

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

Université Abderrahmane Mira Bejaia



Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de gestion

Département des Sciences Commerciales

Mémoire de fin de cycle

Pour l'obtention du diplôme de Master en Sciences Commerciales

Option : Finance et Commerce International

Thème

Contraintes et perspectives d'internationalisation des entreprises algériennes hors hydrocarbures

Cas Expérience d'exportation du CEVITAL

Réaliser par :

MOUSSAOUI Oualid

RACHEF Khedidja

Encadrer par :

BOUGUENOUNE Hamid

Membre du jury :

Président : BAGDI Aicha

Examineur : BOUROUAHA A/Hamid

Promotion 2016/2017

Remerciement

Avant toute chose, nous remercions le bon DIEU, le puissant, qui nous a donné le courage et la volonté de réaliser ce travail.

Nous tenons à exprimer nos sincères reconnaissances et nos remerciements à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.

*Nous exprimons notre profonde gratitude a notre encadreur **Mr BOUGUENOUNE Hamid** dont les conseils, les critiques et remarques qui ont permis l'accomplissement de ce travail. Nous le remercie.*

*Nos remerciements vont également à **Mr MADDI Adel** pour son soutien et ses conseils qu'ils nous ont offerts au sein de l'entreprise Cevital. Qu'il trouve ici l'expression de nos reconnaissances.*

Nous adressons nos sincères remerciements à Messieurs les membres du jury, qui ont accepté d'évaluer ce travail, aussi à tous nos enseignants.

Dédicaces

Au nom de DIEU clément et miséricordieux,

Je dédie ce mémoire a :

*Mes chers **parents**, que nulle dédicace ne puisse exprimer mes sincères sentiments, pour leurs patiences illimitées, leurs encouragements contenus, leurs aides, en témoignage de mon profond amour et respect pour leurs grands sacrifices.*

*Mes chers frères : **Mami, hani**, et ma sœur : **Yasmine** pour leurs grands amours et leurs soutiens qu'ils trouvent ici l'expression de ma haute gratitude.*

*A ma fiancée **B.Kenza**, que dieu nous accords une vie plein du bonheur et joie, aussi a toute la famille **Moussaoui** et **Boumeraou**.*

Ma famille, mes proches et a ceux qui me donnent l'amour et de la vivacité.

*Je tiens aussi a exprimé mon affection a mon binôme **Khedidja** pour m'avoir accompagné et encouragé pendant cette période.*

Mes chers ami(e)s qui m'ont toujours encouragé, et à qui je souhaite plus de succès

Que dieu le tout puissant vous préserve tous et vous procure sagesse et bonheur.

Moussaoui Oualid



Dédicaces

Merci Allah (mon Dieu) de m'avoir donné la capacité d'écrire et de réfléchir, la force d'y croire.

*Jamais cette thèse n'aurait vu le jour, si dès ma plus tendre enfance mes parents ne m'avaient inculqué l'envie de savoir. Aussi je ne cesserai jamais de rappeler toute la gratitude que je leur dois et tout l'amour et l'admiration que je leur porte. **Papa et Maman***

*A mes frères, que j'aime beaucoup surtout mes chers **Salah et Yassin***

*A ma sœur **Nadjima***

*A l'esprit de ma sœur **Malika** que dieu l'accueille dans son vaste paradis et ses enfants **Islam et Hamza***

*Je tiens aussi à exprimer mon affection à mon binôme **walid** pour m'avoir accompagné et encouragé pendant cette période*

*A tout mes amis : **Siham, Mouna, Adel, Hamza, Roza, Naima et Kenza***

A mes cousins et cousines

Enfin, je tiens à dédier ce modeste travail à toutes les personnes qui me sont proches à travers leurs amitiés, leurs soutiens morales, les bons moments passés ensemble. Merci à vous.

Rachef khedidja

Sommaire

Introduction générale	01
Chapitre 01 : Le processus d'internationalisation des entreprises	03
Section 01 : Approches théoriques de l'internationalisation	04
Section 02 : Les firmes multinationales	12
Section 03 : Motivations et risques d'internationalisation des entreprises	18
Chapitre 02 : L'internationalisation des entreprises algériennes hors hydrocarbures	29
Section 01 : Aperçu sur l'économie algérienne	30
Section 02 : Les politiques de promotion des exportations en algerie	32
Section 03 : Avantages et facilitations accordés aux exportations hors hydrocarbures	38
Section 04 : Contraintes et perspectives d'internationalisation des entreprises algériennes hors hydrocarbures	41
Chapitre 03 : Cas expérience d'exportation du CEVITAL	46
Section 01 : présentation de l'entreprise CEVITAL	47
Section 02 : Raisons, poids et risques de l'internationalisation de l'entreprise CEVITAL	56
Section 03 : La démarche d'exportation de l'entreprise CEVITAL	62
Conclusion générale	69
Références bibliographiques	
Annexes	

