerait à faciliter la filière environnementale à fort potentiel de création d'emplois¹.

¹ Cherifa.K, recyclage de déchets de papiers à exporter, septembre 2013.

Conclusion

Pour conclure, depuis l'indépendance, le secteur industriel algérien a traversé des périodes de développement puis de régression suite aux changements politiques et économiques qu'a vécus l'Algérie. À partir des années 2000, le gouvernement a opté pour une relance économique dans l'objectif de réaliser des taux de croissance importants, notamment dans le secteur industriel. Malgré les réformes et les initiatives prises par l'État afin de développer le secteur d'industrie, le PIB de ce secteur ne présente que 5% du PIB total.

En étudiant l'industrie du papier et carton, on a constaté que celle-ci affiche de faibles tendances de développement en termes de production, ce qui a induit au recours à l'importation pour satisfaire la demande nationale. Au milieu des années 80, cette industrie a été dominée principalement par des entreprises publiques, celle-ci ont été mise en péril à cause de la situation difficile qu'a traversée notre économie, par conséquent, plusieurs entreprises de production ont cessé de fonctionner.

Sur le plan du commerce extérieur, l'Algérie demeure excessivement dépendante des hydrocarbures. Depuis plusieurs années ceux-ci, présentent environ de 97% à 98% des exportations totales du pays donc une part insignifiante pour les exportations hors hydrocarbures qui est de 2% à 3%. Dans le but de diversifier ses exportations l'Algérie a mis en place des mesures d'incitation à l'exportation hors hydrocarbures, tels que la création des différents organismes (CAGEX, ALGEX, CACI, FSPF...) et d'accorder des avantages fiscaux aux exportateurs (exonération de l'IBS, TVA, TAP...etc.). Ces dernières sont jugées insuffisantes pour améliorer l'évolution des exportations hors hydrocarbures.

*Chapitre 03 : La démarche
d'exportation du Générale
Emballage*

Chapitre 03 : La démarche d'exportation du Générale Emballage : aptitudes et contraintes.

Dans le souci de **réaliser** une étude pratique sur l'expérience de l'entreprise Générale Emballage dans l'exportation, on a effectué un stage pratique au sein de département commercial, plus exactement dans le service exportation.

Le choix de cette entreprise est effectué par rapport au champ limité de notre étude théorique, dont on a traité l'internationalisation des entreprises (dont elle inscrit l'activité d'exportation), les exportations hors hydrocarbures et l'industrie du papier et carton. Cette industrie a traversé des situations difficiles, cependant elle présente des potentialités dans le domaine de fabrication et transformation du carton ondulé.

Le marché d'emballage est de plus en plus exigeant, outre sa vocation classique de protection des produits, l'emballage est de plus en plus voulu comme un outil de communication, ce qui commande des exigences de production de plus en plus rigoureuses. C'est aussi un marché en expansion, car il se situe en amont de l'industrie et de l'agriculture, deux secteurs où il y a un investissement de plus en plus affermi.

D'une façon générale, ce secteur se caractérise par un déficit d'intégration locale. Le papier Kraft qui constitue la matière première de base pour la production est importé avec des coûts de fret qui pèsent énormément sur les coûts de production.

Générale Emballage est qualifié le plus grand producteur et transformateur de carton ondulé en Algérie notamment après la chute de Tonic Emballage. Elle possède des sites de transformation relativement modernes (onduleuse), des compétences locales et un niveau technologique performant dans la transformation de carton ondulé. L'entreprise satisfait environ de 80% du marché local en carton et en emballage et elle a pu franchir les marchés étrangers depuis 2008¹.

Le présent chapitre **a pour objectif**, en premier lieu, de présenter l'entreprise Générale Emballage en termes historique, organisation et domaine d'activité. En deuxième lieu, nous analyserons la démarche de l'entreprise pour réussir et développer son aptitude à l'exportation en **nous** basant sur quelques variables explicatives de la capacité de l'entreprise à franchir les marchés étrangers tout en **déTECTANT** les

¹ Information fournie par le service de contrôle de gestion de l'entreprise.

contraintes qui pèsent cette opération (exportation). Enfin, nous optons pour une modélisation de la performance de l'exportation du carton vers la Tunisie.

Section 01 : Présentation de Général Emballage

Dans cette section nous essayerons de présenter l'entreprise Général Emballage et de donner une image sur : d'abord l'historique et le développement de cette entreprise durant les années, ensuite la raison sociale et les missions de Générale Emballage.

1.1. Historique de l'entreprise G.E

Suite à la nouvelle politique économique adoptée par l'Algérie encourageant les investissements dans l'industrie, plusieurs entreprises privées sont nées et Général Emballage est l'une d'elles.

Cette société, de nature juridique SARL, a été créée en août 2000 par décision APSI n°13051 juin 1998 à la zone d'activités Taharacht, Akbou, Béjaia par monsieur Mohand et Ramdane BATOUCHE avec un capital social initial de 32 millions de dinars algériens. Les travaux de construction ont débuté en août de même année et sont réalisés par des entreprises algériennes.

En 2002, les équipements de fabrication importés d'Espagne furent installés, la société qui a commencé à fabriquer ses premiers produits en juin de la même année.

Le capital de l'entreprise a été porté à 70 millions de dinars en 2005, puis à 150 millions de dinars algérien en 2006, et ensuite 102,32 millions de dinars en 2007.

L'assemblée générale des actionnaires de la société, tenue en date du 03 juin 2009, a décidé de modifier la société en société par action (SPA) et a augmenté le capital social par l'intégration de deux nouveaux associés (MAGHREB PRIVATE et EQUITYFUND).

Le capital de SPA Général Emballage a été porté à deux milliards de dinars algérien par conversion du compte courant associé suite à la résolution n°02 de l'Assemblée Générale extraordinaire le 30 juin 2009¹.

1.2. La raison sociale et les missions de l'entreprise GE

1.2.1. La raison sociale

Général Emballage est une société par action au capital de deux (02) milliards de Dinars Algériens, son activité principale est la fabrication et la transformation du

¹ Information fournie par le service personnel de l'entreprise.

carton ondulé. L'entreprise dispose actuellement d'un siège social et de deux unités de production implantées à Akbou, Oran et Sétif.

a) Localisation

La Spa Général Emballage est implantée au niveau de la Zone d'Activité de Taharacht, située à 2.5 kms au Nord-est du chef lieu de la commune d'Akbou. D'une superficie de 24Ha, elle est un véritable carrefour économique vu le nombre d'unités industrielles qui exercent dans différents domaines.

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

- Au nord : lot inoccupé.
- Au sud : projet d'une unité industrielle.
- A l'ouest : chemin de servitude interne de la zone.
- A l'est : Oued Tifrit.

Le site est accessible à partir de la R.N 26 (pont d'Oued Tifrit) sur une longueur de 1,5 Km, en empruntant le C.W.141, menant vers Seddouk.

b) Activité principale

Fabrication et Transformation du Carton ondulé.

1.2.2. Les missions de l'entreprise G.E

La mission de Général Emballage est de satisfaire sa clientèle de plus en plus exigeante en matière d'Emballage et de plaques en carton ondulé.

Parmi ces produits fabriqués, on trouve :

- Plaque de carton ondulé ;
- Caisse à fond automatique ;
- Caisse télescopique ;
- Barquette à découpe spéciale.

Les moyens utilisés permettent de faire face à la demande actuelle, afin d'augmenter ses parts de marché, répondre dans les délais à la demande de plus en plus croissante et augmenter ses capacités de production, pour cela la SPA a entrepris des négociations pour l'acquisition d'une nouvelle ligne de transformation et pour l'extension de l'espace de stockage des matières premières et des produits finis.

1.3. Capacité de moyens de production de la SPA Général Emballage

1.3.1. Capacités matérielles

En 2008, Général Emballage a acquis deux nouvelles usines de transformation ; une à Sétif au mois de juin et une autre à Oran au mois d'avril. Les équipements de l'entreprise sont :

2002 : une ligne onduleuse et une de transformation TECASA 2800A.

2004 : une ligne de transformation TECASA 2400

2005 : une ligne de transformation TECASA 2800B et deux platines à porte-feuilles.

2006 : une ligne synchronisée (impression et découpe à plat ; CAVIFES/TMZ)

Une AUTO PLATINE BOBST

Une AUTO PLATINE COBRA

2007 : Une PLIEUSE COLLEUSE.

Une ligne MARTIN 924 MEDELINE au mois de juin.

Une ligne de transformation TECASA 2400 à Sétif

Deux lignes SPO de BOOST 3 couleurs fin 2007 l'une a Sétif et l'autre à Oran.

Martin Flexo Folder Gluer 924 Fineprinting.

2011: Martin Flexo Folder Gluer 618 Quatro

Presse imprimeuse Master Flex-L

Presse Auto Platine Master Cut-2.1

2012: Ligne Onduleuse Complete 2500mm.

1.3.2. Evolution de l'effectif total des travailleurs de l'entreprise G.E

Le tableau suivant représente l'évolution des capacités de production de l'entreprise G.E à partir de 2002 jusqu'à 2013, selon le développement des techniques de production pour augmenter sa capacité de production.

Tableau N°12 : L'évolution des effectifs des travailleurs de G.E de l'année 2002 à 2013

Année	Effectif	Evolution en pourcentage (%)
2002	83	-
2003	165	98%
2004	176	6%
2005	185	5%
2006	318	72%
2007	439	38%
2008	479	9%
2009	585	22%
2010	630	7%
2011	699	11%
2012	828	18%
2013	960	15%

Source : réalisé à partir des données de l'entreprise G.E

D'après le tableau, on constate que l'effectif de l'entreprise G.E est en évolution positive, cette augmentation est liée aux extensions effectuées au niveau des unités de production accompagnée par l'acquisition de nouvelles machines.

1.4. Organisation de l'entreprise GE

La figure suivante présente l'organisation de l'entreprise G.E

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

- Direction générale.
- Direction d'usine Sétif.
- Direction d'usine Oran.
- Direction maintenance.
- Direction commerciale.
- Direction finance et comptabilité.
- Direction des ressources humaines.
- Département technique.

- Département production.
- Département approvisionnement.

Les différentes structures de l'entreprise G.E : la structure de l'entreprise G.E est composée de¹ :

1.4.1. La direction générale

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

Les taches qui lui attribuées sont :

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

1.4.2. Les directions constituantes de l'organisation

1.4.2.1. La direction de contrôle de qualité

Cette direction a pour mission :

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

1.4.2.2. La direction technique

Cette direction est structurée comme suit :

a) Département de production : il occupe de la ligne onduleuse et de la ligne de transformation.

b) Département approvisionnement : il occupe des achats et de gestions de stocks.

c) Département maintenance : ce département est composé de sous service à savoir :

- Service ordonnancement ; chargé d'établir les plannings d'interventions, de répartir les personnels en fonction des travaux et du délai et de suivre l'avancement des travaux.

¹ Idem.

- Service réalisation ; chargé de l'installation de machine et du matériel et informe le personnel sur l'utilisation de l'équipement, de la remise en marche après chaque intervention et l'établissement du diagnostic de défaillance.
- Service utilité ; chargé de gérer les énergies telles que : l'électricité, le gaz, l'air comprimé, le fuel...

1.4.2.3. Direction commerciale

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

1.4.2.4. Direction finance et comptabilité

a) Département finance : il est chargé de :

- Suivi et la surveillance des mouvements de fond affectant les comptes ;
- Veiller en permanence au bon équilibre de la trésorerie de l'entreprise ;
- Assurer le contrôle préalable des bons de commande délivré par la structure en veillant au respect des autorisations budgétaire et la comptabilité des engagements ;
- Elaborer les documents prévisionnels de gestions financières (plan de financement et plan de trésorerie) ;
- Analyser périodiquement la situation générale de la trésorerie de l'entreprise et faire toute proposition visant à améliorer les conditions d'utilisation en vue d'augmenter les rendements.

b) Département comptabilité : il est chargé de :

- Tenir la comptabilité générale de l'entreprise et l'établissement des documents de synthèses annuels ;
- La transmission dans les délais fixés par la réglementation en vigueur des déclarations auprès de l'administration fiscale ;
- Mettre en place la comptabilité analytique d'exploitation selon les normes définies par la société nationale de comptabilité afin de l'intégrer dans le système de gestion de l'entreprise.

1.4.4.5. Direction administration générale

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

- La gestion de personnels (recrutement, salaires) ;

- La gestion des affaires générales et des prestations sociales ;
- L'élaboration, la mise en œuvre et le suivi de plan de formation ;
- La mise en place et la sécurisation du réseau internet de l'entreprise.

1.5. Les chiffres clés de l'entreprise G.E

Avant de présenter les différents chiffres réalisés par l'entreprise nous présenterons d'abord les catégories de produits commercialisés par l'entreprise

1.5.1. Définitions des familles de produits de G.E

On distingue cinq groupes de produits à savoir :

1.5.1.1. Caisse américaine (C A)

Toutes caisses où ça nécessite qu'un simple passage sur slotter aisse avec frome de découpe (CAD). Toutes caisses nécessitant une forme de découpe pour pouvoir la réaliser, hors les caisses avec poignées et/ou une petite ouverture sur la ou les deux longueurs.

1.5.1.2. BOX

L'entreprise mis à la disposition de sa clientèle tous type de box : (carré, octogonal, irrégulier...).

1.5.1.3. Plaques neutres (PLQ N)

Toutes Plaques et/ou intercalaires qui sont destinés à la revente en état, sans que ça nécessite une manipulation à la sortie onduleuse.

1.5.1.4. Plaques transformées (PLQT)

Toutes plaques et/ou intercalaires qui sont destinées à la revente directe, mais qui doivent subir un, ou plusieurs passages sur machines de transformations pour impression et/ou découpe.

1.5.1.5. Reinfort et Croisillons

Tous produits qui est destinés à être comme un complément pour un autre produit (caisses américaines, ou caisses avec découpe) pour augmenter sa rigidité ou bien à être utilisé comme conditionnement intérieure pour bien maintenir les produits dans les caisses et/ou les caisses avec découpe.

Tous les produits finis de l'entreprise sont fabriqués à base du carton ondulé, ce dernier est considéré comme l'un des principaux matériaux d'emballage permettant à la fois de protéger, stocker, transporter tout produit jusqu'à sa mise à disposition du consommateur final dans les conditions d'hygiène et de sécurité requises.

Comparé à d'autres matériaux comme le verre, le plastique, les métaux et le bois, il offre de nombreux et nouveaux avantages concurrentiels : il est léger, résistant,

informatif et réutilisable, en plus il est fabriqué à partir de matières naturelles, biodégradables, renouvelables et recyclables, il ne présente aucun risque pour la santé humaine du fait de sa composition (papier à base de pâte de bois, colle à base d'amidon de maïs et encres à base de pigments végétaux).

La production de l'entreprise respecte les normes édictées par :

- La législation nationale relative à la préservation de la santé publique ;
- L'Organisation Mondiale de Normalisation (ISO) ;
- Le ministre de la santé ;
- Le ministre de l'environnement.

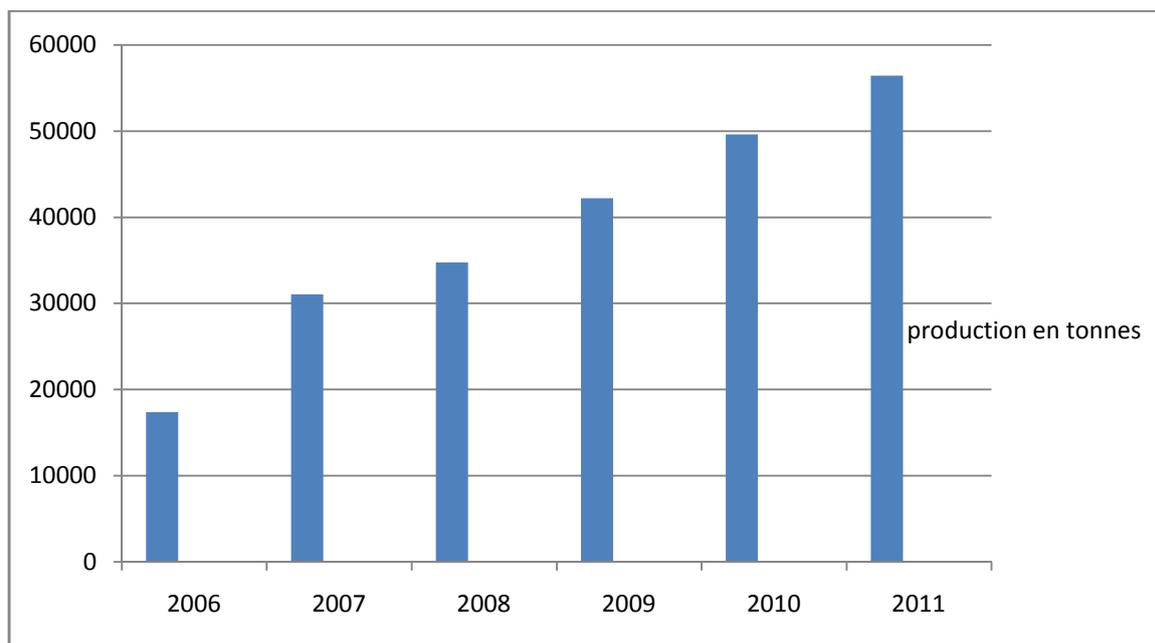
1.5.2. L'évolution de la capacité de production de G.E

Le tableau suivant présente les capacités de production de l'entreprise G.E pour la période 2006 à 2013.

Tableau N° 13: Evolution de la production de l'entreprise G.E à partir de 2006 à 2013 en tonne.

Année	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
production onduleuse	17 395	31 055	34 768	42 200	49 609	56 434	76 490	92 862
Taux de croissance %		78	12	21	18	14	35	21

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

Figure N°4 : Evolution de la production en tonnes pour la période de 2006 à 2013.

Source : réalisé par nos soins à partir du tableau N° 13.

D'après les données ci-dessus, on note que le volume de production augmente d'une année à une autre, ceci montre d'une part, les efforts déployés par l'entreprise ; par l'acquisition de deux unités de production, l'une à Sétif en 2007 et l'autre à Oran en 2008, et d'une autre part, le fruit des actions de mise à niveau déployées par l'appui de programme MEDA dans le domaine de production.

1.5.3. Evolution du chiffre d'affaires

Général Emballage compte aujourd'hui comme parmi ses clients la quasi-totalité des grandes entreprises algériennes, dont Danone, Ifri, Soummam, Cevital, La Belle, Candia, etc. Elle satisfait environ 80% de la demande nationale en cartons ondulés.

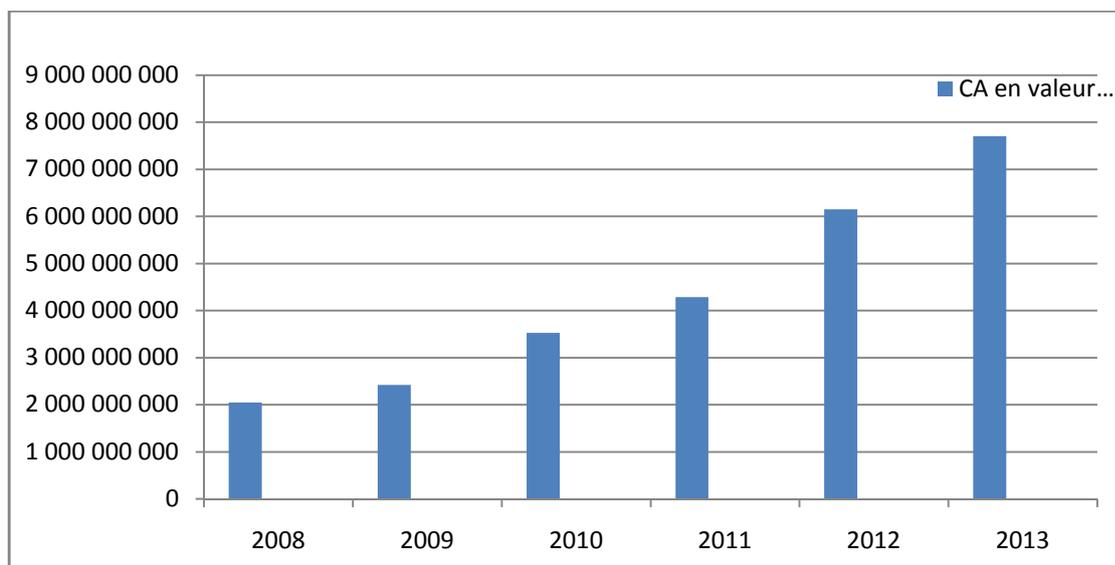
Le tableau suivant présente l'évolution du chiffre d'affaires de l'entreprise pour l'année 2008 à 2013.