Liste des abréviations

- BADR** : Banque de l'Agriculture et du Développement Rural
- CAGEX** : Compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie des Exportations
- CACI** : Chambre Algérienne du Commerce et de l'Industrie
- DFC** : Direction Finance et Comptabilité
- DA** : Dinar Algérienne
- DPI** : Droits de protection de la Propriété Industrielle
- FMN** : Firme Multinationale
- FMI** : Fonds Monétaire International
- FSPE** : Fonds Spécial de Promotion des Exportations
- GSE** : Gestion Socialiste des Entreprises
- HH** : Hors Hydrocarbures
- HOS** : Heckscher-Ohlin-Samuelson
- IDE** : Investissement Direct Etranger
- IBS** : Impôt sur le Bénéfice des Sociétés
- OLI** : Ownership Localisation Internalisation
- OI** : Ownership Internalisation
- O** : Ownership
- OCDE** : Organisation de Coopération et de Développement Economique
- ONAFEX** : Office National des Foires et Expositions
- PROMEX** : L'office algérien de Promotion du commerce Extérieur
- PDG** : Président de Direction Générale
- PME** : Petites et Moyennes Entreprises
- PIB** : Produit Intérieur Brut
- PED** : Pays En Développement
- RN** : Route Nationale

R&D : Recherche et Développement

SCI : Société de Commerce International

SAFEX : Société Algérienne des Foires et Exportation

SPA : Société Par Action

TVA : Taxe sur la Valeur Ajoutée

TAP : Taxe sur l'Activité Professionnelle

USA : Etats-Unis d'Amérique

VF : Versement Forfaitaire

INTRODUCTION GENERALE

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 d'une entreprise s'appréhende comme l'intrusion d'une firme sur des territoires géographiquement, culturellement, économiquement et juridiquement différents de ceux de son marché national dont ils sont séparés par des frontières multiformes (tarifaires, sanitaires, fiscales, réglementaires)¹.

Pour les entreprises le phénomène de la mondialisation est dû à l'évolution des grandes firmes qui sont passées d'entreprises nationales à des multinationales intégrées puis diversifiées pour se développer en entreprises mondiales aujourd'hui. L'internationalisation est une stratégie nécessaire en raison des capacités limitées des marchés nationaux à soutenir leur croissance par un rythme d'investissement élevé.

L'économie Algérienne est une économie rentière fluctuant entre 96/ 98% des recettes en devises. Les hydrocarbures représentent les 97%.

L'exportation est au centre de la problématique de développement des nations et occupe une place importante du fait de la convergence de deux préoccupations, celle des entreprises qui cherchent à élargir leurs marchés et réaliser des économies d'échelles et celle des gouvernements pour attirer de plus de capitaux, l'exportation demeurant la modalité principale de la concurrence à l'échelle mondiale.

Après avoir passé ses preuves avec succès au niveau national, Le premier conglomérat privé algérien -Cevital- prend la décision de s'internationaliser. 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 de faire face à une concurrence mondiale. Nous avons fixé comme objet de recherche l'étude des contraintes et perspectives de l'internationalisation des entreprises algériennes.

A cet égard, Nous avons jugé nécessaire de répondre à la question suivante :

¹ Christian Chavagneux, une firme mondiale : Mythe ou Réalité, Alternatives économiques n°189.

Introduction générale

Quelles sont les principales raisons qui empêchent les entreprises algériennes à s'internationaliser ? C'est la problématique à laquelle nous souhaiterons apporter des éléments de réponse à travers la réalisation de ce mémoire. De cette principale question découlent auxiliaires qui guideront notre démarche de recherche :

-quelle sont les différents politique de soutiens aux exportations HH ?

-quel sont les obstacles qui entravent l'activité d'exportation des entreprises algériennes ?

-quelle est la démarche d'exportation adoptée par l'entreprise CEVITAL a fin de réussir son processus d'exportation ?

Nous proposons les hypothèses suivantes :

-la majorité des entreprises algériennes se confronte à des difficultés, des risques et de nombreuses contraintes à l'export y compris CEVITAL.

-les différentes politiques et dispositifs de soutiens aux exportations HH sont insuffisants pour que les entreprises algériennes puissent concurrencer les entreprises étrangères.

Pour bien mener notre travail nous avons effectué une recherche documentaire pour étudier les différents aspects théoriques sur les firmes multinationales et l'économie algérienne en plus nous avons effectué une étude de cas au sein de l'entreprise CEVITAL.