Tableau N° 14: Evolution du chiffre d'affaires de l'entreprise G.E de 2008 à 2013 en DA.

Années	2008	2009	2010	2011	2012	2013
CA en valeur(DA)	2 050 729 835	2 419 861 205	3 528 724 303	4 286 342 560	6 150 354 938	7 702 998 085
Evolution en %		18	45	21	43	25

Source : réalisé avec nos soins à partir des données internes de G.E

Figure N°5 : L'évolution du chiffre d'affaires de l'entreprise G.E 2008 à 2013.



Source : réalisé à partir du tableau n°14.

Les données ci-dessus montrent clairement un chiffre d'affaires d'une tendance croissante de l'entreprise. Celle-ci a enregistré un taux d'évolution le plus élevé en 2010, soit 45% par rapport à l'année précédente. Les clients trouvent chez Général Emballage les avantages différentiels suivants :

- Offrir des productions d'emballage en carton ondulé aussi diversifiées que la demande et les exigences des clients, notamment pour les caisses Américain, box et barquettes permettant à la fois de préserver, d'embellir, de transporter et de stoker les produits.

- Répondre dans les délais raisonnables, donc très réduits, à la demande des clients, notamment ceux déjà fidèles à G.E.
- Constituer des stocks de produits pour les grands clients dans l'objectif de leur permettre de faire face à toute demande non planifiée ;
- Développer l'activité de conseils, notamment ceux utilisant des conditionneuses automatisées.
- Développer l'activité marketing et design et proposer aux clients des maquettes et des emballages répondant à leurs produits et besoins de publicité (l'emballage en carton ondulé constitue le support publicitaire de plus en plus usité).
- Développer les compétences des collaborateurs pour améliorer leurs performances (14 actions ont été finalisées en relation avec Euro Développement PME) ;
- Répondre à la demande de nouveaux industriels sollicitant de petites quantités lors de la phase de lancement de leur activité.
- Lancer l'opération de certification ISO durant l'exercice 2009.
- Livrer les emballages à nos partenaires dans les conditions les plus favorables.
- Général Emballage dispose de sa propre flotte de transport et elle peut mobiliser celle du group, réduisant ainsi les délais de mise à disposition des clients de manière considérable.

1.6. La politique commerciale

Les moyens commerciaux pour atteindre les objectifs des ventes fixées, sont renforcés par le recrutement de nouveaux cadres et agents commerciaux et la formation de la force de vente, permettant ainsi de mener une politique commerciale basée sur :

- La proximité et l'écoute active des clients ;

- Les prix **sont** basés non seulement sur les coûts, mais aussi sur l'étude de ceux pratiqués sur le marché national, d'autant plus que les pratiques de certains transformateurs en la matière ont démontré leurs limites. **En effet**, les prix pratiqués par ces transformateurs sont souvent supérieurs à ceux pratiqués par Générale Emballage. Contrairement à ses concurrents, celle-ci dispose des onduleuses qui fabriquent le carton pour le transformer **en** produit.
- La politique de produits diversifiés **a pris** en considération aussi bien les petites quantités que les grands tirages, tant pour les petites boites que pour les box ;
- La politique de distribution **a privilégié** la livraison chez le client, permettant **ainsi** de respecter, voir de réduire les délais entre l'appel à la commande et l'expédition chez le partenaire ;
- La politique de communication, l'entreprise met à la disposition de ces partenaires des informations fiables sur ses moyens et capacités ;
- La politique de développement des ressources humaines : l'entreprise fait recours à des ressources nouvelles, des actions de formation d'envergure sont menées pour le développement de compétences techniques, commerciales et managériales des personnels.

Section 02 : L'analyse de l'activité d'exportation de Générale Emballage

L'objet de cette section est de mettre en évidence les forces et les facteurs qui favorisent la démarche d'exportation de l'entreprise Générale Emballage. Ensuite nous exposerons les contraintes qui atténuent la performance de cette démarche.

2.1. L'analyse de la démarche d'exportation de G.E

L'entreprise Générale emballage est un exemple d'une entreprise privée exerçant dans l'industrie hors hydrocarbure, elle est née dans un contexte d'ouverture et de l'économie de marché. Après avoir montré sa réussite au niveau national, en se classant première entreprise qui satisfait la demande nationale, Générale emballage met dans sa politique générale l'objectif de franchir les marchés étrangers, pour assurer sa croissance et sa pérennité.

Dans l'objectif de déciller la démarche d'exportation de l'entreprise, on a essayé d'analyser leurs données internes à travers lesquelles on a essayé de mettre en évidence l'ensemble des variables qui peuvent être les facteurs clés de réussite de leurs exportations, ou bien des contraintes qui pèsent ce processus.

En effet, on a analysé les données en les scindant en quatre variables essentielles à savoir :

2.1.1. Les avantages concurrentiels de l'entreprise

L'entreprise G.E possède une capacité de production annuelle près de 100 000 tonnes, celle-ci est plus au moins importantes dont une partie est destinée à l'exportation. L'objet de la politique commerciale de l'entreprise est de mettre à la disposition de sa clientèle d'une gamme de produits de qualité. Celle-ci se traduit par les avantages suivants :

- La maîtrise de l'ensemble du processus de fabrication (études, prototypage, réalisations de formes de découpe et de films d'impression, fabrication des emballages et des displays) et qui livre à tous ses clients quel que soit l'endroit où ils se trouvent, en Algérie et à l'étranger. Tout cela concoure à une qualité et à une réactivité des plus concurrentielles.

- Des offres distinctives et exclusives à l'exemple de l'impression en Flexo post-print HD d'ouvrages **qui a** rendus photo-réalistes.
- Un souci de développer des ouvrages éco-conçus, c'est-à-dire nécessitant le juste minimum de matières premières, pour le coût et, surtout, pour une orientation stratégique RSE (responsabilité sociétale de l'entreprise).
- L'entreprise maîtrise le rapport qualité-prix, c'est-à-dire les prix offerts par Générale Emballage dépend des caractéristiques des commandes de sa clientèle, cela veut dire, le prix augmente proportionnellement avec le degré de la qualité demandée. D'après les données fournies par le service exportation, le prix unitaire tourne entre **2,697 € et 0.035 €**. **Le prix** dépend des caractéristiques de produits (type de papier utilisé, les dimensions, type d'impression....etc).
- Pour les délais de satisfaction des commandes, à partir de la date de **réception** des commandes étrangères à la date d'expédition, **le délai** est de 10 jours, par contre, le **délai** pour les commandes locales est de 15 jours, donc ce dernier est élevé par rapport à celui de l'exportation. Pourtant, la démarche administrative pour l'exportation est plus compliquée par rapport à celle de l'opération de vente locale. A cet effet, on constate que l'entreprise veille à satisfaire les commandes étrangères dans les brefs délais.

Cependant, par fois l'entreprise rencontre des difficultés en ce qui concerne l'expédition des commandes à l'étranger à cause des retards de sortie dans la production, ces retards sont causés par les empannes des machines.

2.1.2. L'organisation et le degré d'adaptation de structure chargée de l'internationalisation

Depuis que l'entreprise procédait à une première tentative d'exportation en 2008, elle a pris en considération l'importance de mettre en place d'une structure chargée de cette démarche, celle-ci s'est réalisée par la création de service de l'exportation au sein de département commercial. Ainsi pour récolter les informations nécessaires, l'entreprise a lié le service exportation avec la direction de communication, cette liaison permet une dynamique et performance de flux

d'information entre ces deux services. Celle-ci permet de mettre en immédiat les informations récoltées.

Ainsi pour être proche de la clientèle étrangère, l'entreprise possède des bureaux de liaison en Tunisie et en Lybie. Sachant que le bureau représentatif en Tunisie est géré par un agent tunisien recruté par Générale Emballage.

Pour la structure de production, celle-ci est adaptée selon les besoins de la clientèle étrangère, et les produits de l'entreprise sont standard c'est-à-dire sont adaptés pour tous les marchés. Donc, ce n'est pas nécessaire pour l'entreprise de faire une étude de marché pour analyser les goûts et les préférences des consommateurs.

2.1.3. La structure d'innovation

D'après notre stage, nous avons constaté que général emballage innove en fonction des demandes et des exigences des clients en termes de qualité du produit, sa taille et sa forme. Pour satisfaire ces exigences, l'entreprise **procède comme suit :**

- L'importation de matières premières (papiers) qui est de meilleure qualité que le produit local (consommant moins d'encre et plus résistant) ;
- Acquisition de nouvelles machines (onduleuse, martin, greffeuses) pour maximiser la production tout en minimisant le temps.

Ces pratiques sont orientées beaucoup plus vers l'augmentation et l'amélioration de la production, négligeant ainsi l'innovation. **Nous avons l'absence** de véritables actions pour l'innovation puisque l'entreprise ne possède pas d'une structure chargée d'étude des attentes des consommateurs. Cependant, Général emballage se contente maintenant **d'améliorer** les compétences de leurs personnels à travers des formations externes et internes, cela, notamment en termes de management et de production afin de pouvoir répondre aux exigences de la clientèle.

Ainsi, elle a conclu un accord de partenariat avec l'université de Bejaia pour améliorer l'efficacité humaine de l'entreprise. Cet accord est mis en œuvre en septembre 2013, consiste à ouvrir un cursus de licence professionnelle en emballage et qualité. L'objectif de ce partenariat est de créer une synergie pérenne avec l'université afin de mettre la science et la technologie au cœur même de la stratégie de développement des ressources humaines de l'entreprise Générale Emballage.

2.1.4. La recherche de partenariat

Pour améliorer et financer les différentes structures de développement et de recherche, l'entreprise a signé un contrat de partenariat avec (**MAGREB INVEST**). Ce dernier est un fonds généraliste dédié à l'investissement en capital dans les entreprises en création, en développement ou en transmission. Il est mis en place par la Banque Mondiale, la Banque Européenne d'Investissement, la Société Financière Néerlandaise de Développement, l'Agence Financière Suisse de Développement, la Société d'Investissement Belge pour les PED, Averroès Finance et Tuninvest Finance Group.

Ce partenariat est conclu en 2009 qui s'est traduit par l'augmentation du capital de l'entreprise Générale Emballage à 2 milliards de DA avec un taux de participation de 40 % pour le groupe **MAGREB INVEST**.

Ainsi, pour la structure de recherche et développement, il est signalé que l'entreprise sollicite l'aide d'un groupe de consultants et managers marocains issu de la société **MAGHREB INVEST** ; cette procédure est lancée pour des motifs différents à savoir :

- Répondre aux exigences du marché en termes d'offre et demande ainsi aux exigences de clientèles en termes de meilleure qualité
- Aboutir à des méthodes et procédés de fabrication moins couteux qui permettront à l'entreprise d'être compétitive ;
- Gagner du temps pour être efficace et réduire le temps d'attente des clients.

2.1.5. Les investissements de l'entreprise

Concernant l'investissement, l'entreprise accorde une importance **capitale** pour améliorer la qualité et la capacité de production.

En 2013, Général Emballage a investi dans l'augmentation de ses capacités de production avec notamment l'acquisition d'un nouveau train onduleur et d'une ligne d'impression higt-graphics.

A partir de la fin de l'année 2013, l'entreprise a lancé un nouveau programme d'investissement estimé à 2,5 millions d'euros, il s'agit d'une nouvelle unité de production à Akbou, qui permettra à l'entreprise d'augmenter la production jusqu'à 200 000 tonnes par an.

En 2013, l'entreprise prend en considération le souci de ses clients pour leur fournir des emballages de plus grande qualité au moindre coût avec une attention soutenue en matière d'éco-conception et de protection de l'environnement, car l'entreprise cherche à consolider tous les efforts faits dans ce sens par une certification RSE ISO 26000.

Les détails de ces investissements sont résumés dans le tableau ci-dessous

Tableau N°15 : Les investissements de l'entreprise G.E pour l'année 2013 à 2014 en DA

Années	unité d'akbou	unité de setif	unité d'oran	Total
achat d'équipement et auxiliaires	1 047 285	642 547 000	213 150 000	856 744 285
investissement d'infrastructures	200 000 000	300 000 000		500 000 000
Total				1 356 744 285

Source : document interne de l'entreprise.

Le tableau indique que l'entreprise est en pleine expansion, pour augmenter sa capacité de production et par là son chiffre d'affaires.

2.1.6. La recherche des marchés

Générale Emballage a pu déclencher sa première tentative d'exportation en 2008 avec son seul fournisseur en papier « SAICA », celle-ci est une entreprise espagnole. Cela veut dire, au départ, Générale Emballage se positionne sur le marché international grâce à son réseau de relation (fournisseur). Cette démarche s'inscrit dans l'approche des réseaux (Uppsala).

Depuis, la clientèle étrangère s'est accrue et s'est diversifiée pour atteindre environ de 33 clients, ceux-ci sont principalement des Tunisiens. Le choix de ce marché s'explique par des différents motifs :

- la proximité géographique qui permet de réduire les frais de transport d'autant plus, que cette entreprise dispose de sa propre flotte de transport qui permet de réduire les délais de mise à disposition des clients de manière considérable.
- La proximité en termes historiques, langage, niveau de développement social et économique.
- Les facilités accordées dans le cadre de l'Union du Maghreb Arabe (UMA) pour le développement des échanges, en particulier les exonérations des taxes douanières.

Dans cet ordre d'idée, l'entreprise a lancé la prospection de nouveaux clients en d'autres pays à savoir la Lybie. Le choix de ce pays est motivé par les mêmes motifs qu'avait l'entreprise lors de la prospection du marché tunisien. Cependant, selon le responsable de communication et d'exportation de l'entreprise, le marché de la Lybie offre une opportunité considérable, notamment, il est moins développé ou moins concurrencé dans ce domaine par rapport à la Tunisie, ce qui fait, il donne beaucoup de chance à l'entreprise de réussir et développer d'avantages ses exportations vers ce marché.

2.1.6.1. Evolution des clients étrangers de Générale Emballage

Dans le tableau suivant, nous présenterons l'évolution de nombres de clients étrangers de l'entreprise Générale Emballage.

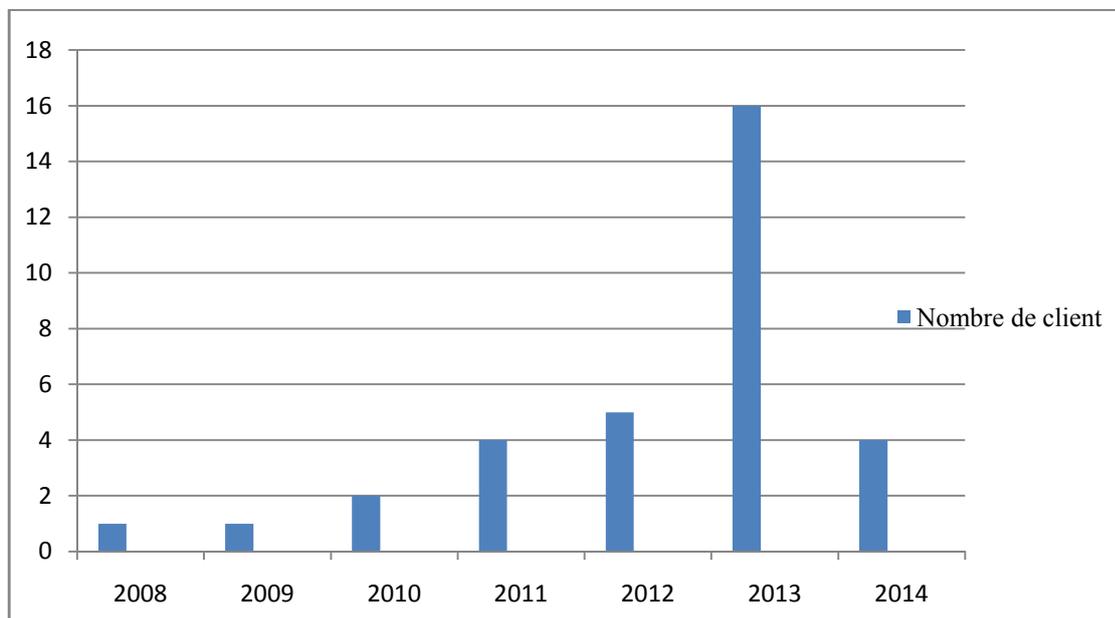
Tableau N°16 : Evolution du nombre de clients étrangers de générale emballage de 2008 à 2014.

Années	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014 ¹
Nombre de client	1	1	2	4	5	16	4
Le nombre cumule de clients étrangers	1	2	4	8	13	29	33

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

¹Concerne juste les mois de janvier, février et mars.

Figure N°6 : Evolution du nombre des clients étrangers de l'entreprise Générale Emballage pour la période 2008-2013.



Source : réalisé à partir des données de tableau n° 16.

D'après les données ci-dessus, l'activité d'exportation de l'entreprise est déclenchée avec son fournisseur espagnol, ce dernier importe les déchets pas les produits finis. Par la suite elle a exporté vers la Tunisie, le nombre de ces clients n'était que de 2 en 2009, puis il est passé jusqu'à 33 clients au début de l'année de 2014. Cela montre une progression importante sur ce marché international.

2.1.6.2. Evolution du chiffre d'affaires à l'export

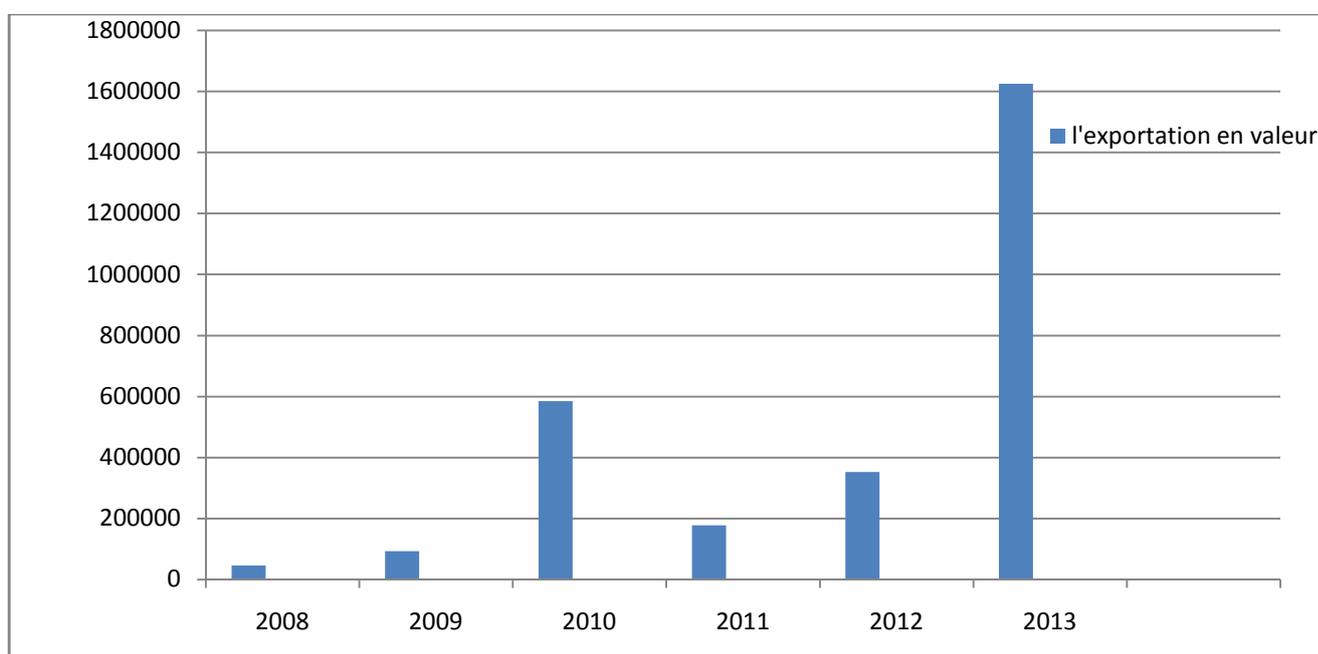
Après avoir présenté les marchés ciblés par l'entreprise et l'évolution de nombre de sa clientèle étrangères, il est nécessaire de présenter le chiffre d'affaires réalisé sur ces marchés avec cette clientèle.

Tableau N°17 : Evolution du chiffre d'affaires à l'export pour la période 2008 à 2013 en euro.

Année	2008	2009	2010	2011	2012	2013
les exportations en valeur	45 603	92 659	585 149	177 746	353 157	1 624 981

Source : réalisé à partir des données fournies par le service d'exportation de Générale Emballage.

Figure N°07 : Evolution du chiffre d'affaires à l'export pour la période 2008 à 2013.



Source : réalisée à partir du tableau N°17.

D'après les données ci-dessus, on remarque une évolution considérable des exportations de l'entreprise, et qui ne cessent d'augmenter depuis le début de leurs premières exportations vers la Tunisie en 2008.

En 2011, la valeur des exportations a enregistré une baisse, soit -69% par rapport à l'année précédente, cela est expliqué par l'instabilité survenue le pays de destination. Cependant, l'entreprise a surmonté cette situation et continue à vendre ses produits sur ce marché. Un niveau élevé des exportations a été enregistré en 2013, soit une valeur de plus d'un million d'euro. Dans la même année, l'entreprise a reçu un

nombre important de commandes de la part des nouveaux clients (16 nouveaux clients).

2.1.6.3. L'effort à l'exportation de Générale Emballage

Dans l'objectif de mesurer l'importance de l'exportation dans la production de l'entreprise Générale Emballage, nous allons calculer l'indicateur de l'effort à l'exportation.

La formule de calcul est la suivante :
$$\frac{\text{exportation}}{\text{chiffre d'affaire}}$$

Tableau N°18 : Indicateur de l'effort à l'exportation de Générale Emballage pour la période 2008 à 2013.

Années	2008	2009	2010	2011	2012	2013
le coefficient de l'effort à l'exportation en (%)	0,23	0,41	1,77	0,45	0,62	2,25

Source : réalisé par nos soins.

D'après le tableau, on remarque que le taux d'effort à l'exportation est en progression depuis l'année 2008. En 2011, le taux d'effort à l'exportation a diminué de 1,77% à 0,45%, ensuite il y a une reprise vers la hausse pour atteindre un taux important estimé de 2,25%.

Enfin, on constate que le taux des exportations est faible, même si il affiche des tendances vers la hausse. Le taux faible enregistré en 2011 s'explique par les perturbations ayant frappé le marché destinataire, ainsi que par l'importance de la demande nationale. Actuellement, l'entreprise Générale Emballage met en priorité la satisfaction de la demande étrangère et s'engage dans la prospection de nouveaux clients à l'étranger.

2.2. Les contraintes entravant le processus d'internationalisation de Générale Emballage

La performance de l'activité d'exportation de générale emballage est atténuée par différents facteurs internes et externes :

2.2.1. Les contraintes liées à l'entreprise

En raison de l'importance du volume de production ainsi dans l'objectif d'assurer sa pérennité, l'entreprise considère l'exportation comme une option stratégique.

D'après notre étude au sein de l'entreprise, on a constaté qu'il n'y a pas une véritable stratégie à l'exportation. Ce défaut est conséquence des limites suivantes :

- La faible performance de la structure de communication et de la collecte des informations sur les marchés étrangers. L'activité de cette structure se limite seulement à la collecte des informations sur les clients étrangers à l'origine d'une commande.
- Le manque de personnel dans le service d'exportation, ce qui traduit par des retards et des erreurs dans la mise en œuvre de la démarche administrative (deux agents pour fonctionner le service).
- L'inexistence de service marketing et manque de compétences dans le domaine de commerce international, sachant que ce service a une importance capitale dans l'organisation, parce que, il est chargé de faire l'étude de marché et de faire connaître les produits de l'entreprise à l'international (marketing mixte).
- Manque de dynamisme dans la prospection des clients étrangers. Celle-ci est limitée à la participation dans les foires et salons.
- L'entreprise se limite aux marchés proches culturellement ou géographiquement, alors qu'elle peut franchir d'autres marchés tels que les pays de l'Europe, notamment qu'elle peut bénéficier de l'accord d'association avec l'UE.
- Pour ce qui est du choix et de l'accès aux marchés, pour l'entreprise, il se fait grâce à son réseau de connaissances à l'étranger, généralement soit par le biais de ses fournisseurs et d'autres connaissances.

2.2.2. Les contraintes liées à l'environnement externe

Pour Générale Emballage, les contraintes liées à l'environnement externe sont principalement les suivantes :

2.2.2.1. Lenteurs administratives et douanières :

Selon le directeur des finances et comptabilité, l'entreprise a dû attendre deux ans pour obtenir l'autorisation du Conseil national de l'investissement pour démarrer les travaux d'expansion, alors même qu'ils sont créateurs de valeur ajoutée et d'emplois. Ce délai est devenu moins long (quelques mois) pour les projets d'investissements de 2013.

Donc Générale Emballage subi des retards dans la mise en oeuvre de ses projets, donc des retards dans la production, et par conséquent des retards de livraison aux clients potentiels (locaux et étrangers), ce qui explique les hésitations de l'entreprise dans la prospection de nouveaux clients étrangers. Notons aussi, que la demande et besoin au niveau national augmente de jours à l'autre.

Pour alimenter les sites de production l'entreprise réceptionne ses importations au port de Bejaïa. La procédure de réception est jugée trop longue. Selon le responsable d'approvisionnement, il est arrivé qu'un bateau reste plus de 45 jours en rade, ce qui fait, l'entreprise est astreinte à 90 jours de stocks de matières premières pour parer à toute éventualité.

Ce volume important de stock en matière première et en pièces de rechange pèse sur l'équilibre financier de l'entreprise et fatalement sur la compétitivité de produits. Ces stocks n'auraient évidemment aucune raison d'être si l'entreprise évoluait dans un environnement administratif et économique moins marqué par les retournements et les mauvaises surprises.

Enfin, l'entreprise se plaint de la complexité des procédures douanières et administratives à l'exportation.

D'un autre côté, les produits exportés à la Tunisie sont acheminés par voie de route, cela nécessite la présence de douanier afin d'accorder l'autorisation d'expédition. Mais certaines fois ils refusent de contrôler les marchandises sur les sites, ou bien c'est l'entreprise qui prend en charge et assure par ces moyens propres l'arrivée de douanier pour accomplir la procédure.

2.2.2.2. Les limites réglementaires et la faiblesse des actions de promotion des exportations

- L'entreprise possède des clients qu'il faut les approvisionner toute l'année, et ça nécessite d'installer des plateformes logistiques à l'étranger, mais la réglementation monétaire algérienne n'autorise pas cette installation. Ces contraintes ont fait perdre à l'entreprise un contrat important avec l'usine Peugeot en France.
- L'obligation de payer en crédit documentaire présente une logique répressive pour l'entreprise. Puisqu'elle est obligée d'immobiliser des fonds à la banque dès qu'elle

passer une commande. Cela garantit le paiement de la marchandise aux fournisseurs alors que l'entreprise n'a aucun moyen de vérifier sa conformité. Par ailleurs, ce mécanisme assure de juteuses commissions aux banques.

Cependant, il y a eu un allègement de cette obligation, avec la possibilité de payer en remise documentaire, même si Générale Emballage, qui est certifié "AAA" par la Coface, pourrait bénéficier de meilleures modalités de paiement auprès de ses fournisseurs.

2.2.2.3. L'impact de la dévaluation de la monnaie nationale

La baisse continue du dinar (environ de- 10% pour quelque mois de 2013) a un impact néfaste sur l'activité de l'entreprise. Le budget de l'année 2013 a été élaboré sur la prévision d'un cours de 102 dinars pour un euro, au moment où il cotait 99 dinars. Par contre, en période de réalisation, il faut 112 dinars pour acheter un euro. En ajoutant l'augmentation du coût des matières premières, le surcoût cumulé atteint 17%. Ce surcoût, atténue la compétitivité des produits de Générale Emballage en termes de prix sur les marchés étrangers.

Selon le directeur commercial, l'entreprise ne possède pas un moyen de se couvrir contre le risque de change et souhaite avoir la possibilité d'acheter des devises via des contrats à terme.

2.2.2.4. Le développement de l'industrie du carton ondulé des pays voisins

Selon les informations dont dispose l'entreprise, la situation est à peu près comparable entre le l'industrie du carton en Algérie avec celle des pays voisins principalement la Tunisie et le Maroc. Cependant, l'Algérie très en retard en matière de formation puisque nos voisins tunisiens et marocains ont des cursus universitaires spécialement dédiés au papier. Cela montre, un niveau de développement en termes de formations sur la qualité du carton ainsi en termes d'innovation dans ce domaine. Donc, l'entreprise est menacée par ce décalage, puisque celle-ci évolue dans un secteur peu développé, ainsi elle prend l'initiative d'exporter vers des marchés plus au moins concurrencés et exigeants.

Section 03 : Essai de modélisation des exportations de Générale Emballage

Les modèles économétriques sont destinés à représenter des relations qui sont supposées exister entre les variables tout en permettant de les interpréter. Plusieurs études ont été faites afin d'analyser les déterminants des exportations et de modéliser celles-ci. Il est distingué : les modèles structurels qui sont des modèles multi-équations expliquant les offres d'exportation et les demandes d'importation, ainsi que les prix et les volumes produits, consommés, importés, et exportés. Les modèles de performance des exportations expliquent seulement le niveau des exportations, les modèles de gravité analysent l'impact des facteurs qui influencent les échanges bilatéraux, et les modèles de "pricing to market" qui analysent l'effet de l'incidence du taux de change sur les prix d'importation et d'exportation créant des conditions de marché différentes.

En s'inspirant de modèle de la performance des exportations, dans cette section nous allons procéder par la régression multiple pour estimer la variable exportation, en fonction de la production (PRO), le taux de change (TC) et les prix (P).

3.1. Présentation des résultats du modèle de régression multiple

Nous avons choisi quatre variables dans la modélisation multiple qui sont : les exportations (X), la production (PRO) , le taux de change (TC) et les prix (P). Ces données proviennent de services de l'entreprise Générale Emballage. La période d'étude s'étale du premier trimestre 2008 jusqu'au premier trimestre 2014 (soit 25 observations). Toutes les données sont exprimées en DA.

La variable à expliquer ou à prédire (variable endogène) les exportations (X), qui est supposée expliquer par des variables appelées exogènes à savoir la production (PRO), le taux de change (TC) et les prix (P). Nous avons utilisé le logiciel Macro Excel pour réaliser cette estimation. Les résultats obtenus sont les suivants :

3.1.1. L'estimation des coefficients et évaluation globale du modèle

L'objectif général de la régression multiple est d'en savoir plus sur la relation entre plusieurs variables indépendantes ou prédictives et une variable dépendante ou de critère.

D'une manière générale, les procédures de régression multiple vont estimer une équation linéaire de la forme :

$$Y_i = a_0 + a_1 X_{i1} + a_2 X_{i2} + \dots + a_p X_{ip} + \varepsilon_i, \quad i = 1, \dots, n$$

Avec :

Y_i : la variable à expliquer ;

X_{ip} : les variables explicatives ; (p : nombre de variables explicatives) ;

ε_i : est l'erreur du modèle qui exprime, ou résume, l'information manquante dans l'explication linéaire des valeurs de Y_i à partir des X_{ip} , problème de spécifications, variables non prises en compte, etc.).

a_0, a_1, \dots, a_p sont les paramètres à estimer.

Le modèle de régression multiple **se base** sur les hypothèses suivantes :

- Les variables X_i ne sont pas aléatoires
- $E(\varepsilon_i) = 0$ l'espérance de l'erreur est nulle. En moyenne
- $E(\varepsilon_i) = \sigma_\varepsilon^2$ la variance de l'erreur est constante (homoscédasticité des erreurs)
- $Cov(\varepsilon_i, \varepsilon_{i'}) = 0$ pour $i \neq i'$, les erreurs sont indépendantes, c'est l'hypothèse de non autocorrélation des résidus.
- Le vecteur aléatoire ε suit une loi normale.

3.1.1.1. L'estimation des coefficients

L'estimation de l'équation des exportations est réalisée en appliquant la méthode de moindres carrés ordinaire (MCO).

L'estimation des coefficients de régression par les moindres carrés ordinaires consiste à minimiser la somme des carrés des résidus :

$$\sum_{i=1}^n \varepsilon_i^2 = \sum_{i=1}^n (y_i - \hat{y}_i)^2$$

L'estimateur des moindres carrés ordinaires (MCO) des coefficients du modèle s'écrit :

$$a = (X'X)^{-1} X'Y$$

Avec : Matrice (X'X) est formée par la somme du produit croisé entre les exogènes ;

Matrice (X'Y) composée du produit croisé entre les exogènes et l'endogène.

Dans notre application, le calcul avec la méthode MCO est effectué sur le logiciel utilisé (Macro Excel)¹. Le mode d'utilisation de ce logiciel est tiré du manuel expliquant l'application des différents tests².

Le tableau ci-dessous, affiche les résultats de l'estimation de coefficient « a » pour chaque variable explicative ainsi la constante.

Tableau N°19 : Présentation des résultats de l'estimation des variables

	P	TC	PRO	Constante
A	47285,5746	541114,422	0,02059951	-66436546,9
Ecart type a	625433,846	616637,805	0,01242167	58983022,1
R ²	0,60147428	11736808	#N/A	#N/A
F	10,5647384	21	#N/A	#N/A
	4,366E+15	2,8928E+15	#N/A	#N/A

Source : résultats obtenus à partir du logiciel Excel.

D'après les résultats du tableau, l'équation de l'estimation de la variable exportation sera écrite comme suit :

$$X = 0,02059951 (\text{PRO}) + 541114,422 (\text{TC}) + 47285,5746 (\text{P}) - 66436546,9$$

¹ Ce sont des macros destinées à automatiser les principales étapes de la régression multiple dans le tableur EXCEL. Disponible sur le site : <http://eric.univ-lyon2.fr>

² Guide d'utilisation des Maco Excel. Disponible sur le site :

3.1.1.2. Analyse de variance et coefficient de détermination

Le tableau suivant présentera la décomposition de la variabilité de X (SCT) en variabilité expliquée par le modèle (SCE) et variabilité résiduelle (SCR).

Tableau N°20 : Analyse de variance et coefficient de détermination

Tableau d'analyse de variance			
Source de variabilité	SC	Degrés de liberté	Carrés moyens
SC Expliquée	4,36596E+15	3	1,45532E+15
SC Résiduelle	2,89281E+15	21	1,37753E+14
SC Totale	7,25877E+15	24	

Source : résultats obtenus à partir du logiciel Excel.

La part de variance de X expliquée par le modèle est traduite par le coefficient de détermination dont la formule du calcul est donnée comme sui :

$$R^2 = \frac{SCE}{SCT} = 1 - \frac{SCR}{SCT}$$

Bien évidemment ($0 \leq R^2 \leq 1$), plus il tend vers 1 meilleur sera le modèle. Lorsqu'il est proche de 0, cela veut dire que les exogènes n'expliquent en rien les valeurs prises par l'endogène.

Donc, le R^2 multiple reflète la capacité globale de l'équation à expliquer ou à prédire adéquatement la variable critère, avec toutes les variables prédictives que comporte alors l'équation. D'après le tableau N°17 et N°18 le R^2 est égal à **0,60147428**, cela veut dire que, globalement la production, le taux de change et les prix expliquent les exportations avec un degré d'ajustement de 60 %. Donc on peut dire que notre modèle est plus au moins significatif.

3.1.1.2. Teste de significativité globale de la régression

Le teste de la significativité globale de la régression est mené par le calcul de la statistique de Fischer, ce teste permet de tester l'ensemble de variables explicatives dans le modèle.

Le test de significativité globale consiste à vérifier si le modèle, pris dans sa globalité, est pertinent. L'hypothèse nulle correspond à la situation où aucune des exogènes n'emmène de l'information utile dans l'explication de l'endogène c'est à dire le modèle ne sert à rien ($H_0 : a_1 = a_2 = \dots = a_p = 0$). L'hypothèse alternative au moins un des coefficients est différents de zéro ($H_1 : a_i \neq 0 (i=1 \dots p)$).

La statistique de test est extraite du tableau d'analyse de variance, elle s'écrit :

$$F = \frac{CME}{CME} = \frac{scE/P}{SCR_1(n-p-1)}$$

Le logiciel Excel nous permet de comparer la statistique de F avec le p-value (valeur critique). Si F calculé supérieur à la valeur critique, on rejette H_0 et on accepte qu'il y a au moins une variable explicative de X.

Le tableau suivant présente les valeurs de ce test.

Tableau N° 21: Evaluation globale de la régression

Evaluation globale de la régression	
F	10,5647384
DDL1	3
DDL2	21
p-value	0,00019254

Source : résultats obtenus à partir de logiciel Excel.

D'après le tableau, la statistique de F est supérieure à la valeur critique $(10,5647384 > 0,00019254)^1$, donc on accepte l'hypothèse alternative H_1 c'est-à-dire il y a au moins une variable explicative qui est différente de zéro.

3.1.1.3. Test de significativité individuelle des coefficients

Après avoir établi la significativité globale de la régression, nous devons évaluer la pertinence des variables prises individuellement.

Le test d'hypothèse de Student permet de déterminer si chaque coefficient des variables explicatives intervient dans l'estimation de la variable exportation. Sous les hypothèses $H_0 : a_i = 0$ et $H_1 : a_i \neq 0$, la statistique de student $t = a_i / \sigma a_i$ suit la loi de student à $(n-p-1)$ degré de liberté.

Le tableau suivant montre, les différents résultats du teste de significativité individuel des coefficients

Tableau N°22: Teste de significativité individuelle de coefficients

Test de significativité individuelle de coefficients			
t de Student	0,07560444	0,87752392	1,65835273
t absolu	0,07560444	0,87752392	1,65835273
p-value	0,94044943	0,39013133	0,11210971

Source : résultats obtenus à partir de logiciel Excel.

On obtient, les t calculé sont inférieur à 2,120796 cela veut dire que les coefficients sont insignifiants au seuil de 5%.

3.1.1.3. La conformité à la loi normale

Les tests de normalité permettent de vérifier si des données réelles suivent une loi normale ou non. Les tests de normalité sont des cas particuliers des tests

¹ Au risque 5%, La valeur de Fisher (dd1= 3, ddl2=21) tabulée est de (3,072), donc on rejette l'hypothèse H_0

d'adéquation (ou tests d'ajustement, tests permettant de comparer des distributions), appliqués à une loi normale.

Le tableau suivant nous permet de vérifier les valeurs critiques à la loi normale.

Tableau N°23 : Teste de normalité

Indicateur	Valeur	Ecart-type	Statistique	p-value
Observations	25			
Moyenne	-5,9605E-10			
Ecart-type	10978778,6			
Skewness*	-0,45007872	0,43538539	1,03374787	0,30125405
Kurtosis	0,11575384	0,73120288	0,47390824	0,63556535
Lamda de bera Jarque	0,21596981		0,21596981	0,89764115

Source : résultats obtenus à partir de logiciel Excel.