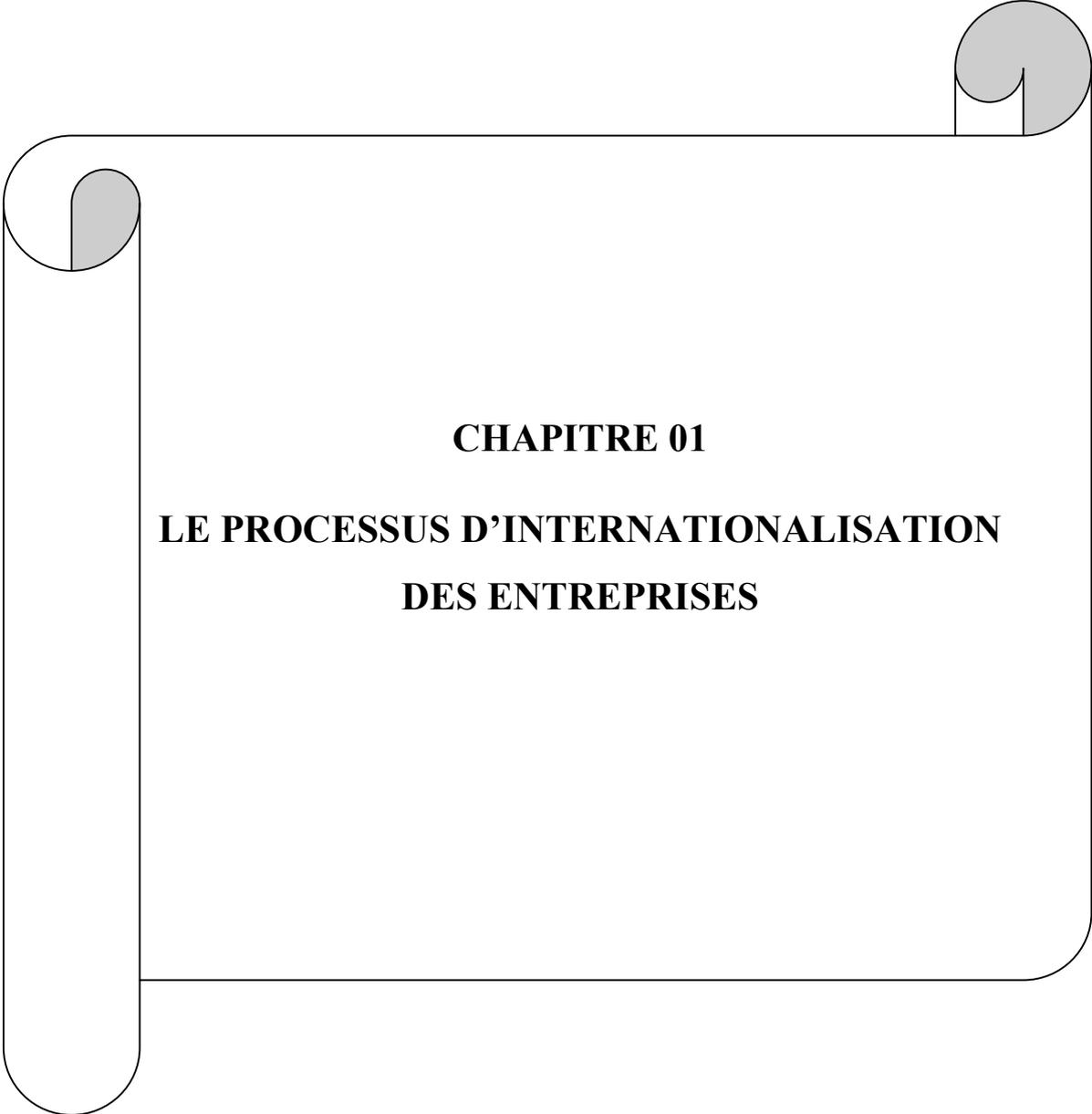
Notre travail est structuré de la manière suivante :

Le premier chapitre consiste à présenter Les notions et les fondements théoriques de l'internationalisation, Le phénomène de la multinationalisation d'une entreprise et Les motivations et les risques de l'internationalisation des entreprises.

Dans le second chapitre, nous étudions en premiers lieu la situation économique algérienne et les promotions des exportations hors hydrocarbure et enfin les contraintes et les perspectives d'internationalisation des entreprises algériennes.

Le troisième chapitre sera consacré à une étude de cas de l'entreprise algérienne exportatrice CEVITAL.

Introduction générale



CHAPITRE 01

**LE PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION
DES ENTREPRISES**

Introduction

L'internationalisation des entreprises est un phénomène irréversible et la globalisation économique n'est qu'une des facettes d'un phénomène de mondialisation qui touche désormais l'ensemble des activités humaines. Cette globalisation de l'économie offre aux entreprises des opportunités d'implantation et d'acquisition de parts du marché étranger mais semble poser des défis importants à relever à toute entreprise désireuse de s'internationaliser.

Le développement international des entreprises est depuis quelques décennies l'objet de nombreuses recherches qui ont essayé d'étudier le processus d'internationalisation des firmes.

Le phénomène de multinationalisation des entreprises s'est développé et transformé avec l'évolution des raisons de présence de ces firmes à l'étranger. Ce dernier qui comporte des risques considérables.

Ce chapitre a pour objectif d'étudier les éléments suivants :

- Les notions et les fondements théoriques de l'internationalisation.
- Le phénomène de la multinationalisation d'une entreprise.
- Les motivations et les risques de l'internationalisation des entreprises.

SECTION 01 : APPROCHES THEORIQUES DE L'INTERNATIONALISATION

Cette section vise à présenter les principales théories relatives à l'internationalisation, en premier lieu on va définir l'internationalisation et en deuxième lieu on va citer ses différentes théories (traditionnelles et nouvelles).

1.1. DEFINITIONS

Plusieurs définitions ont été élaborées :

1.1.1. L'internationalisation :

L'internationalisation des entreprises, un des moteurs de la mondialisation, représente un phénomène contemporain puissant et complexe qui touche les entreprises, les États, les communautés et les sociétés. Dans les entreprises, l'internationalisation remet en question les stratégies, les pratiques et les compétences individuelles et collectives¹.

1.1.2. La mondialisation :

La mondialisation désigne le processus par lequel les relations entre les nations sont devenues interdépendantes et ont dépassé les limites physiques et géographiques qui pouvaient exister auparavant. La mondialisation revêt plusieurs aspects, en effet, elle touche la politique, l'économie, la culture, la société ou encore l'information. Elle représente l'ouverture des frontières et l'avènement du commerce international, de la délocalisation et de la libre-circulation des hommes et des biens².