D'après le tableau, la valeur critique est largement supérieure à zéro donc la conformité à la loi normale de l'erreur n'est pas contredite par les résidus observés.

3.1.1.4. Détection colinéarité

La colinéarité des variables signifie que les variables explicatives sont liées. Cette étape consiste à calculer le coefficient de corrélation et le carré du coefficient de corrélation entre les variables exogènes. Elle permet de détecter les éventuelles colinéarités qui risquent de perturber les résultats de la régression. Lorsque le carré du coefficient de corrélation entre deux variables exogènes est proche du coefficient de détermination de la régression, il y a matière à s'inquiéter.

Les tableaux suivants affichent les résultats de la matrice corrélation et le carré de la matrice de corrélation.

* Coefficient d'aplatissement et d'asymétrie

Tableau N°24 : La corrélation entre les variables exogènes

	PRO	TC	P
PRO	1	0,56464714	0,93646936
TC		1	0,58115055
P			1

Source : résultats obtenus à partir du logiciel Excel.

D'après ce tableau, la corrélation est forte entre la production et les prix le taux est de 0.93, par contre la corrélation entre le prix et le taux de change ainsi entre la production et le taux change sont respectivement 0.58 et 0.56.

Tableau N°25: Carré de la matrice de corrélation

	PRO	TC	P
PRO	1	0,31882639	0,87697486
TC		1	0,33773596
P			1

Source : résultats obtenus à partir de logiciel Excel.

Le tableau ci-dessus, montre un carré de corrélation très élevé entre la production et les prix, ce taux dépasse le coefficient de détermination R^2 (**0,87697486 > 0,60147428**). Donc il est nécessaire de supprimer la variable des prix pour mieux exprimer les exportations.

3.2. Application du modèle VAR

Pour une bonne estimation des exportations de générale Emballage (X) en fonction des variables supposées explicatives, à savoir la production (PRO), le taux de change (TC) et les prix (P), on a appliqué le modèle VAR (Vecteur Autorégressif). Les modèles VAR permettent de modéliser simultanément les comportements dynamiques d'un petit nombre de séries, et sont utilisés notamment pour faire de la prévision.

Pour une meilleure compréhension des résultats, nous avons privilégié un raisonnement en terme d'élasticité en transformant les quatre variables en logarithme. Le programme utilisé à cet effet a été la version 4.1 d'Eviews.

3.2.1. Présentation du modèle VAR

Un groupe de variables aléatoires temporelles est généré par un modèle VAR si chacune de ses variables est une fonction linéaire de ses propres valeurs passées et des valeurs passées des autres variables du groupe, à laquelle s'ajoute un choc aléatoire de type bruit blanc¹. Ce modèle comporte trois avantages :

- Il permet d'expliquer une variable par rapport à ses retards et en fonction de l'information contenue dans d'autres variables pertinentes.
- On dispose d'un espace d'information très large.
- Cette méthode est assez simple à mettre en œuvre, et comprend des procédures d'estimation et des tests.

La construction du modèle VAR se fait d'abord par la sélection des variables d'intérêts en se référant évidemment à la théorie économique, ensuite par le choix de l'ordre des retards des variables et en enfin par l'estimation des paramètres.

La représentation du modèle VAR à (k) variables et (p) décalage noté VAR(p) s'écrit :

$$Y_t = \Phi_0 + \Phi_1 Y_{t-1} + \Phi_2 Y_{t-2} + \dots + \Phi_p Y_{t-p} + \varepsilon_t$$

Avec : Φ_0 vecteur du terme constant ;

$\Phi_1, \Phi_2, \dots, \Phi_p$: sont des matrices.

3.2.2. Analyse graphique des séries

Une série est stationnaire si ses caractéristiques (espérance et variance) se trouvent invariantes dans le temps. Une série pour $t=1, \dots, t$ est dite stationnaire si :

- La moyenne est constante et indépendante du temps ; $E(X_t) = E(X_{t+k}) = \mu$
- La variance est définie et indépendante du temps ; $V(X_t) < \infty$

¹ Eric DOR, « Econométrie », Pearson Education France, 2009, P220.

- La covariance est indépendante du temps; $Cov(X_t, X_{t+k}) = E[(Y_t - \mu)(Y_{t+k} - \mu)] = \gamma_k$

Dans ce qui suit, nous allons étudier la non stationarité des séries avec la méthode graphique .

3.3.2.1. Analyse graphique de la série des exportations (X)

Avant d'étudier la stationnarité, il est nécessaire d'expliquer certains termes:

- **Série temporelle** : une série temporelle observée est une réalisation d'un processus stochastique stationnaire si elle fluctue autour d'une valeur moyenne stable, si l'amplitude moyenne de ses fluctuations reste stable dans le temps, et si la manière dont ses valeurs sont liées aux valeurs précédentes se répète de façon stable dans le temps¹.

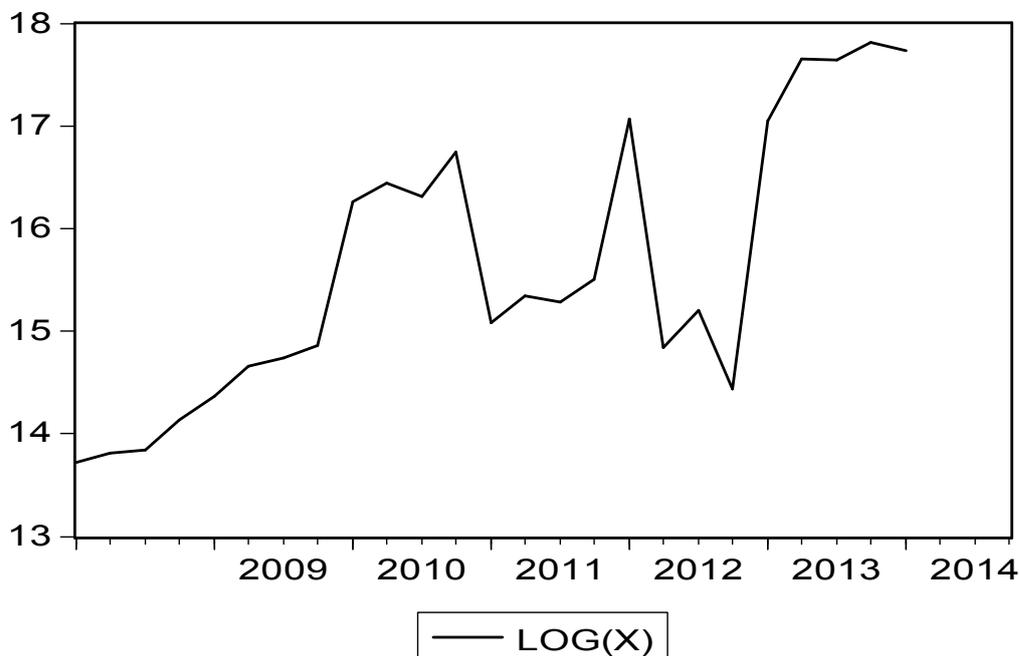
Les séries temporelles servent à étudier l'évolution des variables dans le temps et permettent d'analyser l'impact d'une variable économique dans un secteur sur une autre dans le même secteur ou dans un autre secteur.

- **La fonction d'autocorrélation** : c'est le coefficient de corrélation entre deux composantes de dates différentes².

Le graphique ci-dessous illustre l'évolution des exportations de G.E durant la période de premier trimestre 2008 au premier trimestre 2014.

¹Eric DOR, « économétrie », Op.cit, P162.

² Ibid, P151.

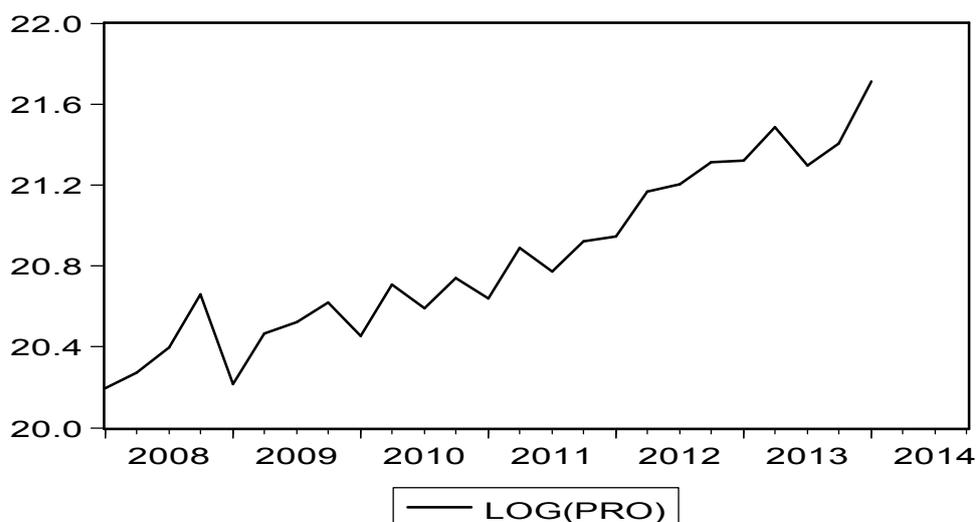
Figure 08 : Evolution des exportations (X)

Source : résultats obtenus à partir du logiciel Eviews 4.1

Les exportations de l'entreprise ont connu une tendance haussière pendant la période du premier trimestre 2008 au dernier trimestre 2010. A partir de 2011, les exportations ne cessent de baisser jusqu'au dernier trimestre 2012. Une reprise est enregistrée à partir du premier trimestre 2013, en réalisant l'augmentation la plus importante depuis que l'entreprise G.E commence à exporter. Ainsi, le graphique de la série des exportations fait ressortir une tendance globale à la hausse, ce qui laisse présager la non-stationnarité de cette série.

3.3.2.2. Analyse graphique de la série du production (PRO)

Le graphique ci-dessous illustre l'évolution de la production de G.E durant la période de premier trimestre 2008 au premier trimestre 2014.

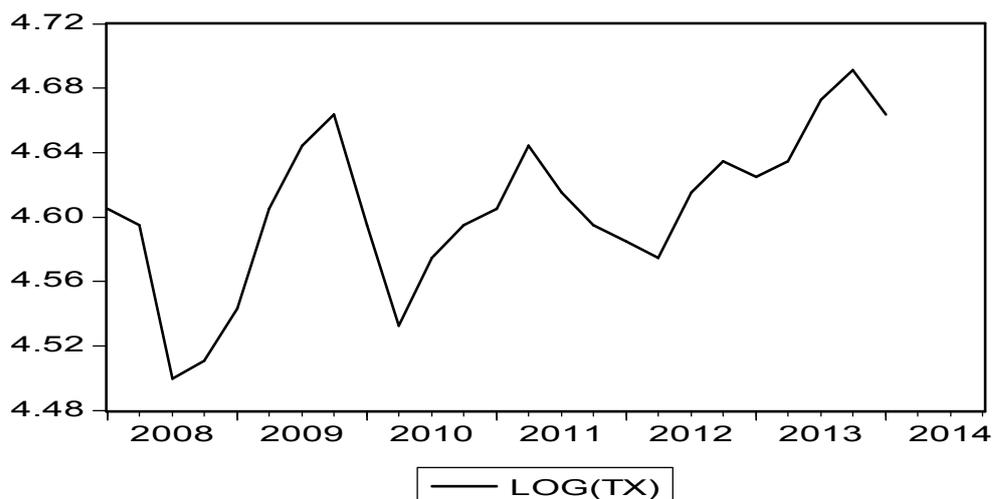
Figure N°09 : Evolution de la production (PRO)

Source : Résultats obtenus à partir du logiciel Eviews 4.1.

La période 2008-2014 a été marquée par une évolution progressive de la production de l'entreprise G.E. Donc cette série semble non stationnaire.

3.3.2.3. Analyse graphique de la série de taux de change (TC)

Le graphique ci-dessous illustre les fluctuations du taux de change durant la période de premier trimestre 2008 au premier trimestre 2014.

Figure N°10 : Evolution du taux de change (TC)

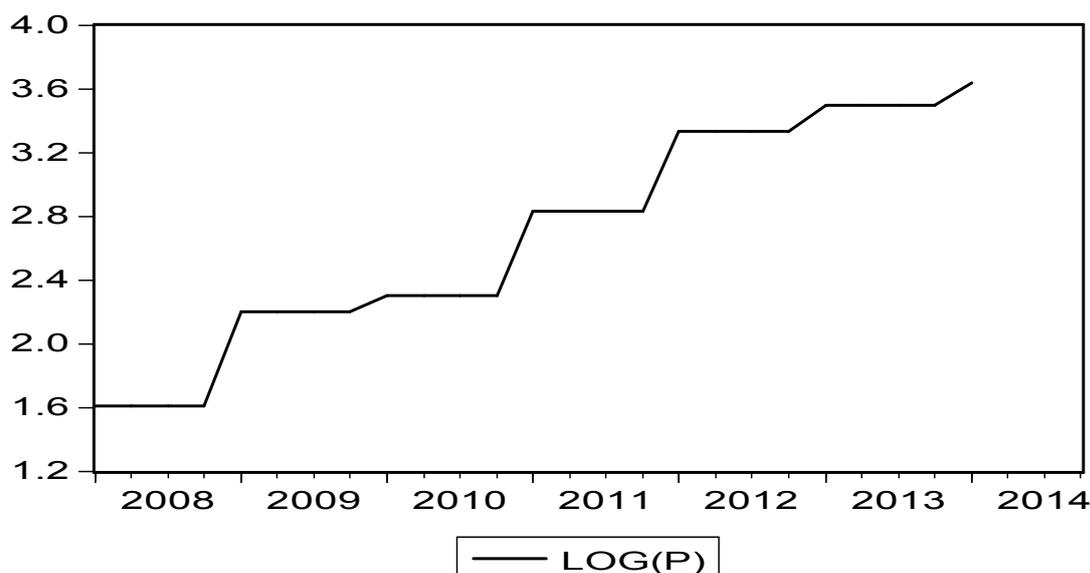
Source : résultats obtenus à partir du logiciel Eviews 4.1

D'après ce graphe, on constate que le taux de change fluctue vers la baisse et la hausse pendant la période 2008-2010. Cela nous permet de dire que la série de taux de change n'est pas stationnaire.

3.3.2.4. Analyse graphique de la série des prix (P)

Le graphique ci-dessous illustre l'évolution des prix appliqués par G.E durant la période de premier trimestre 2008 au premier trimestre 2014.

Figure N° 10: Evolution des prix de Générale Emballage (P)



Source : Résultats obtenus à partir du logiciel Eviews 4.1

Les prix appliqués par Générale Emballage sont diversifiés et dépendent des produits demandés par leurs clients étrangers. On a pris un prix moyen pour chaque année. Selon le graphe ci-dessus les prix ont connu une tendance vers la hausse pour la période 2008-2010, donc la série de prix n'est pas stationnaire.

Les graphiques des quatre séries font ressortir une tendance globale à la hausse, ce qui laisse présager qu'elles ne sont donc pas stationnaires.

3.3.3. Analyse statistique des séries

Les séries ont aussi des corrélogrammes qui ont une structure particulière et se sont présentés comme suit :

3.3.3.1. Analyse statistique de la série des exportations (X)

Figure N°11: Corrélogramme Log(X)

Date: 05/23/14 Time: 18:08

Sample: 2008:1 2014:4

Included observations: 25

Autocorrélation	Partial Correlation	AC	PAC	Q-Stat	Prob	
. *****	. *****	1	0.667	0.667	12.530	0.000
. ***	. .	2	0.457	0.021	18.670	0.000
. * .	. ** .	3	0.190	-0.221	19.783	0.000
. .	. .	4	0.060	0.012	19.897	0.001
. .	. * .	5	0.032	0.111	19.932	0.001
. .	. * .	6	-0.014	-0.087	19.938	0.003
. .	. .	7	-0.038	-0.056	19.993	0.006
. * .	. * .	8	-0.112	-0.089	20.489	0.009
. * .	. .	9	-0.163	-0.057	21.614	0.010
. * .	. ** .	10	-0.058	0.228	21.765	0.016
. .	. * .	11	0.044	0.090	21.860	0.025
. * .	. .	12	0.181	0.062	23.562	0.023

Source : résultats obtenus à partir du logiciel Eviews 4.1

D'après le Corrélogramme de la série des exportations (X), nous remarquons que les coefficients d'ordre 1 et 2 sortent de l'intervalle de confiance, c'est-à-dire qu'ils sont significativement différents de zéro. Ce qui laisse prédire que la série n'est pas stationnaire.

3.3.3.2. Analyse statistique de la série production (PRO)

Figure N°12 : Corrélogramme Log(PRO)

Date: 05/23/14 Time: 18:19

Sample: 2008:1 2014:4

Included observations: 25

Autocorrélation	Partial Correlation	AC	PAC	Q-Stat	Prob	
. *****	. *****	1	0.769	0.769	16.614	0.000
. *****	. **	2	0.692	0.248	30.680	0.000
. *****	. .	3	0.602	0.030	41.813	0.000
. ****	. .	4	0.549	0.058	51.488	0.000
. ***	. ** .	5	0.366	-0.313	56.002	0.000
. **	. .	6	0.287	-0.026	58.918	0.000
. *	. * .	7	0.162	-0.121	59.896	0.000
. .	. .	8	0.087	-0.016	60.199	0.000
. .	. * .	9	-0.038	-0.084	60.260	0.000
. * .	. .	10	-0.071	0.044	60.485	0.000
. * .	. .	11	-0.145	-0.027	61.495	0.000
. ** .	. * .	12	-0.209	-0.118	63.762	0.000

Source : résultats obtenus à partir du logiciel Eviews 4.1

L'examen du Corrélogramme de la fonction d'autocorrélation indique que les coefficients d'ordre 1 à 5 sortent de l'intervalle de confiance. Ce qui laisse présager que la série production n'est pas stationnaire.

3.3.3.3. Analyse statistique de la série de taux de change (TC)

Figure N°12 : Corrélogramme Log(TC)

Date: 05/23/14 Time: 18:22

Sample: 2008:1 2014:4

Included observations: 25

Autocorrélation	Partial Correlation	AC	PAC	Q-Stat	Prob	
. *****	. *****	1	0.659	0.659	12.213	0.000
. * .	**** .	2	0.152	-0.498	12.893	0.002
. * .	. .	3	-0.164	0.032	13.723	0.003
. ** .	. .	4	-0.217	0.017	15.242	0.004
. .	. ** .	5	-0.030	0.209	15.273	0.009
. * .	. .	6	0.191	0.047	16.566	0.011
. ** .	. * .	7	0.225	-0.090	18.468	0.010
. * .	. .	8	0.112	0.025	18.965	0.015
. .	. .	9	-0.022	0.015	18.986	0.025
. * .	. .	10	-0.107	-0.036	19.497	0.034
. * .	. .	11	-0.109	-0.043	20.067	0.044
. .	. .	12	-0.043	0.007	20.163	0.064

Source : résultats obtenus à partir du logiciel Eviews 4.1

L'analyse du Corrélogramme de la série taux de change, fait ressortir que le coefficient d'ordre 1 sort de l'intervalle de confiance, c'est-à-dire qu'il est significativement différent de zéro. Ce qui laisse prédire que la série n'est pas stationnaire.