¹ Emmanuel Raufflet : L'internationalisation des entreprises : défis et contextes en changement, p 126

² La mondialisation et ses effets: revue de la littérature David BOLDUC et Antoine AYOUB GREEN — Université Laval Québec, Canada, p58.

Chapitre 01 : Le processus d'internationalisation des entreprises

Tableau n°01 : avantages et inconvénients de l'internationalisation.

Avantages	Inconvénients
<ol style="list-style-type: none"> 1. Un meilleur contrôle sur la chaîne de production. 2. Une baisse des coûts de transactions. 3. La possibilité d'exploiter une certaine puissance monopolistique. 4. Un accès à un nouveau marché. 5. La protection des transferts de technologie. 6. Une meilleure coordination entre la production et les réseaux de distribution. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tout d'abord, plus la taille de l'entreprise n'est imposante, plus l'entreprise demande une grande administration. 2. Complexification des réseaux d'intégration verticale et horizontale de la firme. 3. Nécessité de grand capital pour fusionner, acquérir et créer. 4. Mise à niveau des connaissances.

Source : S'internationaliser, stratégies et techniques, Anne Deysine et Jaque Duboin, publier en 01 mars 1995.

Tableau n°02 : avantages et inconvénients de la mondialisation.

Avantages	Inconvénients
<ol style="list-style-type: none"> 1. les sociétés multinationales délocalisent leurs activités vers les pays pauvres et transmettent leur technologie. 2. La hausse globale des conditions de vie des différentes populations du monde. 3. Les marchés se sont ouverts, les pays peuvent exporter plus facilement. 4. Les pays émergeant se développent plus vite grâce notamment à l'implantation des usines multinationales. 5. Les consommateurs peuvent aussi jouer la concurrence. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perte d'emplois dans les pays dit du nord. 2. Conditions de vie défavorables pour la population. 3. La baisse de la qualité : dans les pays ou ont délocalisées les normes de sécurité et les règles sanitaire ne sont pas toujours respecter. 4. La dépendance des pays en développement (pays du sud) envers les pays développés (pays du nord). 5. la mondialisation facilite aussi la circulation rapide des mauvaises choses : les maladies, le terrorisme.

Source : Joffre P(1994) «Comprendre la mondialisation de l'entreprise», Edition Economica.

1.2.LES THEORIES RELATIVES A L'INTERNATIONALISATION

L'internationalisation des entreprises a été largement traitée par la littérature économique. Ainsi dans cette abondante littérature on peut distinguer les théories traditionnelles des nouvelles approches, qui ont essayé, à des degrés différents, de décortiquer le phénomène de l'internationalisation.

1.2.1. Les théories traditionnelles

Plusieurs théories ont été présentées comme étant les premières théories (théories traditionnelles) à aborder l'internationalisation.

1.2.1.1. La théorie de l'avantage absolu :

La théorie de l'avantage absolu a été exposée par Adam Smith dans son livre Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations paru en 1776. Chaque pays, selon lui, doit se spécialiser dans la production des biens où il possède un avantage absolu, c'est-à-dire où les coûts du travail sont moins élevés qu'à l'étranger. Il serait en effet absurde qu'un pays produise ce qu'il peut acheter moins cher à l'étranger. « Si un pays étranger peut nous fournir une marchandise à meilleur marché que nous ne sommes en état de l'établir nous-mêmes, il vaut bien mieux que nous la lui achetions avec quelque partie du produit de notre propre industrie, employée dans le genre dans lequel nous avons quelque avantage. »³

Théoricien du libre-échange, Adam Smith est cependant favorable à l'instauration d'un protectionnisme dans deux cas⁴ :

« Le premier, c'est quand une espèce particulière d'industrie est nécessaire à la défense du pays ».

« Le second cas dans lequel il sera avantageux, en général, de mettre quelque charge sur l'industrie étrangère pour encourager l'industrie nationale, c'est quand le produit de celle-ci est chargé lui-même de quelque impôt dans l'intérieur».

³ LASSUDRIE-DUCHENE Bernard et ÜNAL-KESENCI Deniz, L'avantage absolu : Notion fondamentale et controversée, Paris, Éditions La Découverte, Collection Repères, 2001.

⁴ BAILLY P., Echange international et croissance : L'analyse de A Smith, Avril 2004.

Chapitre 01 : Le processus d'internationalisation des entreprises

1.2.1.2. La théorie de l'avantage comparatif :

David Ricardo, dans *Des Principes de l'économie politique et de l'impôt* (1817), va plus loin qu'Adam Smith en développant la théorie de l'avantage comparatif. Dans son exemple célèbre du commerce du drap et du vin entre l'Angleterre et le Portugal, il démontre que :

- si un pays connaît des avantages absolus pour plusieurs produits, il doit se spécialiser à ne fabriquer que le bien où il est comparativement le meilleur ;
- si un pays n'a pas d'avantage absolu, son intérêt est quand même de se spécialiser dans la production du bien où il est comparativement le moins désavantagé.

Ainsi, le libre-échange peut s'ouvrir à tous les pays, même à ceux n'ayant pas d'avantage absolu, et apporter une croissance mutuelle entre les nations.

Le principe de cette théorie est⁵ :

- ✓ Le travail est le seul facteur de production.
- ✓ Il existe une parfaite mobilité des facteurs de production à l'intérieur d'un pays mais les facteurs ne sont pas mobiles entre les pays.
- ✓ Il existe un plein emploi des facteurs de production dans chaque pays (absence de chômage).
- ✓ Les pays sont de taille identique et ont des techniques de production différentes qui sont indépendantes du prix des facteurs de production.
- ✓ Les coûts de production sont indépendants des quantités produites (hypothèse de rendements d'échelle constants).

1.2.1.3. La théorie de H.O.S :

Cette théorie met l'accent sur la différence de dotation, ainsi que les prix relatifs des facteurs entre deux pays pour expliquer le commerce.

⁵ Idem (p 04).

Chapitre 01 : Le processus d'internationalisation des entreprises

Dans ce modèle, chaque pays doit se spécialiser dans la production en utilisant les facteurs de production (travail, capital, terre) dont il dispose en abondance et donc peu coûteux. Puis il cherchera à importer des biens produits avec des facteurs qu'il possède en moindre quantité. La spécialisation s'explique ainsi par les dotations factorielles de chaque pays⁶.

1.2.2. Les nouvelles théories :

Les théories précédentes ont mis l'accent sur certains déterminants des investissements directs à l'étranger. Mais elles ne permettent pas d'expliquer les investissements de certains pays nouvellement industrialisés ou les nouvelles formes de coopération internationale. Des économistes ont combiné plusieurs facteurs pour élaborer de nouvelles théories.

1.2.2.1. La théorie des avantages spécifiques :

HYMER (1960) est l'un des premiers chercheurs à proposer une théorie de l'investissement direct à l'étranger (IDE) ou de production internationale⁷. Il fait l'hypothèse que les entreprises qui possèdent des avantages oligopolistiques ou qui sont en bonne position pour tirer parti des imperfections du marché, peuvent en profiter pour compenser les coûts et les risques que suppose la production à l'étranger et rivaliser avec les autres entreprises dans les pays d'accueil⁸. En ce sens, HYMER estime que l'existence d'avantages spécifiques est une condition essentielle à l'internationalisation des entreprises⁹.

1.2.2.2. Paradoxe de Leontief :

Wassili Leontief (1906-1999), prix Nobel en 1973, teste en 1954 la validité empirique du modèle HOS (Heckscher-Ohlin-Samuelson), qui explique les déterminants du commerce international : chaque pays aurait intérêt à se spécialiser dans les productions qui incorporent massivement le facteur dans lequel il est le mieux doté (capital ou travail, facteurs naturels).

⁶ NYAHOHO, EMMANUEL Proulx, PIERRE Paul : COMMERCE INTERNATIONAL « théories, politiques et prospection industrielle » Québec, presse de l'université de Québec, 2000, p 104

⁷ Idem (p 19).

⁸ M'Hamed BOUMEDMED, « l'impact de l'ouverture sur l'adaptation de l'entreprise », p (6-7).

⁹ Bernard BAUDRY & Benjamin DUBRION, « analyse et transformation de la firme : une approche Pluridisciplinaire », Paris 2009, (p8).

Chapitre 01 : Le processus d'internationalisation des entreprises

Leontief s'intéresse à la structure du commerce extérieur des États-Unis pour vérifier cette approche dite « des dotations factorielles ». Il analyse alors le contenu en capital et en travail des exportations américaines. Or le résultat est l'inverse de celui espéré : les États-Unis exportent massivement des biens largement dotés en facteur travail et importent des biens plus capitalistiques. Le paradoxe fut alors expliqué en termes de division du travail qualifié et non qualifié. Les américains seraient riches en travail qualifié¹⁰.

1.2.2.3. Le cycle de vie du produit de Vernon (1966) :

Dans sa théorie du cycle de vie du produit, Vernon montre que le commerce international s'explique par la dynamique du monopole d'innovation. Cette approche suggère qu'au début du cycle de vie du produit, toutes les composantes et tout le travail associé au produit proviennent du pays et de la région dans lesquels il a été inventé. Lorsque le produit est adopté, et utilisé sur les marchés mondiaux, la production s'éloigne progressivement de son point d'origine¹¹. Il devient même un produit importé par le pays d'origine de l'invention.

Vernon (1966) identifie quatre phases dans le cycle de vie d'un produit :

- **La phase d'innovation** : le produit est intensif en recherche-développement et la firme innovatrice, qui est la seule à le produire (monopole), l'introduit sur le marché. Les séries de fabrications sont limitées. Le prix est élevé. Le bien est essentiellement consommé par de riches consommateurs du pays innovateur.
- **La phase de croissance** : La production intensive en capital se fait en grande série. Le prix de vente diminue. De nouveaux consommateurs achètent le produit, notamment dans les pays suiveurs (l'Europe et le Japon) et les ventes progressent. Des firmes imitatrices apparaissent dans le pays d'origine du monopole.
- **La phase maturité** : Le produit se banalise. La production devient intensive en travail non qualifié. La consommation du bien devient courante. Les firmes se livrent à une

¹⁰ <http://www.etudier.fr/> consulté le 15/08/2017 à 15h20.

¹¹ Ouvrage collectif, « Exporter, édition 20 : pratiques du commerce international », Jacques Paveau , André Barlier.

Chapitre 01 : Le processus d'internationalisation des entreprises

concurrence par les prix. Le pays innovateur importe le produit en provenance des pays industrialisés suiveurs.

- **La phase déclin :** De nouveaux produits substitués apparaissent sur le marché. L'intensité en travail non qualifié s'accroît. Le marché se trouve en surcapacité. La production se déroule maintenant dans les pays en développement (PED) qui exportent ces produits vers les pays industrialisés.