3.3.3.4. Analyse statistique de la série des prix (P)

Figure N°13: Corrélogramme Log(P)

Date: 05/23/14 Time: 18:22

Sample: 2008:1 2014:4

Included observations: 25

Autocorrélation	Partial Correlation	AC	PAC	Q-Stat	Prob	
. *****	. *****	1	0.869	0.869	21.257	0.000
. *****	. .	2	0.751	-0.021	37.793	0.000
. *****	. * .	3	0.632	-0.066	50.046	0.000
. ****	. * .	4	0.513	-0.073	58.512	0.000
. ***	. .	5	0.406	-0.030	64.083	0.000
. **	. .	6	0.313	-0.015	67.568	0.000
. **	. * .	7	0.220	-0.068	69.386	0.000
. *	. * .	8	0.127	-0.078	70.027	0.000
. .	. ** .	9	-0.002	-0.233	70.027	0.000
. * .	. .	10	-0.088	0.051	70.379	0.000
. * .	. * .	11	-0.175	-0.084	71.858	0.000
. ** .	. * .	12	-0.262	-0.108	75.418	0.000

Source : résultats obtenus à partir du logiciel Eviews 4.1

On remarque que les autocorrélations d'ordre 1 à 5 sont significativement différentes de zéro et diminuent lentement. La première autocorrélation partielle est très significativement différente de zéro. La structure est celle d'une série non stationnaire.

On va vérifier dans ce qui suit et à l'aide du test de Dickey-Fuller que les quatre séries sont non stationnaires.

3.3.4. Modélisation vectorielle

Dans ce qui suit, on résume les résultats de notre recherche économétrique.

3.3.3.1. Etude de la stationnarité

a) Série non stationnaire : Il existe deux types de processus non stationnaires :

- **Processus TS (Trend Stationary) ;** Il représente une non-stationnarité de nature déterministe. Le processus TS s'écrit : $X_t = f(t) + \varepsilon_t$

f : est une fonction polynomiale du temps ;

Les tests ADF sont fondés, sous l'hypothèse alternative $|\Phi_1| < 1$, sur l'estimation par les MCO des trois modèles :

$$\text{Modèle[4]} : \Delta X = \rho X_{t-1} - \sum_{j=2}^p \Phi_j X_{t-j+1} + \varepsilon_t ;$$

$$\text{Modèle [5]} : X = \rho X_{t-1} - \sum_{j=2}^p \Phi_j \Delta X_{t-j+1} + c + \varepsilon_t ;$$

$$\text{Modèle [6]} : X = \rho X_{t-1} - \sum_{j=2}^p \Phi_j \Delta X_{t-j+1} + c + b_t + \varepsilon_t.$$

Le test se déroule de manière similaire aux tests DF simples, seules les tables statistiques diffèrent.

Avant toute étude statistique, nous devons vérifier les caractéristiques stochastiques des séries. Commencant tout d'abord par la détermination du nombre de retards, puis nous appliquons le test de racine unitaire.

c) Détermination du nombre de retards

Avant toute application du Test de Dickey- Fuller augmenté (ADF), il faut déterminer le nombre de retards p. Pour cela, en se basant sur les critères d'Akaike et de Schwarz à travers l'estimation d'un certain nombre de processus autorégressifs.

Tableau N°26: Détermination du nombre de retards

Nombre de retard	AIK*	SC**
1	-1.60	-0.62
2	-0.28	1.49
3	0.38	2.96
4	-1.88	1.50

*critère de Akaike, **critère de Schwarz.

Source : Etabli par nous mêmes à partir de l'annexe n°1.

A partir de ce tableau et selon le principe de Parcimonie (le choix de l'ordre qui minimise les critères AIC et SC), il s'avère que le nombre de retards (P) du groupe de séries est égal à 1.

b) Application du test de racine unitaire

La plupart des séries économiques possèdent un trend temporel. Elles sont dites « non stationnaires », car leur moyenne n'est pas constante dans le temps, d'où la nécessité de procéder à leur « stationnarité ». Nous testerons donc ci-après, et ce, en

faisant référence aux trois modèles de base constituant le test de Dickey- Fuller la non-stationnarité des séries (voir l'annexe n°2).

Tableau N°27 : Test de Dickey- Fuller augmenté (ADF)

Test	Modèle	En niveau		En différence	
		$\alpha= 5\%$	Test ADF	$\alpha=5\%$	Test ADF
Log(X)	[3]	-3.6219	-2.239026	-3.6330	-3.343224
	[2]	-2.9969	-1.298996	-3.0038	-3.438944
	[1]	-1.9566	1.030075	-1.9574	-3.273563
Log(Pro)	[3]	-3.6219	-2.251644	-3.6330	-4.857040
	[2]	-2.9969	0.137885	-3.0038	-4.912070
	[1]	-1.9566	2.969983	-1.9574	-3.231032
Log(Tc)	[3]	-3.6219	-4.907450	-3.6330	-4.646021
	[2]	-2.9969	-3.011568	-3.0038	-4.971300
	[1]	-1.9566	0.236189	-1.9574	-4.854628
Log(P)	[3]	-3.6219	-3.082612	-3.6330	-4.694736
	[2]	-2.9969	-0.910160	-3.0038	-4.688296
	[1]	-1.9566	2.118198	-1.9574	-3.128405

Source : Etabli par nous-mêmes à partir de l'annexe n°1.

On compare la valeur critique (pour un risque de 5%) avec la valeur donnée par la table ADF pour chaque série et on constate que les quatre séries ne sont pas stationnaires en niveau, mais stationnaires en différence première. La série log(x) est issue d'un processus DS (differency stationary) sans dérive (constante), et les trois autres séries (Log(pro), Log(Tc) et Log(p)) sont issues d'un processus DS avec dérive.

3.3.3.2. Estimation du modèle Var(1)

Notre modèle économétrique pour les quatre variables : (X), (PRO), (TC) et (P) est de type log- linéaire (voir annexe n°3), il se résume comme suit :

$\begin{aligned} \mathbf{DLOG(X)} = & - 0.3075657177 * \mathbf{DLOG(X(-1))} - 1.464520487 * \mathbf{DLOG(PRO(-1))} \\ & [-1.43186] \qquad \qquad \qquad [-1.03159] \\ & - 1.592595931 * \mathbf{DLOG(TC(-1))} - 2.015488383 * \mathbf{DLOG(P(-1))} + 0.4735597044 \\ & [-0.30531] \qquad \qquad \qquad [-1.50824] \end{aligned}$
$\begin{aligned} \mathbf{DLOG(PRO)} = & - 0.008524435818 * \mathbf{DLOG(X(-1))} - 0.5829366504 * \mathbf{DLOG(PRO(-1))} \\ & [-0.24599] \qquad \qquad \qquad [-2.54523] \\ & - 1.060219233 * \mathbf{DLOG(TC(-1))} + 0.1210932571 * \mathbf{DLOG(P(-1))} + 0.0887532481 \\ & [-1.25988] \qquad \qquad \qquad [0.56170] \end{aligned}$
$\begin{aligned} \mathbf{DLOG(TC)} = & - 0.089577291028 * \mathbf{DLOG(X(-1))} + 0.03640662322 * \mathbf{DLOG(PRO(-1))} \\ & [-0.99403] \qquad \qquad \qquad [0.61129] \\ & + 0.1924934866 * \mathbf{DLOG(TC(-1))} + 0.07712773136 * \mathbf{DLOG(P(-1))} - 0.0044000164 \\ & [0.87966] \qquad \qquad \qquad [1.37582] \end{aligned}$
$\begin{aligned} \mathbf{DLOG(P)} = & - 0.01217451654 * \mathbf{DLOG(X(-1))} + 0.3553756784 * \mathbf{DLOG(PRO(-1))} \\ & [0.27998] \qquad \qquad \qquad [1.23655] \\ & + 0.3645711558 * \mathbf{DLOG(TC(-1))} - 0.02919908407 * \mathbf{DLOG(P(-1))} + 0.06837647969 \\ & [0.34525] \qquad \qquad \qquad [-0.10794] \end{aligned}$

Les résultats de l'estimation du modèle VAR nous a conduit à fait dégager la remarque suivante :

- La comparaison du t-statistique associée aux coefficients des variables montre que toute variable ne dépend ni de ses propres valeurs passées ni de celles des autres variables au seuil de 5%, car le t-statistique est inférieure à la statistique lue dans la table de Student (soit 1.96) ; c'est ce que nous laisse dire que l'évolution de la variable exportation dépend d'autres variables qui différent de celles choisies.

Conclusion

Pour conclure, l'étude menée au sein de l'entreprise Générale Emballage nous a permis de déceler les facteurs favorisant et défavorisant sa démarche à l'international. Depuis l'année 2008, l'objectif de l'entreprise à l'international est d'intensifier ses produits sur les marchés étrangers.

Pour atteindre cet objectif, l'entreprise a développé un ensemble de mesures qui lui a permis d'acquérir des avantages qui favorisent l'opération d'exportation. Ces mesures sont essentiellement les suivantes : Augmentation de capacités de production en effectuant d'importants projets d'investissements, augmentation du capital social en signant un partenariat avec le groupe MAGHREB INVEST EQUITY, amélioration de la qualité de production en respectant les exigences de la clientèle, offrir aux clients étrangers une diversité en termes de produits et de prix, des délais de livraison moins de 10 jours pour les commandes étrangères, avec un délai de paiement plus long(près de 120 jours) ...etc. Ces facteurs traduisent l'aptitude de l'entreprise à franchir le marché tunisien, le choix de ce dernier s'est expliqué par la proximité géographique, culturelle et économique, ainsi par l'intérêt de l'accord Maghreb Arabe. Actuellement, Générale Emballage procède à la prospection du marché lybien, afin de bénéficier de mêmes avantages.

Toutefois, la démarche d'exportations de l'entreprise vers les marchés est atténuée par certains facteurs internes et externes, ceux-ci sont liés essentiellement à des lenteurs administratives et douanières, qui causent des retards de lancement de projets d'investissement et de retard de réception des matières premières, ce qui oblige l'entreprise à constituer un stock pour une longue durée, cela induit des charges indésirables donc un coût de production plus élevé. En outre, la dévaluation de la monnaie nationale fait croître le prix de paiement des matières premières, toutes ces contraintes atténuent la compétitivité des produits de l'entreprise à l'étranger en termes de prix. Malgré ces contraintes, les exportations de l'entreprise Générale Emballage sont en pleine évolution depuis l'année 2008. Le taux de l'effort à l'exportation est estimé à 2,25% à la fin de l'année 2013, ce taux est important en le comparant aux années précédentes, mais il reste très faible.

Enfin, en vue d'estimer les exportations (X) de Générale Emballage, nous nous sommes inspirés des modèles de la performance des exportations qui expliquent le niveau des exportations. Nous avons utilisé la régression multiple afin de prédire les exportations (X) en fonction de la production (PRO), taux de change (TC) et les prix (P). À travers les différents tests de régression multiple, nous sommes parvenus aux différents résultats.

Le test de significativité globale a relevé que le modèle en sa globalité est significatif, ainsi nous avons opté à tester la significativité individuelle des différents coefficients. Cependant, le test de student nous a montré que les coefficients sont individuellement insignifiants.

En espérant d'une bonne estimation des exportations, nous avons appliqué le modèle VAR, celui-ci, nous a permis d'étudier la stationnarité des séries, et l'estimation du modèle.

Le test de stationnarité a relevé que les variables ne sont pas stationnaires en niveau et ont dû être différenciées pour être stationnaires. Après avoir procédé à la stationnarité des différentes séries, nous avons opté pour l'estimation du modèle, celle-ci nous a conduit à conclure que les exportations ne dépendent ni de ses valeurs passées ni d'autres variables choisies.

Enfin, ces résultats montrent que la production, le taux de change et les prix seuls n'expliquent pas les exportations, cela veut dire qu'il est nécessaire d'introduire d'autres variables explicatives à savoir l'avantage comparatif, prix des concurrents ou bien les prix mondiaux d'emballage.

Conclusion générale

La plupart des entreprises se sont lancées dans la course à l'internationalisation, poussées par la conviction qu'il s'agit d'une évolution inéluctable des marchés. L'extension sur les marchés extérieurs représente souvent une forte opportunité de développement pour une entreprise puisque ça lui permet d'exploiter ses avantages compétitifs, afin de conquérir de nouvelles parts de marchés, d'accroître sa notoriété, son influence, son chiffre d'affaires, de diversifier ses approvisionnements et ses débouchés. Mais, trop souvent, la décision de s'internationaliser peut nuire à l'entreprise, puisque cette démarche est à la fois source d'avantages, mais aussi d'inconvénients.

Dans ce contexte les entreprises algériennes ont adopté dans leurs politiques générales la stratégie de s'internationaliser sur les marchés étrangers. Cependant, cette stratégie est limitée à pénétrer les marchés à travers le mode d'exportation. Ce mode est moins développé par les entreprises de secteur d'extra pétrole, notamment celles exerçant dans le secteur d'industrie qui se heurtent à des nombreuses difficultés. Pour cela, dans ce présent mémoire, nous avons essayé de mettre en relief le concept d'internationalisation et l'aptitude des entreprises hors hydrocarbures, à savoir Générale Emballage, à se positionner sur la scène internationale.

Notre étude s'est déroulée en trois chapitres dont le premier est consacré en premier lieu, à l'étude du phénomène d'internationalisation. Celui-ci correspond à une stratégie visant à développer l'activité d'une entreprise à l'étranger, à travers plusieurs options, telles que l'exportation, l'implantation d'unités de distribution ou de production à l'étranger, ou encore la délocalisation. Le choix de mode de développement à l'international se diffère d'une entreprise à une autre. Plusieurs approches ont été introduites pour expliquer le comportement des entreprises et leurs modes de présence sur les marchés internationaux, à savoir l'approche comportementale, par compétence, de paradigme OLI et l'approche de cycle de vie d'un produit...etc. Pour montrer le degré d'internationalisation des entreprises du secteur papier et carton, nous avons présenté les plus grands groupes mondiaux tels que : International Paper, Stora Enso, Nippon Paper...etc ceux-ci possèdent de nombreux avantages comparatifs à savoir : savoir faire et innovation, technologies de production très sophistiquée, moyens financiers, capital humain très qualifié....etc. cela permet à ces groupes de franchir les marchés internationaux à travers plusieurs modes tels que l'exportation, l'implantation des unités de production et de distribution, coopération, partenariat et joint venture.

En deuxième lieu, nous avons mis l'accent sur le processus d'internationalisation des entreprises algériennes, celui-ci est limité à la première dimension d'internationalisation c'est-à-dire les exportations. La pratique de ce dernier est jugée moins développée pour les entreprises du secteur hors hydrocarbures, cela est une conséquence de nombreuses entraves et difficultés liées à l'environnement global et spécifique aux entreprises.

Dans le deuxième chapitre, nous avons essayé, en premier lieu, de mettre en évidence la réalité de l'industrie algérienne. Depuis des décennies celle-ci ne représente que 5% du PIB total, cela explique le taux insignifiant des exportations hors hydrocarbures, malgré les mesures prises par l'Etat afin d'accroître ce taux. Ces mesures ont été traduites par la création de plusieurs organismes de promotion des exportations, de facilitations de procédures douanières et d'avantages accordés en matières fiscales. En deuxième lieu, nous avons abordé la problématique d'industrie du papier-carton en Algérie, celle-ci affiche de faibles tendances de développements en termes de production mettant en cause, le manque chronique de matière première en raison ; premièrement, de faible utilisation des ressources locales, ainsi l'activité de production de pâte à papier à partir de cellulose locale issue de l'exploitation de l'alfa a été abandonnée. Donc ce secteur se retrouve fortement utilisateur des matières importées laissant peu de place pour les ressources locales qui présentent uniquement l'utilisation des vieux papiers comme matière première en substitution à la pâte. Cependant, la force dont possède ce secteur se trouve dans les entreprises privées exerçant dans l'emballage en papier et carton. Cette activité est dominée essentiellement par « Générale Emballage », celle-ci est qualifiée le leader sur le marché nationale, notamment après le déchu du « Tonic Emballage ».

En dernier lieu, dans le troisième chapitre, une étude pratique à propos du processus d'internationalisation a été réalisée à travers le stage pratique effectué au sein de l'entreprise « Générale Emballage ». En premier lieu, le plan d'action a été d'analyser la démarche d'exportation en détectant les forces, les facteurs favorisants et les contraintes atténuant cette démarche. En deuxième lieu, nous avons procédé par une approche économétrique afin d'estimer les exportations de Générale Emballage. Depuis ce plan, nous pouvons ressortir les résultats suivants :

- Depuis l'année 2008 l'entreprise Générale Emballage est sur la seine internationale à travers le mode d'exportation vers la Tunisie ;

- Le choix des marchés à pénétrer est effectué par rapport à la proximité géographique, socioculturelle et niveau de développement, cela traduit une application de l'approche comportementale lors de l'expansion à l'extérieur ;
- L'entreprise développe un certains nombres de facteurs favorisant l'aptitude à l'exportation à savoir : l'augmentation de ses capacités de productions en termes de qualité et quantités, la maîtrise du rapport qualité-prix, l'offre de bonnes conditions d'affaires avec les clients étrangers en offrant des délais de paiement de durée importante de 90 à 120 jours ainsi de délais brefs de livraison (10 jours);
- L'entreprise est confrontée à des contraintes internes et externes atténuant la compétitivité de l'entreprise à l'internationale, ces contraintes sont essentiellement le manque de compétence et de service dans le domaine de marketing, la cherté de coût de production, lenteurs administratives et douanières, l'inefficacité de mesures étatiques d'incitations à l'exportation...etc.
- Enfin, le sous développement du secteur papier-carton dont elle évolue Générale emballage ne lui favorise pas d'évoluer. Notamment, que celle-ci fait recours aux matières premières importées, alors que l'Algérie est un pays riche en ressources qui permettent d'extraire la matière première (bois, cellulose..) pour papier. Cela nous permet de dire, pour que Générale Emballage puisse augmenter ses occasions à être sur la seine internationale, elle doit constituer un groupe composé des fournisseurs de matières premières nationales, ainsi des coopérations et partenariat avec des entreprises exerçantes dans le même secteur d'activité.

Notre cas pratique a été complété par une modélisation économétrique en vue de prédire le niveau des exportations de Générale Emballage à travers sa production, taux de change et les prix appliqués par l'entreprise. En premier lieu, l'estimation multiple nous a permis de conclure que la régression multiple des exportations est globalement significative, mais la signification individuelle des coefficients n'est pas vérifiée. En deuxième lieu nous avons passé à l'application du modèle VAR afin d'avoir une estimation significative des variables explicatives. Cependant, cette étape nous a ressortis que les variables choisies l'une n'explique l'autre et aucune ni significative pour exprimer les exportations. Il convient, alors, de passer au VECM en vue de modéliser les exportations de GE et de choisir des proxys pour tenir compte de l'avantage comparatif, de la productivité, et de la compétitivité prix pour expliquer mieux l'évolution des exportations de GE. Ce qui fera l'objet des travaux futurs.

Bibliographie

Bibliographie

❖ Ouvrages

- 1- DOR Eric « Econométrie », Pearson Education France, 2009.
- 2- TEULON Frédéric, le commerce international, Ed. Seuil, 1996.
- 3- ST-PIERRE Josée et al, Mondialisation et internationalisation des PME, Ed, université du Québec, Québec, 2011.
- 4- LEMAIRE Jean-Paul, stratégies d'internationalisation, 3^{ème} édition, Ed. Dunod, Paris, 2013.
- 5- PANET-RAYMOND Antoine, ROBICHAUD Denis, le commerce international : une approche nord-américaine, Ed. Chenelière.
- 6- KRUGMAN Paul, OBSTFELD Maurice, Economie internationale, 8^{ème} édition, Ed. Paris, 2009.