1.2.2.4. La théorie des coûts de transaction :

La théorie des coûts de transaction (Buckley et Casson, 1976 ; Teece, 1986 ; Hennart, 1982 et 1986), est l'une des principales avancées théoriques récentes sur l'entreprise multinationale¹². Selon la théorie des coûts de transaction, la firme doit organiser ses activités externes dans un objectif de minimiser les coûts de production et de transaction¹³. Pour COASE, la firme existe justement parce que le marché est imparfait : les transactions génèrent des coûts. La nature de la firme consiste alors à limiter les coûts de transaction entre agents¹⁴.

O. WILLIAMSON (1975)¹⁵ développera cette idée en s'appuyant sur les comportements opportunistes des agents en situation d'asymétrie d'information. Au total, le niveau d'intégration des actifs au sein de la firme dépendra du degré de spécificité de ces actifs. S'ils sont relativement homogènes, le marché pourra les fournir à moindre coût. A l'inverse, lorsque les actifs se révèlent très spécifiques, l'intégration primera. Ainsi, l'entreprise minimise les coûts de transaction en internalisant de manière efficace les actifs porteurs de différenciation vis-à-vis des concurrents.

Similairement, la théorie de l'internationalisation de Buckley et Casson (1976)¹⁶ stipule que les processus internes ayant lieu au sein des entreprises multinationales sont parfois plus efficaces en terme de coûts de transaction que les transactions sur le marché¹⁷, et

¹² Idem, (p22).

¹³ DHikra CHEBBI, « le choix de la firme », Revue finance, contrôle, stratégie, (p 155-187).

¹⁴ Olivier MEIER & Guillaume SCHIER, « les entreprises multinationales », (p24).

¹⁵ Idem, (p24).

¹⁶ Ibid, (p22).

¹⁷ Anne Gratacap & Pierre Médan, « management de la production », DUNOD, Paris, 2001, (p20).

Chapitre 01 : Le processus d'internationalisation des entreprises

sont particulièrement concernés les processus de transfert de technologie et de savoir-faire de gestion¹⁸.

1.2.2.5. La théorie de paradigme OLI :

Dunning (1981) développe une analyse qu'il appelle la théorie éclectique qui reprend les initiales de trois grands types d'avantages à la multinationalisation :

- **Ownership** : Possession par l'entreprise d'actifs susceptibles d'être exploités de manière rentable à une échelle relativement large (technologie, actifs incorporels (brevets, noms de marque), réseaux de commercialisation).
- **Localisation** : 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. Il est surtout tenu compte des variables de coût (production, transport, distribution).
- **Internalisation** : Permet d'éviter les coûts associés aux transactions entre sociétés indépendantes, coûts liés à la passation des contrats et à la garantie de la qualité.

Le choix de l'investissement direct à l'étranger sera effectué par l'entreprise lorsqu'elle réunira les trois avantages OLI. Si l'entreprise ne possède que deux avantages (OI) c'est-à-dire l'avantage spécifique et l'avantage à l'international, elle optera pour l'exportation. Si la firme ne possède qu'un seul avantage spécifique (O) elle effectuera un investissement indirect par la vente de licence.

Après avoir cité ces différentes théories (traditionnelles et nouvelles), nous constatons que l'internationalisation n'est pas facilement explicable par une seule théorie, car il s'agit d'un phénomène vaste et dynamique souvent réduit à la seule question de l'exportation.

¹⁸ Michel RAINELLI, « la nouvelle théorie du commerce international », la découverte, (p11).

SECTION 02 : LES FIRMES MULTINATIONALES (FMN)

L'objet de cette section est de faire un aperçu sur les firmes multinationales (FMN). Nous allons diviser cette section en deux points, d'abord les différentes définitions et le développement des FMN, ensuite les stratégies et les modes d'entrée sur les marchés étrangers.

2.1. DEFINITIONS ET DEVELOPPEMENT

Les FMN sont définies par Maurice BYE en 1953 comme étant « un ensemble intégré des organisations de production contrôlées en divers territoires par un centre unique de décision »¹⁹

Cette définition a ensuite été enrichie en 1960 par Stephen HYMER qui s'appuie sur l'importance du contrôle dans la définition de la firme étrangère à partir de deux principes pouvant inciter un investisseur à vouloir prendre le contrôle.

En premier lieu l'investisseur doit assurer la sécurité de son investissement et contrôler l'ensemble du rendement des capitaux investis.

En second lieu les structures de compétition entre firmes seront modifiées, les firmes doivent donc organiser une connivence avec ses filiales étrangères. Ce qui implique une organisation interne entre filiale en réseau d'échange internationale fondée sur une volonté de modifier à son avantage les conditions de la concurrence internationale au sein des oligopoles.

A partir de cette date d'autres définitions ont été données pour les firmes multinationales nous pouvons citer les suivantes :

En 1973 VERNON définit les FMN comme étant « la firme multinationale doit avoir une unité de production dans au moins 6 pays et que le chiffre d'affaire annuel doit être supérieur ou égal à 100 millions de dollars/an²⁰ ».