❖ Articles et revues

- 1- TOUBACHE Ali, Stratégies d'entreprises et exportation : essai d'analyse à partir d'une enquête, Cahiers de CREAD n°43, 1998.
- 2- AWAY Write, Guide pas-à pas à l'exportation, Canada, 2008. Disponible sur le site internet : www.livingstonintl.com.
- 3- GUENDOUZI Brahim, le Fonds Spéciales pour la Promotion des Exportations au service des PME exportatrices : portée et limites, communication, Laboratoire LAREMO.
- 4- BOUYACOUB. A, « revue sur l'économie Algérienne et le programme d'ajustement structurel », 1997.
- 5- CHARIET.F, Internationalisation et nouvelles implantations des firmes multinationales, Working Paper- UMR MOISA, Montpellier, 2008
- 6- HADDOUCHE Hassan, « Accession à l'OMC : l'Algérie en éternel négociateur », disponible sur le site internet www.liberte-algerie.com, décembre 2012.
- 7- KHARBACHI. H, M. OUCHICHI, k. OUKACI, « Analyse synthétique et critique du partenariat Euro-maghrébin » revue N°4, Laboratoire Economie et Développement, Université de Béjaia, 2005.
- 8- BOUTOUCHENT Hamid et CHABANE Omar, Industrie du papier, 2007, disponible sur le site internet : www.andpme.org.dz

- 9-** BENBAYER Habib, Les entreprises algériennes face à la compétitivité internationale, Cahiers du CREAD n°43, 1998.
- 10-** BEBAYER Habib, SALEM Abdelaziz, TOUBACHE Ali, « les pratiques des entreprises à l'exportation : premiers éléments d'appréciation », Cahiers de CREAD n°39, 1998.
- 11-** AMELON. J, CARDEBAT. J, « les nouveaux défis de l'internationalisation : quel développement international pour l'entreprise après la crise », Ed. Boeck Université, Bruxelles, 2010.
- 12-** CROZERT Matthieu et FONTAGNE Lionel, L'internationalisation des entreprises: une analyse microéconomique de la mondialisation, Economie et statistique n°435- 436, 2010.
- 13-** ATMANI Meziane, Il ya beaucoup d'infrastructures qui nous manquent pour devenir un pays exportateur, le Maghreb, 2012, disponible sur le site internet : www.lemaghrebimmo.com.
- 14-** VUJISIC Milan, les nouvelles théories du commerce international, disponible sur le site internet : www.creg.ac-versailles.fr.
- 15-** TOUATI Mohammed, Faillite de Tonic Emballage : La détresse de l'industrie papetière en Algérie, disponible sur le site internet www.algérie-monde.com.
- 16-** M.M, Filière papetière en Algérie, disponible sur le site internet : www.djazair.com.
- 17-** OUKACIK, KHARBACHLI.H, « intégration des économies magrébine et partenariat euro-méditerranéen, état des lieux », Ouvrage collectif, 2010.
- 18-** LEFGOUM Samia, « Les entreprises algériennes face au développement des exportations hors hydrocarbures : entre défis et contraintes », communication, Université de Tizi Ouzou.
- 19-** DJEMAI Sabrina; Les PME Exportatrices « Croissance Economique Hors Hydrocarbures » ; université Sétif ; mars 2013, disponible sur le site internet www.univecosetif.com.
- 20-** ETTHAUHRIA Salima, quelles perspectives pour les exportations algériennes, disponible sur le site internet www.elmoudjahid.com.
- 21-** ROUHA Smail, « Nous visons l'internationalisation de l'économie algérienne », Mai 2014. Disponible sur le site internet : www.eldjazair.com.dz.
- 22-** COHENDET Patrick, Le Développement d'une Théorie du Processus d'Internationalisation de la Firme, Management International, volume 15, 2010. disponible sur le site internet : www.uridt.org.
- 23-** Les théories du commerce international, cours d'économie du forum, disponible sur le site internet : www.forum-scpo.com.

- 24- Les modes de présence à l'international, disponible sur le site internet : www.images.hachette-livre.fr.
- 25- Bilan positif de l'industrie Algérienne depuis 1962, Maghreb Emergent, Juillet 2012, disponible sur le site internet : www.algeria-watch.org.
- 26- Les exportations hors hydrocarbures, Ministère du Commerce Algérie, Direction de la Promotion des Exportations, février 2008. Disponible sur le site internet : www.mincommerce.gov.dz.
- 27- Diagnostic des besoins et attentes des exportateurs et étude des potentialités de placement des produits nationaux sur les marchés étrangers, ECOtechnics, 2004, disponible sur le site internet www.ectechnics-int.com.
- 28- Recueil relatifs aux avantages et facilitations accordés aux exportations hors hydrocarbures, Ministre du commerce, direction de promotion des exportations hors hydrocarbures, avril 2007, disponible sur le site internet : www.mincommerce.gov.dz.
- 29- Industrie du papier et carton, plate forme horizons emploi, 1^{ère} édition, disponible sur le site internet : www.leforem.be.
- 30- Industrie du papier « la récupération, un créneau qui se développe en Algérie », disponible sur le site internet www.elmodjahid.com.
- 31- Algérie : la consommation du papier, disponible sur le site internet : www.maghrebemergent.com.
- 32- Général Emballage : industrie du carton ondulé, décembre 2013, disponible sur le site internet www.Tsa-algérie.com.
- 33- Tonic emballage est toujours là, programme d'appui aux PME/PMI et à la maîtrise des technologies et d'information et de communication, décembre 2012, disponible sur le site internet : www.algérie-pme2.dz.
- 34- L'industrie des papiers et cartons, étude sectoriel, 2006. disponible sur le site **internet** : www.cabinetseddik.com

❖ Thèses et mémoires

- 1- Hachemi. N, « impact prévisible de l'intégration de l'Algérie à la zone de libre échange Union Européenne et organisation mondiale du commerce sur la filière huile alimentaire », Institut National Agronomique- Elharrach, thèse de magister, Alger, 2007.
- 2- K. LEGUEFCHE, « accord d'association entre l'Algérie et l'Union Européenne », Université Pierre Mendès-France de Grenoble, Master, 2008, P.12.

- 3- Kali COURT et al, Stratégie et internationalisation, IUT Bordeaux 4, Montesquieu.
- 4- GRAICHE Lynda, « les formes d'implantations des firmes en Algérie : objectifs et stratégies », thèse du doctorat, Université de Tizi Ouzou, 2010.
- 5- CHABAB Meryem, Marketing et internationalisation des entreprises, mémoire de master, Ecole supérieure du commerce, 2004.
- 6- REDOUANE Abdellah : « Développement des PME et promotion des exportations : quelles perspectives pour l'Algérie ? Une étude de cas de la wilaya de Bejaia », mémoire de magistère 2008, Béjaïa.

❖ **Sites internet**

- 1- www.internationalpaper.com.
- 2- www.storaenso.com.
- 3- www.mondi.com.
- 4- www.nipponpaper.com.
- 5- www.nabni.com.
- 6- www.ANDI.dz.
- 7- www.algeria-watch.org.
- 8- www.cagex.com.
- 9- www.caci.dz.
- 10- www.gipec.dz.
- 11- www.mincommerce.gov.dz.
- 12- www.nabni.com

Annexes



**GENERAL
EMBALLAGE**

INDUSTRIE DU CARTON ONDULE
CORRUGATED CARDBOARD INDUSTRY

SIÈGE SOCIAL & Usine d'Akhou: Z A C Taharacht Akbou 06001 – W. Bejaia – Algérie
Tél. : 00 213 34 19 61 97 / 98 – Fax : 00 213 34 19 61 89 / 95
E-mail : contact@generalemballage.com
Usine SETIF: Z.E.A 3ème Tranche N° 15 B - BP 390 bis – 19000 SETIF
Tél : 00 213 36 93 51 50 / Fax : 00 213 36 93 60 96
E-mail : ge.setif@generalemballage.com
Usine ORAN : ZI Hassi Ameur N° 04 - Ilot N°10 commune Hassi Bounif 31121 Oran
Tél.: 00 213 40 23 97 20 / Fax: 00 213 40 23 79 65
E-mail : ge.oran@generalemballage.com
www.generalemballage.com

DATE :	15/04/2014	N°:	077GE-TUNISIE/2014
Expéditeur:	GENERAL EMBALLAGE SPA	Destinataire:	CHO COMPANY
De:	Brahim SAKKA	A l'attention de :	Mme Ahlem HAMZA
Coordonnées :	Tél: 29 32 33 13 Fax : 71 82 24 82	Coordonnées:	ahlem.hamza@cho.com.tn
Objet :	Offre de Prix Globale	Nombre de pages :	y compris celle-ci : 03

(Cette Offre Annule & Remplace toutes les offres précédentes)

Madame,

Suite à votre demande d'offre, nous avons l'honneur de vous présenter notre meilleure proposition de prix pour la fourniture de vos emballages en carton ondulé suivants :

<u>Codes Articles</u> <u>CHO</u>	<u>Désignations</u>	<u>Qualité</u>	<u>Dimensions</u> <u>intérieurs en</u> <u>mm</u>	<u>Quantités</u> <u>Annuelles</u>	<u>Prix Mis à</u> <u>jour</u>
04010801/0003	Carton 10 Bidons 500 ML Cheval	SM115/DS110/DS110/DS110/DS110 « BE »	295x165x145	60 000	0.176 €
	Barquette Groupage	KE140/FL127/KE140 « B »	600x400x40	70 000	0.183 €
	Barquette 4x250 ML TD	KE140/FL127/KE140 « E »	232x200x46	150 000	0.070 €
04010403/0001	Carton 1Lx12 PET CARRE	TB115/DS110/DS110 « B »	306x226x264	100 000	0.179 €
04010403/0002	Carton 1Lx12 PET NEUTRE AUCHAN Rond	TB115/DS110/DS110 « B »	316x226x282	100 000	0.188 €
04010301/0001	Caisse 1Lx8 Russe	SKB140/DS110/DS110/DS110/DS110 « BE »	291x201x178	50 000	0.236 €
04010301/0003	Caisse 1Lx8 Cheval	SM115/DS110/DS110/DS110/DS110 "BE"	291x201x178	50 000	0.223 €
04011409/0001	Caisse 4/68 OZ BOTICELLI	TB115/DS110/DS110 « B »	300x185x194	50 000	0.135 €
04010402/0005	Carton 1L*12 Auchan Douce	SKB140/DS110/DS110 « B »	386x286x284	70 000	0.273 €
04010701/0010	CARTON 500*6 CHEVAL	SM115/DS110/SM115 « B »	181x121x270	150 000	0.078 €
04010901/0005	CARTON 500*12 TD OPEN EASY BLANC	SKB140/DS110/DS110 « B »	256x181x269	50 000	0.244 €
04010901/0006	CARTON 500*12 TD OPEN EASY JAUNE	SKB140/DS110/DS110 « B »	256x181x269	50 000	0.244 €



**GENERAL
EMBALLAGE**

INDUSTRIE DU CARTON ONDULE
CORRUGATED CARDBOARD INDUSTRY

SIÈGE SOCIAL & Usine d'Akbou: Z A C Taharacht Akbou 06001 – W. Bejaia – Algérie
Tél. : 00 213 34 19 61 97 / 98 – Fax : 00 213 34 19 61 89 / 95
E-mail : contact@generalemballage.com
Usine SETIF: Z.E.A 3ème Tranche N° 15 B - BP 390 bis – 19000 SETIF
Tél : 00 213 36 93 51 50 / Fax : 00 213 36 93 60 96
E-mail : ge.setif@generalemballage.com
Usine ORAN : ZI Hassi Ameur N° 04 - Ilot N°10 commune Hassi Bounif 31121 Oran
Tél.: 00 213 40 23 97 20 / Fax: 00 213 40 23 79 65
E-mail : ge.oran@generalemballage.com
www.generalemballage.com

04010401/0004	CARTON 1*12 TD PREDECOUPE BLANC	SKB140/DS110/DS110 « B »	336X256X254	50 000	0.335 €
04010401/0005	CARTON 1*12 TD PREDECOUPE JAUNE	SKB140/DS110/DS110 « B »	336X256X254	50 000	0.335 €
04010101/0005	CARTON 3L*4 TD PREDECOUPE BLANC	SKB140/DS110/DS110/DS110/DS110 « BE »	306X194X259	50 000	0.368 €
04010206/0001	CARTON 1L X 6 CHEVAL	SM115/DS110/SM115 « B »	246X161X269	200 000	0.118 €
04010701/0009	CARTON 500*6 NEUTRE JAUNE	SKB140/DS110/DS110 « B »	181X121X270	70 000	0.090 €
04010506/0001	CARTON 0.75*6 CHEVAL	SM115/DS110/SM115 « B »	218X141X269	50 000	0.100 €
04050401/0010	Plaque Intercalaire Palette	DS110/DS110/DS110 "B"	1200x1000	10 000	0.320 €
04010101/0006	Carton 4x3L OE CHEVAL	SM115/DS110/DS110/DS110/DS110 "BE"	306x194x259 LZ469x1056	50 000	0.286€
04011000/0001	Carton 0.25x6 CHEVAL	SM115/DS110/SM115 « B »	146x100x224	50 000	0.060€
04010701/0007	Carton 500x6 ANFORA OE CHEVAL	SM115/DS110/SM115 « B »	256x160x274 LZ444xLC883	50 000	0.164€
04012301/0004	Barquette ¼ COSTCO TRAY	SKB140/HS127/KE140 "B"	572x483x89 LZ 813xLC 905	100 000	0.323€

Modalités et conditions de paiement : Transfert Libre à 60 jours date facture

-Code Swift : **BEXADZALA041** - IBAN : **002.00041.041.3000005.81**

Délais de livraison : 20 jours date confirmation de commande (30 jours pour la première commande)

Frais de transport: à la charge de GENERAL EMBALLAGE SPA

Validité de L'offre: 90 jours à compter de ce jour

Lieu de Livraison: Rendu au magasin du client.

Bureaux de Tunis : PROMED BUILDING – Bureau B 3-2 – Centre Urbain Nord 1082 – TUNIS / Tunisie
Tel : 00 216 29 32 33 13 – Fax 00 216 82 24 82 – **E-mail :** b.sakka@generalemballage.com



**GENERAL
EMBALLAGE**

INDUSTRIE DU CARTON ONDULE
CORRUGATED CARDBOARD INDUSTRY

SIÈGE SOCIAL & Usine d'Akbou: Z A C Taharacht Akbou 06001 – W. Bejaia – Algérie
Tél. : 00 213 34 19 61 97 / 98 – Fax : 00 213 34 19 61 89 / 95

E-mail : contact@generalemballage.com

Usine SETIF: Z.E.A 3ème Tranche N° 15 B - BP 390 bis – 19000 SETIF

Tél : 00 213 36 93 51 50 / Fax : 00 213 36 93 60 96

E-mail : ge.setif@generalemballage.com

Usine ORAN : ZI Hassi Ameur N° 04 - Ilot N°10 commune Hassi Bounif 31121 Oran

Tél.: 00 213 40 23 97 20 / Fax: 00 213 40 23 79 65

E-mail : ge.oran@generalemballage.com

www.generalemballage.com

Restant à votre disposition pour toutes informations que vous jugeriez utiles .Veuillez agréer,
Madame, l'expression de notre parfaite considération.

Brahim SAKKA / Chef de Business Unit Tunisia

Annexe °02

Etat des lieux des produits en papier et carton fabriqués par gamme en Algérie comparé au France et au Maroc.

Gamme de produits	Fabriqué en Algérie	Fabriqué en France	Fabriqué en Maroc
Pâte à papier	Non	Oui	Oui
Papiers à usage graphique, ni couchés, ni enduits	Non	Oui	Non
Papiers kraft et domestiques	Oui	Oui	Oui
Papiers spéciaux divers	Non	Oui	Non
Papiers et cartons élaborés	Non	Oui	Non
Déchets et débris de papiers et carton	Oui	Oui	Oui
Emballages en papier et en carton	Oui	Oui	Oui
Articles en papier à usage sanitaire ou domestique	Oui	Oui	Oui

Source : Hamid TOUBACHE et Omar CHABANE, Industrie du papier, 2007, p.162.

Etat des lieux des entreprises algériennes de secteur, répertoriées par type de produit

Papiers et cartons en l'état	Déchets et débris de papiers et carton	Emballage en papier ou en carton	Articles en papier à usage sanitaire	Article de papeterie	Autres article en papier ou en carton
- GENERAL EMBALLAGE	- DAF STP SARL - TONIC	-CARTON SET SARL CARTONNERIE EL AMINE - GENERALE EMBALLAGE - ISBG - LAASSIFER AHMED - SICPO SARL - SIFCO SARL - UNITE DE FABRICATION EMBALLAGE CARTON (UNIFC) - BEN EMBALLAGE	- BF HYGIENE - CASTI-HYGIENE - EL GHAZOU EURL - FADERCO HYGIENE SARL - HYPRO SARL - LEZOUL ABDELAZIZ - NUTRIPHAR SARL -SAPH	- MEGA PAPIER EURL	- AURES EMBALLAGE -FLEXOPRINT SARL -FUTUR PLASTIQUE -PLATINIUM

Source : Idem.

Annexe n° 3 : Tests de racine unitaire pour les différentes séries (P=1)

- Test ADF : modèle (3) pour la série Log(X)

ADF Test Statistic	-2.239026	1% Critical Value*	-4.4167
		5% Critical Value	-3.6219
		10% Critical Value	-3.2474

*MacKinnon critical values for rejection of hypothesis of a unit root.

Augmented Dickey-Fuller Test Equation

Dependent Variable: D(LOG(X))

Method: Least Squares

Date: 05/23/14 Time: 20:42

Sample(adjusted): 2008:3 2014:1

Included observations: 23 after adjusting endpoints

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
LOG(X(-1))	-0.554034	0.247444	-2.239026	0.0373
D(LOG(X(-1)))	-0.016330	0.232812	-0.070142	0.9448
C	7.852568	3.449679	2.276319	0.0346
@TREND(2008:1)	0.074694	0.042028	1.777227	0.0915
R-squared	0.280224	Mean dependent var		0.170637
Adjusted R-squared	0.166575	S.D. dependent var		0.953958
S.E. of regression	0.870889	Akaike info criterion		2.718165
Sum squared resid	14.41049	Schwarz criterion		2.915643
Log likelihood	-27.25890	F-statistic		2.465701
Durbin-Watson stat	1.991758	Prob(F-statistic)		0.093531

- Test ADF : modèle (2) pour la série Log(X)

ADF Test Statistic	-1.298996	1% Critical Value*	-3.7497
		5% Critical Value	-2.9969
		10% Critical Value	-2.6381

*MacKinnon critical values for rejection of hypothesis of a unit root.

Augmented Dickey-Fuller Test Equation

Dependent Variable: D(LOG(X))

Method: Least Squares

Date: 05/23/14 Time: 20:50

Sample(adjusted): 2008:3 2014:1

Included observations: 23 after adjusting endpoints

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
LOG(X(-1))	-0.220550	0.169785	-1.298996	0.2087
D(LOG(X(-1)))	-0.178754	0.225382	-0.793116	0.4370
C	3.645810	2.641418	1.380247	0.1827
R-squared	0.160569	Mean dependent var		0.170637
Adjusted R-squared	0.076626	S.D. dependent var		0.953958
S.E. of regression	0.916681	Akaike info criterion		2.784993
Sum squared resid	16.80607	Schwarz criterion		2.933101
Log likelihood	-29.02742	F-statistic		1.912837
Durbin-Watson stat	1.964199	Prob(F-statistic)		0.173719

- **Test ADF : modèle (1) pour la série Log(X)**

ADF Test Statistic	1.030075	1% Critical Value*	-2.6700
		5% Critical Value	-1.9566
		10% Critical Value	-1.6235

*MacKinnon critical values for rejection of hypothesis of a unit root.

Augmented Dickey-Fuller Test Equation

Dependent Variable: D(LOG(X))

Method: Least Squares

Date: 05/23/14 Time: 20:51

Sample(adjusted): 2008:3 2014:1

Included observations: 23 after adjusting endpoints

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
LOG(X(-1))	0.013158	0.012774	1.030075	0.3147
D(LOG(X(-1)))	-0.303315	0.210930	-1.437989	0.1652
R-squared	0.080610	Mean dependent var	0.170637	
Adjusted R-squared	0.036830	S.D. dependent var	0.953958	
S.E. of regression	0.936226	Akaike info criterion	2.789023	
Sum squared resid	18.40692	Schwarz criterion	2.887761	
Log likelihood	-30.07376	Durbin-Watson stat	1.983393	

- **Test ADF : modèle (3) pour la série DLog(X)**

ADF Test Statistic	-3.343224	1% Critical Value*	-4.4415
		5% Critical Value	-3.6330
		10% Critical Value	-3.2535

*MacKinnon critical values for rejection of hypothesis of a unit root.

Augmented Dickey-Fuller Test Equation

Dependent Variable: D(LOG(X),2)

Method: Least Squares

Date: 05/23/14 Time: 20:56

Sample(adjusted): 2008:4 2014:1

Included observations: 22 after adjusting endpoints

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
D(LOG(X(-1)))	-1.274097	0.381098	-3.343224	0.0036
D(LOG(X(-1)),2)	-0.020788	0.236176	-0.088019	0.9308
C	0.206839	0.505350	0.409299	0.6871
@TREND(2008:1)	0.001484	0.033849	0.043851	0.9655
R-squared	0.650047	Mean dependent var	-0.004899	
Adjusted R-squared	0.591722	S.D. dependent var	1.573040	
S.E. of regression	1.005120	Akaike info criterion	3.011057	
Sum squared resid	18.18480	Schwarz criterion	3.209429	
Log likelihood	-29.12163	F-statistic	11.14517	
Durbin-Watson stat	1.982074	Prob(F-statistic)	0.000230	

- **Test ADF : modèle (2) pour la série DLog(X)**

ADF Test Statistic	-3.438944	1% Critical Value*	-3.7667
		5% Critical Value	-3.0038
		10% Critical Value	-2.6417

*MacKinnon critical values for rejection of hypothesis of a unit root.

Augmented Dickey-Fuller Test Equation

Dependent Variable: D(LOG(X),2)

Method: Least Squares

Date: 05/23/14 Time: 20:59

Sample(adjusted): 2008:4 2014:1

Included observations: 22 after adjusting endpoints

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
D(LOG(X(-1)))	-1.273015	0.370176	-3.438944	0.0028
D(LOG(X(-1)),2)	-0.021360	0.229537	-0.093058	0.9268
C	0.226683	0.218961	1.035269	0.3135
R-squared	0.650010	Mean dependent var	-0.004899	
Adjusted R-squared	0.613169	S.D. dependent var	1.573040	
S.E. of regression	0.978365	Akaike info criterion	2.920255	
Sum squared resid	18.18674	Schwarz criterion	3.069033	
Log likelihood	-29.12280	F-statistic	17.64361	
Durbin-Watson stat	1.982490	Prob(F-statistic)	0.000047	

- **Test ADF : modèle (1) pour la série DLog(X)**

ADF Test Statistic	-3.273563	1% Critical Value*	-2.6756
		5% Critical Value	-1.9574
		10% Critical Value	-1.6238

*MacKinnon critical values for rejection of hypothesis of a unit root.

Augmented Dickey-Fuller Test Equation

Dependent Variable: D(LOG(X),2)

Method: Least Squares

Date: 05/23/14 Time: 21:00

Sample(adjusted): 2008:4 2014:1

Included observations: 22 after adjusting endpoints

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
D(LOG(X(-1)))	-1.156464	0.353274	-3.273563	0.0038
D(LOG(X(-1)),2)	-0.079285	0.223013	-0.355517	0.7259
R-squared	0.630267	Mean dependent var	-0.004899	
Adjusted R-squared	0.611780	S.D. dependent var	1.573040	
S.E. of regression	0.980119	Akaike info criterion	2.884222	
Sum squared resid	19.21265	Schwarz criterion	2.983407	
Log likelihood	-29.72644	Durbin-Watson stat	1.961812	

- **Test ADF : modèle (3) pour la série Log(Pro)**

ADF Test Statistic	-2.251644	1% Critical Value*	-4.4167
		5% Critical Value	-3.6219
		10% Critical Value	-3.2474

*MacKinnon critical values for rejection of hypothesis of a unit root.

Augmented Dickey-Fuller Test Equation

Dependent Variable: D(LOG(PRO))

Method: Least Squares

Date: 05/23/14 Time: 21:04

Sample(adjusted): 2008:3 2014:1

Included observations: 23 after adjusting endpoints

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
LOG(PRO(-1))	-0.771171	0.342493	-2.251644	0.0364
D(LOG(PRO(-1)))	-0.253006	0.239022	-1.058506	0.3031
C	15.56689	6.888463	2.259850	0.0358
@TREND(2008:1)	0.043830	0.018643	2.351020	0.0297
R-squared	0.515572	Mean dependent var		0.062576
Adjusted R-squared	0.439084	S.D. dependent var		0.183497
S.E. of regression	0.137429	Akaike info criterion		-0.974646
Sum squared resid	0.358848	Schwarz criterion		-0.777169
Log likelihood	15.20843	F-statistic		6.740513
Durbin-Watson stat	1.893510	Prob(F-statistic)		0.002767

- **Test ADF : modèle (2) pour la série Log(Pro)**

ADF Test Statistic	0.137885	1% Critical Value*	-3.7497
		5% Critical Value	-2.9969
		10% Critical Value	-2.6381

*MacKinnon critical values for rejection of hypothesis of a unit root.

Augmented Dickey-Fuller Test Equation

Dependent Variable: D(LOG(PRO))

Method: Least Squares

Date: 05/23/14 Time: 21:07

Sample(adjusted): 2008:3 2014:1

Included observations: 23 after adjusting endpoints

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
LOG(PRO(-1))	0.012119	0.087889	0.137885	0.8917
D(LOG(PRO(-1)))	-0.644728	0.189785	-3.397159	0.0029
C	-0.155941	1.828425	-0.085287	0.9329
R-squared	0.374647	Mean dependent var		0.062576
Adjusted R-squared	0.312112	S.D. dependent var		0.183497
S.E. of regression	0.152191	Akaike info criterion		-0.806255
Sum squared resid	0.463241	Schwarz criterion		-0.658147
Log likelihood	12.27194	F-statistic		5.990978
Durbin-Watson stat	2.159560	Prob(F-statistic)		0.009146

- **Test ADF : modèle (1) pour la série Log(Pro)**

ADF Test Statistic	2.969983	1% Critical Value*	-2.6700
		5% Critical Value	-1.9566
		10% Critical Value	-1.6235

*MacKinnon critical values for rejection of hypothesis of a unit root.

Augmented Dickey-Fuller Test Equation

Dependent Variable: D(LOG(PRO))

Method: Least Squares

Date: 05/23/14 Time: 21:08

Sample(adjusted): 2008:3 2014:1

Included observations: 23 after adjusting endpoints

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
LOG(PRO(-1))	0.004624	0.001557	2.969983	0.0073
D(LOG(PRO(-1)))	-0.641076	0.180467	-3.552319	0.0019
R-squared	0.374420	Mean dependent var	0.062576	
Adjusted R-squared	0.344630	S.D. dependent var	0.183497	
S.E. of regression	0.148550	Akaike info criterion	-0.892848	
Sum squared resid	0.463409	Schwarz criterion	-0.794110	
Log likelihood	12.26776	Durbin-Watson stat	2.150926	

- **Test ADF : modèle (3) pour la série DLog(pro)**

ADF Test Statistic	-4.857040	1% Critical Value*	-4.4415
		5% Critical Value	-3.6330
		10% Critical Value	-3.2535

*MacKinnon critical values for rejection of hypothesis of a unit root.

Augmented Dickey-Fuller Test Equation

Dependent Variable: D(LOG(PRO),2)

Method: Least Squares

Date: 05/23/14 Time: 21:10

Sample(adjusted): 2008:4 2014:1

Included observations: 22 after adjusting endpoints

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
D(LOG(PRO(-1)))	-2.149722	0.442599	-4.857040	0.0001
D(LOG(PRO(-1)),2)	0.305281	0.243090	1.255834	0.2252
C	0.060769	0.078839	0.770800	0.4508
@TREND(2008:1)	0.004271	0.005039	0.847696	0.4077
R-squared	0.823117	Mean dependent var	0.008170	
Adjusted R-squared	0.793636	S.D. dependent var	0.329931	
S.E. of regression	0.149879	Akaike info criterion	-0.795017	
Sum squared resid	0.404344	Schwarz criterion	-0.596646	
Log likelihood	12.74519	F-statistic	27.92065	
Durbin-Watson stat	2.142228	Prob(F-statistic)	0.000001	

- **Test ADF : modèle (2) pour la série DLog(pro)**

ADF Test Statistic	-4.912070	1% Critical Value*	-3.7667
		5% Critical Value	-3.0038
		10% Critical Value	-2.6417

*MacKinnon critical values for rejection of hypothesis of a unit root.

Augmented Dickey-Fuller Test Equation

Dependent Variable: D(LOG(PRO),2)

Method: Least Squares

Date: 05/23/14 Time: 21:17

Sample(adjusted): 2008:4 2014:1

Included observations: 22 after adjusting endpoints

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
D(LOG(PRO(-1)))	-2.157459	0.439216	-4.912070	0.0001
D(LOG(PRO(-1)),2)	0.310860	0.241195	1.288833	0.2129
C	0.118823	0.038769	3.064915	0.0064
R-squared	0.816055	Mean dependent var		0.008170
Adjusted R-squared	0.796693	S.D. dependent var		0.329931
S.E. of regression	0.148764	Akaike info criterion		-0.846781
Sum squared resid	0.420487	Schwarz criterion		-0.698002
Log likelihood	12.31459	F-statistic		42.14591
Durbin-Watson stat	2.059741	Prob(F-statistic)		0.000000

- **Test ADF : modèle (1) pour la série DLog(pro)**

ADF Test Statistic	-3.231032	1% Critical Value*	-2.6756
		5% Critical Value	-1.9574
		10% Critical Value	-1.6238

*MacKinnon critical values for rejection of hypothesis of a unit root.

Augmented Dickey-Fuller Test Equation

Dependent Variable: D(LOG(PRO),2)

Method: Least Squares

Date: 05/23/14 Time: 21:18

Sample(adjusted): 2008:4 2014:1

Included observations: 22 after adjusting endpoints

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
D(LOG(PRO(-1)))	-1.383332	0.428139	-3.231032	0.0042
D(LOG(PRO(-1)),2)	-0.075509	0.245008	-0.308190	0.7611
R-squared	0.725112	Mean dependent var		0.008170
Adjusted R-squared	0.711367	S.D. dependent var		0.329931
S.E. of regression	0.177254	Akaike info criterion		-0.535962
Sum squared resid	0.628377	Schwarz criterion		-0.436776
Log likelihood	7.895577	Durbin-Watson stat		1.786581

- **Test ADF : modèle (3) pour la série Log(Tc)**

ADF Test Statistic	-4.907450	1% Critical Value*	-4.4167
		5% Critical Value	-3.6219
		10% Critical Value	-3.2474

*MacKinnon critical values for rejection of hypothesis of a unit root.

Augmented Dickey-Fuller Test Equation

Dependent Variable: D(LOG(TC))

Method: Least Squares

Date: 05/23/14 Time: 21:44

Sample(adjusted): 2008:3 2014:1

Included observations: 23 after adjusting endpoints

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
LOG(TC(-1))	-0.854359	0.174094	-4.907450	0.0001
D(LOG(TC(-1)))	0.632735	0.175751	3.600187	0.0019
C	3.885496	0.792347	4.903782	0.0001
@TREND(2008:1)	0.003624	0.001105	3.279019	0.0039
R-squared	0.581290	Mean dependent var		0.002970
Adjusted R-squared	0.515178	S.D. dependent var		0.039564
S.E. of regression	0.027548	Akaike info criterion		-4.189001
Sum squared resid	0.014419	Schwarz criterion		-3.991524
Log likelihood	52.17352	F-statistic		8.792499
Durbin-Watson stat	1.969622	Prob(F-statistic)		0.000729

- **Test ADF : modèle (2) pour la série Log(Tc)**

ADF Test Statistic	-3.011568	1% Critical Value*	-3.7497
		5% Critical Value	-2.9969
		10% Critical Value	-2.6381

*MacKinnon critical values for rejection of hypothesis of a unit root.

Augmented Dickey-Fuller Test Equation

Dependent Variable: D(LOG(TC))

Method: Least Squares

Date: 05/23/14 Time: 21:46

Sample(adjusted): 2008:3 2014:1

Included observations: 23 after adjusting endpoints

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
LOG(TC(-1))	-0.510131	0.169391	-3.011568	0.0069
D(LOG(TC(-1)))	0.536980	0.211378	2.540378	0.0195
C	2.348735	0.779223	3.014202	0.0069
R-squared	0.344345	Mean dependent var		0.002970
Adjusted R-squared	0.278780	S.D. dependent var		0.039564
S.E. of regression	0.033600	Akaike info criterion		-3.827502
Sum squared resid	0.022579	Schwarz criterion		-3.679394
Log likelihood	47.01627	F-statistic		5.251933
Durbin-Watson stat	1.684331	Prob(F-statistic)		0.014681

- **Test ADF : modèle (1) pour la série Log(Tc)**

ADF Test Statistic	0.236189	1% Critical Value*	-2.6700
		5% Critical Value	-1.9566
		10% Critical Value	-1.6235

*MacKinnon critical values for rejection of hypothesis of a unit root.

Augmented Dickey-Fuller Test Equation

Dependent Variable: D(LOG(TC))

Method: Least Squares

Date: 05/23/14 Time: 21:47

Sample(adjusted): 2008:3 2014:1

Included observations: 23 after adjusting endpoints

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
LOG(TC(-1))	0.000425	0.001801	0.236189	0.8156
D(LOG(TC(-1)))	0.219621	0.215708	1.018142	0.3202
R-squared	0.046501	Mean dependent var		0.002970
Adjusted R-squared	0.001096	S.D. dependent var		0.039564
S.E. of regression	0.039542	Akaike info criterion		-3.539954
Sum squared resid	0.032835	Schwarz criterion		-3.441215
Log likelihood	42.70947	Durbin-Watson stat		1.606062

- **Test ADF : modèle (3) pour la série DLog(Tc)**

ADF Test Statistic	-4.646021	1% Critical Value*	-4.4415
		5% Critical Value	-3.6330
		10% Critical Value	-3.2535

*MacKinnon critical values for rejection of hypothesis of a unit root.

Augmented Dickey-Fuller Test Equation

Dependent Variable: D(LOG(TC),2)

Method: Least Squares

Date: 05/23/14 Time: 21:55

Sample(adjusted): 2008:4 2014:1

Included observations: 22 after adjusting endpoints

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
D(LOG(TC(-1)))	-1.073921	0.231148	-4.646021	0.0002
D(LOG(TC(-1)),2)	0.349574	0.184103	1.898798	0.0737
C	0.014596	0.016426	0.888633	0.3859
@TREND(2008:1)	-0.000540	0.001116	-0.483821	0.6343
R-squared	0.587813	Mean dependent var		0.003064
Adjusted R-squared	0.519115	S.D. dependent var		0.046728
S.E. of regression	0.032404	Akaike info criterion		-3.858123
Sum squared resid	0.018900	Schwarz criterion		-3.659752
Log likelihood	46.43935	F-statistic		8.556496
Durbin-Watson stat	1.997216	Prob(F-statistic)		0.000959

- **Test ADF : modèle (2) pour la série DLog(Tc)**

ADF Test Statistic	-4.971300	1% Critical Value*	-3.7667
		5% Critical Value	-3.0038
		10% Critical Value	-2.6417

*MacKinnon critical values for rejection of hypothesis of a unit root.

Augmented Dickey-Fuller Test Equation

Dependent Variable: D(LOG(TC),2)

Method: Least Squares

Date: 05/23/14 Time: 21:56

Sample(adjusted): 2008:4 2014:1

Included observations: 22 after adjusting endpoints

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
D(LOG(TC(-1)))	-1.098403	0.220949	-4.971300	0.0001
D(LOG(TC(-1)),2)	0.361703	0.178674	2.024381	0.0572
C	0.007398	0.006820	1.084795	0.2916
R-squared	0.582453	Mean dependent var		0.003064
Adjusted R-squared	0.538500	S.D. dependent var		0.046728
S.E. of regression	0.031744	Akaike info criterion		-3.936111
Sum squared resid	0.019146	Schwarz criterion		-3.787333
Log likelihood	46.29723	F-statistic		13.25191
Durbin-Watson stat	1.964240	Prob(F-statistic)		0.000249

- **Test ADF : modèle (1) pour la série DLog(Tc)**

ADF Test Statistic	-4.854628	1% Critical Value*	-2.6756
		5% Critical Value	-1.9574
		10% Critical Value	-1.6238

*MacKinnon critical values for rejection of hypothesis of a unit root.

Augmented Dickey-Fuller Test Equation

Dependent Variable: D(LOG(TC),2)

Method: Least Squares

Date: 05/23/14 Time: 21:58

Sample(adjusted): 2008:4 2014:1

Included observations: 22 after adjusting endpoints

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
D(LOG(TC(-1)))	-1.069484	0.220302	-4.854628	0.0001
D(LOG(TC(-1)),2)	0.351306	0.179203	1.960378	0.0640
R-squared	0.556591	Mean dependent var		0.003064
Adjusted R-squared	0.534421	S.D. dependent var		0.046728
S.E. of regression	0.031884	Akaike info criterion		-3.966927
Sum squared resid	0.020332	Schwarz criterion		-3.867741
Log likelihood	45.63620	Durbin-Watson stat		1.870439

- **Test ADF : modèle (3) pour la série Log(P)**

ADF Test Statistic	-3.082612	1% Critical Value*	-4.4167
		5% Critical Value	-3.6219
		10% Critical Value	-3.2474

*MacKinnon critical values for rejection of hypothesis of a unit root.

Augmented Dickey-Fuller Test Equation

Dependent Variable: D(LOG(P))

Method: Least Squares

Date: 05/23/14 Time: 22:00

Sample(adjusted): 2008:3 2014:1

Included observations: 23 after adjusting endpoints

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
LOG(P(-1))	-0.861326	0.279414	-3.082612	0.0061
D(LOG(P(-1)))	0.231231	0.234469	0.986192	0.3364
C	1.345379	0.398314	3.377684	0.0032
@TREND(2008:1)	0.078924	0.026888	2.935310	0.0085
R-squared	0.371258	Mean dependent var		0.088180
Adjusted R-squared	0.271983	S.D. dependent var		0.185277
S.E. of regression	0.158086	Akaike info criterion		-0.694587
Sum squared resid	0.474831	Schwarz criterion		-0.497110
Log likelihood	11.98775	F-statistic		3.739690
Durbin-Watson stat	2.034864	Prob(F-statistic)		0.028832

- **Test ADF : modèle (2) pour la série Log(P)**

ADF Test Statistic	-0.910160	1% Critical Value*	-3.7497
		5% Critical Value	-2.9969
		10% Critical Value	-2.6381

*MacKinnon critical values for rejection of hypothesis of a unit root.

Augmented Dickey-Fuller Test Equation

Dependent Variable: D(LOG(P))

Method: Least Squares

Date: 05/23/14 Time: 22:03

Sample(adjusted): 2008:3 2014:1

Included observations: 23 after adjusting endpoints

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
LOG(P(-1))	-0.055349	0.060812	-0.910160	0.3736
D(LOG(P(-1)))	-0.202317	0.213980	-0.945494	0.3557
C	0.252719	0.166539	1.517477	0.1448
R-squared	0.086138	Mean dependent var		0.088180
Adjusted R-squared	-0.005248	S.D. dependent var		0.185277
S.E. of regression	0.185763	Akaike info criterion		-0.407585
Sum squared resid	0.690156	Schwarz criterion		-0.259477
Log likelihood	7.687232	F-statistic		0.942577
Durbin-Watson stat	2.137516	Prob(F-statistic)		0.406260

- **Test ADF : modèle (1) pour la série Log(P)**

ADF Test Statistic	2.118198	1% Critical Value*	-2.6700
		5% Critical Value	-1.9566
		10% Critical Value	-1.6235

*MacKinnon critical values for rejection of hypothesis of a unit root.