En 1982 CAVES définit les FMN comme étant « une firme multinationale que si elle contrôle et gère une production à l'étranger dans au moins deux pays. Dans cette perspective, mais elle n'est considérée comme multinationale que lorsqu'elle réalise au moins une partie à l'extérieur de son territoire national. L'intégration verticale de la FMN et la soumission des

¹⁹ Bye Maurice (1987), « Relations économiques internationales », 5^{ème} Edition, Ed DALLOZ, p. 694.

²⁰ Raymond VERNON, op cite, (p20).

Chapitre 01 : Le processus d'internationalisation des entreprises

filiales au pouvoir de la maison mère fait de chaque filiale une entité étrangère par rapport à l'économie du pays d'accueil »²¹

En manière plus large, une FMN pourrait se définir comme une firme possédant ou contrôlant des entreprises implanté dans plusieurs pays et en mesure d'élaborer une stratégie qui s'appui sur les différences socio-économiques de ses pays.

2.2. LE PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION D'UNE ENTREPRISE

Les entreprises ont toujours cherché hors leurs frontières nationales un marché de clients plus vaste, des approvisionnements moins chers ou de meilleure qualité, des partenaires plus intéressants.

Pour s'internationalises, l'entreprise a le choix entre deux modes d'internationalisation : Elle peut soit exporter ses produits à partir de son pays d'origine, soit investir dans un pays étranger, et enfin devient une FMN.

2.2.1. Les étapes de développement des exportations :

Il ya trois voies de l'exportation :

2.2.1.1. Exportation directe :

Dans ce cas l'entreprise évite les intermédiaires, elle s'adresse directement à ses ,ce type d'exportation une permettre pour l'entreprise un meilleure rendement du capital investir si elle fait appel à un agent ou un distributeur, il la donne la possibilité de fixer le prix plus bas qui la permettre d'être plus concurrentiel , mais elle est difficile et couteuse en pratique si la firme connaît mal les rentabilités, les modes de consommation ,les pratiques commerciales et les règlements sur le marché local, il faudra peut-être plus de temps pour que les clients connaissent l'entreprise et ses produits . Donc, la vente directe est appropriée lorsque seul le personnel de vente de l'entreprise possède les connaissances ou les compétences nécessaires.

On distingue les formes suivantes :

²¹ G. Y. Bertin « les sociétés multinationales » Presses universitaire de France, Paris 1975, cité par B. Bonin , l'entreprise multinationale et l'Etat, Edit études visantes, 1984 P 8.

Chapitre 01 : Le processus d'internationalisation des entreprises

- **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 ou plusieurs représentants commerciaux. La fonction principale d'un 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 salarié il peut organiser librement son activité. L'exportateur ou le mandant rémunère l'agent commissionné par commission sur le chiffre d'affaire qu'il réalise.

2.2.1.2. 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'exportation peut utiliser les services de courtiers ou vendre à des sociétés de commerce extérieure qui s'occupe de toutes les formalités douanière, financière 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 générale, on distingue les intermédiaires suivants :

- **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 exportateur assure pour lui même toutes les

Chapitre 01 : Le processus d'internationalisation des entreprises

activités à la vente : distribution, réseau de vente, 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 des moyens nécessaires pour se lancer à l'exportation.

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

2.2.1.3. L'exportation associée :

L'exportation associée c'est lorsque l'entreprise réalise une opération d'exportation avec un groupe d'entreprise. C'est l'association avec une ou plusieurs entreprises nationales, rarement étrangères, pour créer un groupement d'exportation et de créer un réseau commun de vente à l'étranger. On distingue les formes suivantes :

- **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 Peggy-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 de l'aider d'un (FMN) 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 la FMN.

2.2.2. Les investissements directs à l'étranger :

Les IDE sont des investissements effectués pour créer une filiale à l'étranger ou un certain contrôle sur une entreprise étrangère. L'IDE entraîne non seulement un transfert de ressources mais aussi l'acquisition du contrôle car la filiale fait partie de la même structure organisationnelle que la société mère. Il existe donc une logique de production. En outre,

Chapitre 01 : Le processus d'internationalisation des entreprises

L'IDE implique en générale un transfère a l'étranger de technologie (licence) et de capital humain.

Pour le FMI, un IDE est « un engagement de capitaux effectué en vue d'acquérir un intérêt durable, voire une prise de contrôle, dans une entreprise exerçant ses activités à l'étranger ».

Il ya donc volonté de contrôle et pérennité de l'engagement .le seuil de 10% du capital est retenu par le FMI et L'OCDE.

Ce niveau de détention permet de distinguer, parmi les mouvements de capitaux de long terme, les investissements de portefeuille (moins 10% du capital) des IDE (plus de 10% du capital).

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

- **La succursale :** C'est un bureau de représentation d'une entreprise ou d'un établissement à l'étranger, elle n'a pas de personnalité moral propre, elle se contente d'informer la société mère et de gréer sur place les commandes et les services après vente.
- **Le partenariat :** C'est un système qui associe des partenariats économiques en poursuivant six objectifs:
 - ✓ renforcer la situation financière.
 - ✓ innover et améliorer les techniques de recherche.
 - ✓ développer et acquérir de nouveaux savoir faire.
 - ✓ comprendre la culture de l'autre entreprise et intégrer d'autres compétences en matière de management.
 - ✓ répondre aux attentes de la clientèle par de nouvelles gammes plus performantes.
 - ✓ confronter les positions sur le marché domestique et y atteindre une taille critique optimale en améliorant la compétitivité.
- **La filiale :** C'est une société dont plus de la moitié du capital est détenu par la société mère, mais elle est autonome et dispose d'une personnalité morale propre du pays d'accueil. Cet investissement comprend aussi la forme d'acquisition d'une entreprise déjà existante ou de rachat d'une entreprise.
- **La joint-venture :** Il s'agit de la réalisation d'un projet déterminé en s'associant avec un partenaire étranger souvent local qui connait généralement bien l'environnement local, le marché et les habitudes de consommation. L'investisseur étranger

Chapitre 01 : Le processus d'internationalisation des entreprises

s'implique par un apport en capital financier, capacité de gestion, transfert technologique et d'expérience.