Augmented Dickey-Fuller Test Equation

Dependent Variable: D(LOG(P))

Method: Least Squares

Date: 05/23/14 Time: 22:07

Sample(adjusted): 2008:3 2014:1

Included observations: 23 after adjusting endpoints

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
LOG(P(-1))	0.033877	0.015993	2.118198	0.0463
D(LOG(P(-1)))	-0.195472	0.220468	-0.886622	0.3853
R-squared	-0.019081	Mean dependent var		0.088180
Adjusted R-squared	-0.067608	S.D. dependent var		0.185277
S.E. of regression	0.191438	Akaike info criterion		-0.385565
Sum squared resid	0.769618	Schwarz criterion		-0.286826
Log likelihood	6.433996	Durbin-Watson stat		2.093967

- **Test ADF : modèle (3) pour la série DLog(P)**

ADF Test Statistic	-4.694736	1% Critical Value*	-4.4415
		5% Critical Value	-3.6330
		10% Critical Value	-3.2535

*MacKinnon critical values for rejection of hypothesis of a unit root.

Augmented Dickey-Fuller Test Equation

Dependent Variable: D(LOG(P),2)

Method: Least Squares

Date: 05/23/14 Time: 22:09

Sample(adjusted): 2008:4 2014:1

Included observations: 22 after adjusting endpoints

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
D(LOG(P(-1)))	-1.619090	0.344874	-4.694736	0.0002
D(LOG(P(-1)),2)	0.304539	0.220198	1.383024	0.1836
C	0.210767	0.101285	2.080924	0.0520
@TREND(2008:1)	-0.004850	0.006304	-0.769370	0.4517
R-squared	0.662187	Mean dependent var		0.006413
Adjusted R-squared	0.605885	S.D. dependent var		0.296591
S.E. of regression	0.186196	Akaike info criterion		-0.361071
Sum squared resid	0.624040	Schwarz criterion		-0.162699
Log likelihood	7.971777	F-statistic		11.76132
Durbin-Watson stat	2.324037	Prob(F-statistic)		0.000168

- **Test ADF : modèle (2) pour la série DLog(P)**

ADF Test Statistic	-4.688296	1% Critical Value*	-3.7667
		5% Critical Value	-3.0038
		10% Critical Value	-2.6417

*MacKinnon critical values for rejection of hypothesis of a unit root.

Augmented Dickey-Fuller Test Equation
 Dependent Variable: D(LOG(P),2)
 Method: Least Squares
 Date: 05/23/14 Time: 22:10
 Sample(adjusted): 2008:4 2014:1
 Included observations: 22 after adjusting endpoints

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
D(LOG(P(-1)))	-1.589299	0.338993	-4.688296	0.0002
D(LOG(P(-1)),2)	0.294649	0.217449	1.355026	0.1913
C	0.142736	0.048862	2.921202	0.0088
R-squared	0.651078	Mean dependent var		0.006413
Adjusted R-squared	0.614350	S.D. dependent var		0.296591
S.E. of regression	0.184185	Akaike info criterion		-0.419624
Sum squared resid	0.644561	Schwarz criterion		-0.270845
Log likelihood	7.615862	F-statistic		17.72674
Durbin-Watson stat	2.277864	Prob(F-statistic)		0.000045

• **Test ADF : modèle (1) pour la série DLog(P)**

ADF Test Statistic	-3.128405	1% Critical Value*	-2.6756
		5% Critical Value	-1.9574
		10% Critical Value	-1.6238

*MacKinnon critical values for rejection of hypothesis of a unit root.

Augmented Dickey-Fuller Test Equation
 Dependent Variable: D(LOG(P),2)
 Method: Least Squares
 Date: 05/23/14 Time: 22:12
 Sample(adjusted): 2008:4 2014:1
 Included observations: 22 after adjusting endpoints

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
D(LOG(P(-1)))	-1.000000	0.319652	-3.128405	0.0053
D(LOG(P(-1)),2)	0.000000	0.226028	0.000000	1.0000
R-squared	0.494368	Mean dependent var		0.006413
Adjusted R-squared	0.469086	S.D. dependent var		0.296591
S.E. of regression	0.216108	Akaike info criterion		-0.139571
Sum squared resid	0.934051	Schwarz criterion		-0.040386
Log likelihood	3.535284	Durbin-Watson stat		1.978692

Annexe n°4 : Estimation du modèle Var(1)

Vector Autoregression Estimates

Date: 05/24/14 Time: 15:03

Sample(adjusted): 2008:3 2014:1

Included observations: 23 after adjusting endpoints

Standard errors in () & t-statistics in []

	DLOG(X)	DLOG(PRO)	DLOG(TC)	DLOG(P)
DLOG(X(-1))	-0.307566 (0.21480) [-1.43186]	-0.008524 (0.03465) [-0.24599]	-0.008957 (0.00901) [-0.99403]	0.012175 (0.04348) [0.27998]
DLOG(PRO(-1))	-1.464520 (1.41968) [-1.03159]	-0.582937 (0.22903) [-2.54523]	0.036407 (0.05956) [0.61129]	0.355376 (0.28739) [1.23655]
DLOG(TC(-1))	-1.592596 (5.21629) [-0.30531]	-1.060219 (0.84152) [-1.25988]	0.192493 (0.21883) [0.87966]	0.364571 (1.05596) [0.34525]
DLOG(P(-1))	-2.015488 (1.33631) [-1.50824]	0.121093 (0.21558) [0.56170]	0.077128 (0.05606) [1.37582]	-0.029199 (0.27052) [-0.10794]
C	0.473560 (0.26192) [1.80806]	0.088753 (0.04225) [2.10048]	-0.004400 (0.01099) [-0.40045]	0.068376 (0.05302) [1.28962]
R-squared	0.196218	0.434611	0.177609	0.126784
Adj. R-squared	0.017600	0.308969	-0.005144	-0.067264
Sum sq. resids	16.09236	0.418822	0.028320	0.659460
S.E. equation	0.945526	0.152538	0.039666	0.191407
F-statistic	1.098534	3.459127	0.971851	0.653362
Log likelihood	-28.52836	13.43116	44.41058	8.210433
Akaike AIC	2.915510	-0.733145	-3.427007	-0.279168
Schwarz SC	3.162356	-0.486298	-3.180161	-0.032322
Mean dependent	0.170637	0.062576	0.002970	0.088180
S.D. dependent	0.953958	0.183497	0.039564	0.185277
Determinant Residual Covariance		8.94E-07		
Log Likelihood (d.f. adjusted)		29.61903		
Akaike Information Criteria		-0.836437		
Schwarz Criteria		0.150949		

Table des matières

Résumé

L'internationalisation représente une stratégie de développement de l'entreprise en dehors de son territoire national à travers plusieurs modes à savoir l'exportation, l'implantation des unités de production et de distribution...etc. La détermination de mode à s'internationaliser était l'objet de traitement de plusieurs théories et approches telles que : la théorie de paradigme OLI, la théorie du cycle de vie d'un produit, l'approche comportementale, l'approche par compétence ...etc.

Dans le contexte algérien, le mode d'internationalisation pratiqué par les entreprises est limité seulement à l'exportation. Cependant celle-ci est jugée moins développée pour les entreprises exerçantes dans l'industrie du papier-carton.

Au terme de notre travail, nous avons étudié la démarche d'internationalisation de l'entreprise Générale Emballage, en mettant l'accent sur les facteurs favorisant et les contraintes atténuant sa démarche à l'international.

Mots clés : Internationalisation, Industrie du papier-carton, Exportations hors hydrocarbure, Générale Emballage.

Abstract

Internationalization is a development strategy of the company outside its national territory through several modes namely exports, installation of production facilities and distribution ... etc. The determination of an internationalization mode has been the subject of several theories and treatment approaches such as: theory OLI paradigm, the theory of the life cycle of a product, the behavioral approach, the competency-based approach ... etc.

In the Algerian context, the mode of internationalization practiced by companies is limited only to export which however is considered less developed for companies operating in the paper and board industry.

At the end of our work, we studied the internationalization of the company "Général Emballage", focusing on the factors promoting and the constraints mitigating its move to the international.

Key words: Internationalization, paper and cardboard industry, Export, Général Emballage.

Sommaire

Liste des abréviations

Liste des figures

Introduction générale.....	1
Chapitre 01 : Internationalisation des entreprises.....	5
Section 01 : internationalisation des entreprises.....	6
1.1. Rappel sur les fondements théoriques du commerce international.....	6
1.1.1. Les théories traditionnelles du commerce international.....	6
1.1.1.1. La théorie mercantiliste.....	6
1.1.1.2. La théorie classique.....	6
1.1.1.3. La théorie d'avantage absolu (Adam Smith).....	7
1.1.1.4. La théorie de l'avantage relatif (David Ricardo).....	7
1.1.1.5. La théorie de dotation en facteurs de production (Heckscher-Ohlin et Samuelson)....	7
1.1.2. Les nouvelles théories du commerce international.....	8
1.1.2.1. Les échanges internationaux et les rendements croissants.....	8
1.1.2.2. Le rendement croissant et la concurrence imparfaite.....	9
1.1.2.3. La différenciation des produits.....	9
1.2. L'internationalisation de la firme.....	10
1.2.1. Notion de l'internationalisation de la firme.....	10
1.2.2. Les fondements théoriques du processus d'internationalisation des entreprises.....	10
1.2.2.1. La théorie du cycle de vie d'un produit du Vernon (1961).....	11
1.2.2.2. Le paradigme OLI (Onership, Localisation, Internationalisation).....	12
1.2.2.3. L'approche béhavioriste ou comportementale.....	13
1.2.2.4. L'approche par les compétences.....	14
1.2.2.5. L'approche par les réseaux.....	14
1.2.2.6. Les apports de la Nouvelle Théorie du Commerce International (NTCI).....	15
1.2.3. Les causes d'internationalisation de l'entreprise.....	16
1.2.3.1. Les facteurs stratégiques.....	16
1.2.3.2. Facteurs liés au marché.....	17
1.2.4. Les niveaux de l'internationalisation.....	17
1.2.4.1. Le développement des exportations.....	18
1.2.4.2. La mise en place d'un réseau de distribution à l'étranger.....	20

1.2.4.3. La multinationalisation.....	20
1.2.5. Les stratégies d'internationalisations	20
1.2.5.1. La stratégie internationale	21
1.2.5.2. La stratégie multinationale.....	21
1.2.5.3. La stratégie globale	21
1.2.5.4. La stratégie transnationale.....	22
1.2.6. Les risques de l'internationalisation.....	22
1.2.6.1. La sous estimation des coûts	23
1.2.6.2. L'environnement international incontrôlable.....	23
1.2.6.3. Autres risques	23
Section 02 : Présentation du marché papier-carton et développement à l'international des grands groupes papetiers mondiaux	25
2.1. Production et consommation mondiale du papier et carton	25
2.2. Les grands groupes papetiers mondiaux et leurs développements à l'international	27
2.2.1. International Paper	27
2.2.1.1. Présentation du groupe International Paper	27
2.2.1.2. Réalisation du groupe « international paper » à l'international	28
2.2.2. Le groupe Stora Enso	29
2.2.2.1. Présentation du groupe.....	29
2.2.2.2. Le développement du groupe à l'international.....	29
2.2.3. Le groupe Mondi	31
2.2.4. Le groupe Nippon paper.....	31
Section 03 : L'analyse du processus d'internationalisation des entreprises Algériennes.....	32
3.1. La libéralisation du commerce extérieur	32
3.1.1. Réformes économiques et commerce extérieur.....	32
3.1.1.1. Endettement auprès de la banque mondiale et les négociations avec le Fond Monétaire Internationale (FMI).....	32
3.1.2. Les accords commerciaux multilatérale et régionale de l'Algérie	33
3.1.2.1. L'accord d'Association avec l'Union Européenne	33
3.1.2.2. L'intégration régionale de l'Algérie au sein du Maghreb Arabe	34

3.1.2.3. L'OMC et la probable adhésion de l'Algérie.....	35
3.2. L'analyse du processus d'internationalisation des entreprises algériennes.....	35
3.2.1. Stratégies d'entreprise et exportation.....	36
3.2.2. Analyse du processus d'internationalisation des entreprises algériennes.....	36
3.2.2.1. La compétitivité et internationalisation des entreprises.....	36
3.2.2.2. Stratégie à l'exportation.....	37
3.2.2.3. Les possibilités d'amélioration de la position concurrentielle.....	39
Chapitre 02 : La problématique d'industrie papier-carton en Algérie.....	44
Section01 : La réalité de l'industrie en Algérie et les mesures de promotion des exportations hors hydrocarbures.....	44
1.1. La réalité de l'industrie en Algérie.....	45
1.1.1. Aperçu historique sur l'évolution de l'industrie en Algérie.....	45
1.1.1.1. Phase de construction et de développement (1966 - 1986).....	45
1.1.1.2. Phase de récession (1987 - 1999).....	46
1.1.1.3. Phase de stabilisation et de relance (à partir de 2000).....	46
1.1.2. L'évolution du PIB en Algérie.....	47
1.1.3. Evolution et contribution du secteur industriel dans le PIB.....	49
1.1.2.1. Le poids de l'industrie hors hydrocarbures dans le PIB.....	49
1.1.2.2. Evolution du secteur industriel.....	50
1.2. Evolution des exportations hors hydrocarbures en Algérie.....	51
1.2.1. Les exportations algériennes.....	52
1.2.2. L'analyse de l'évolution des exportations HH dans le total des exportations.....	52
1.2.3. Les facteurs de stagnation des exportations HH.....	53
1.2.3.1. Les facteurs liés à l'entreprise.....	53
1.2.3.2. Les facteurs liés à l'environnement règlementaire et institutionnel.....	54
Section 02: Les mesures de promotion des exportations hors hydrocarbures en Algérie.....	56
2.1. Les organismes d'appui aux exportations hors hydrocarbures.....	56
2.1.1. L'Agence Nationale de Promotion du Commerce Extérieur (ALGEX).....	56
2.1.2. La compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie des Exportations.....	56
2.1.2.1. La CAGEX en termes de bilan.....	57
2.1.3. Le Fond Spécial pour la Promotion des Exportations (FSPE).....	58

2.1.3.1. Création et mission.....	58
2.1.3.2. Les actions liées au FSPE	59
2.1.4. La Chambre Algérienne de Commerce et d'Industrie (CACI)	60
2.1.5. Le couloir vert.....	60
2.1.6. Les avantages et facilitations fiscales	61
2.1.6.1. Exonération en matière d'impôts directs.....	61
2.1.6.2. Régimes douaniers suspensifs à l'exportation	62
Section 03 : La problématique de l'industrie du papier-carton en Algérie.....	64
3.1. Présentation de l'industrie du papier et carton en Algérie	64
3.1.1. Aperçu historique sur l'industrie papetière en Algérie	64
3.1.1.1. Période de colonisation	64
3.1.1.2. Période d'après l'indépendance	64
3.1.2. Présentation des activités du secteur papier et carton	65
3.1.2.1. L'industrie des pâtes à papier et papier-carton.....	67
3.1.2.2. L'industrie de transformation des papiers et cartons.....	67
3.2. La réalité du secteur papier et carton en Algérie.....	68
3.2.1. Le poids relatif du secteur papier et carton dans l'économie	68
3.2.1.1. Contribution du secteur au PIB	68
3.2.1.2. Les emplois du secteur papier et carton en Algérie	69
3.2.2. Les caractéristiques du secteur papier et carton en Algérie	69
3.2.2.1. La faible utilisation des ressources locales.....	69
3.2.2.2. La restructuration industrielle du secteur papier et carton	70
3.2.4. Les caractéristiques du marché national.....	72
3.2.4.1. La demande générale et par type de produit	72
3.2.4.2. La concurrence au niveau National	73
3.2.4.3. La chute du Tonic Emballage chute.....	75
3.2.4.5. Les exportations	76
Chapitre 03 : Analyse des exportations du Générale Emballage.....	80
Section 01 : présentation de Général Emballage	81
1.1. Historique de l'entreprise G.E81	

1.2. La raison sociale et les missions de l'entreprise GE81	
1.2.1. La raison sociale	81
1.2.2. Les missions de l'entreprise G.E	82
1.3. Capacité de moyens de production de la SPA Général Emballage	83
1.3.1. Capacités matérielles	83
1.3.2. L'évolution de l'effectif total des travailleurs de l'entreprise G.E.....	83
1.4. Organisation de l'entreprise GE.....	84
1.4.1. La direction générale	85
1.4.2. Les directions constituantes de l'organisation	85
1.4.2.1. La direction de contrôle de qualité.....	85
1.4.2.2. Direction technique	85
1.4.2.3. Direction commerciale	86
1.4.2.4. Direction finance et comptabilité	86
1.4.4.5. Direction administration générale	86
1.5. les chiffres clés de l'entreprise G.E.....	87
1.5.1. Définitions des familles de produits de G.E	87
1.5.1.1. Caisse américaine (C A).....	87
1.5.1.2. BOX	87
1.5.1.3. Plaques neutres (PLQ N).....	87
1.5.1.4. Plaques transformées (PLQT).....	87
1.5.1.5. Reinfort et Croisillons87	
1.5.2. L'évolution de la capacité de production de G.E.....	88
1.5.3. Evolution du chiffre d'affaire	89
1.6. La politique commerciale.....	91
Section 02 : L'analyse de l'activité d'exportation de Générale Emballage	93
2.1. L'analyse de la démarche d'exportation de G.E	93
2.1.1. Les avantages concurrentiels de l'entreprise.....	93
2.1.2. L'organisation et le degré d'adaptation de structure chargée de l'internationalisation .	94
2.1.3. La structure d'innovation	95
2.1.4. La recherche de partenariat	95
2.1.5. Les investissements de l'entreprise	96
2.1.6. La recherche des marchés	97

2.1.6.1. Evolution des clients étrangers de Générale Emballage	98
2.1.6.2. Evolution du chiffre d'affaire à l'export	99
2.1.6.3. L'effort à l'exportation de Générale Emballage	101
2.2. Les contraintes entravant le processus d'internationalisation de Générale Emballage...	101
2.2.1. Les contraintes liées à l'entreprise	102
2.2.2. Les contraintes liées à l'environnement externe	102
2.2.2.1. Lenteurs administratives et douanière	102
2.2.2.2. Les limites réglementaires et la faiblesse des actions de promotion des exportations	103
2.2.2.3. L'impact de la dévaluation de la monnaie nationale	104
2.2.2.4. Le développement de l'industrie du carton ondulé des pays voisins	104
Section03 : Essai de modélisation des exportations de Générale Emballage	105
3.1. Présentation des résultats du modèle de régression multiple	105
3.1.1. L'estimation des coefficients et évaluation globale du modèle	105
3.1.1.1. L'estimation des coefficients	106
3.1.1.2. Analyse de variance et coefficient de détermination	108
3.1.1.3. Teste de significativité globale de la régression	109
3.1.1.4. Teste de significativité individuelle des coefficients	110
3.1.1.5. La conformité à la loi normale	110
3.1.1.6. Détection colinéarité	111
3.2. Application du modèle VAR.....	112
3.2.1. Présentation du modèle VAR	113
3.2.2. Analyse graphique des séries	113
3.2.2.1. Analyse graphique de la série des exportations (X)	114
3.2.2.2. Analyse graphique de la série du production (PRO).....	115
3.2.2.3. Analyse graphique de la série de taux de change (TC)	116
3.2.2.4. Analyse graphique de la série des prix (P)	117
3.2.3. Analyse statistiques des séries.....	117

3.2.3.1. Analyse statistique de la série des exportations (X).....	118
3.2.3.2. Analyse statistique de la série production (PRO).....	119
3.2.3.3. Analyse statistique de la série de taux de change (TC).....	120
3.2.3.4. Analyse statistique de la série des prix (P).....	121
3.2.4. Modélisation vectorielle	121
3.2.4.1. Etude de la stationnarité	121
3.2.4.2. Estimation du modèle Var(1)	125
Conclusion générale	128

Bibliographie

Annexes

Table des matières