- **Accord ou cession de licence :** Elle consiste à concéder temporairement ou définitivement à un tiers le droit de fabriquer un produit fini désigné par une licence de fabrication, c'est aussi un contrat, par lequel une entreprise, vend une licence, un droit de servir, un brevet procédés, un savoir ou une technique pour la production et la vente dans un pays contre versement d'une redevance.

De tels contrats sont souvent assortis d'engagement d'existence technique ou de formation du personnel de licence, la cession de licence cerne également les techniques qui accompagnent le produit des brevets, les marques et le savoir-faire.

- **La franchise :** C'est une concession de droit d'utiliser une enseigne commerciale ou une marque pour vendre des produits ou services déterminés, donc c'est une forme de commerce défini par un contrat entre franchiseur et une franchise.
- **La sous-traitance :** C'est un contrat par lequel une entreprise demande à une autre entreprise (sous traitante) de réaliser une partie de sa production ou des composantes nécessaires à sa production, le produits est fabriquer par le sous traitant et fait pour le compte exclusive pour l'entreprise qui le demande.
- **La délocalisation :** L'approche la plus simple du phénomène consiste à dire qu'il y a délocalisation lorsque une firme transfère tout ou une partie de son activité d'une zone source pour l'implanter dans une zone géographique hors du territoire national. La délocalisation ne doit pas être confondue avec un IDE ; il s'agit d'un transfert de compétence et de production; c'est aussi la production là ou les couts sont les plus bas et vendre là ou le pouvoir d'achat est plus élevé.
- **Les fusions- acquisitions:** Les termes de fusion-acquisition désignent les opérations de croissance externe par lesquelles une entreprise prend le contrôle d'une autre entreprise en acquérant au moins 50% de son capital. Tous les secteurs d'activité et les grands pays industrialisés ont connu ce type d'opération.
- **Les alliances stratégiques :** Ces opérations permettent aux entreprises une présence commerciale dans « des pays cible». Elles favorisent une maximisation de l'efficacité des facteurs de production aux différents stades du processus de production (R&D, production et distribution) au sein du « groupe d'entreprises » ainsi crée dans certaines conditions, elles peuvent cependant recevoir des ententes collusive ayant

Chapitre 01 : Le processus d'internationalisation des entreprises

pour objet un partage des marché voire favoriser l'apparition de position dominantes ou de monopoles.

L'essor que connaît actuellement l'économie mondiale est dû en partie au développement des entreprises multinationales à travers le monde, impliquant la mobilisation des ressources humaines et financières importantes et suscitant des intérêts économiques, tels que les flux internationaux de capitaux, d'actifs productifs, de transfert technologique, les mouvements de migration et l'entrecroisement des mouvements de localisation des firmes multinationales... etc.

SECTION 03 : MOTIVATIONS ET RISQUES D'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISE

Cette section a pour objet de montrer les raisons qui poussent les entreprises à s'internationaliser ainsi que leurs risques qui peuvent commis à l'international.

3.1. LES RAISONS

L'internationalisation fait partie du processus de croissance de l'entreprise ; très souvent, elle constitue la seule solution qui lui permette de survivre.

Plusieurs raisons complémentaires poussent l'entreprise à s'engager dans une expression internationale :

3.1.1. Des raisons stratégiques :

Deux raisons stratégiques peuvent être recensées :

3.1.1.1. Mieux répartir les risques entre plusieurs pays²² :

- ✓ Se préserver d'une conjoncture économique difficile, variation monétaire. (Taux de changes flottants).

²² Sébastien DESSILONS & Thomas MAURISSE, " Les nouveaux conquérants", (p 92).

Chapitre 01 : Le processus d'internationalisation des entreprises

- ✓ Limiter le risque de dépendance (par la diversification géographique pour l'écoulement des produits ou l'approvisionnement²³).
- ✓ Trouver des pays avec une concurrence moins vive.
- ✓ Donner une nouvelle vie à un produit (un produit en phase de maturité sur le marché national peut être en phase de croissance ailleurs)

3.1.1.2. Développer des avantages concurrentiels²⁴ :

Nous pouvons citer :

- ✓ Accéder à une main d'œuvre bon marché.
- ✓ Accéder à des ressources disponibles et maîtriser les coûts de logistique.
- ✓ Profiter des incitations financières et fiscales.
- ✓ Bénéficier d'une productivité importante et de la qualification de la main d'œuvre.
- ✓ La technologie (le savoir-faire).
- ✓ Les ressources financières.
- ✓ Les hommes et leurs compétences : savoir, savoir être, savoir-faire.
- ✓ Les méthodes de management modernes.
- ✓ Les ressources marketing (les marchés et leur exploitation dans une perspective synergique, la proximité...).
- ✓ Les réseaux mondiaux.
- ✓ Le temps (stratégie de pionnier).

3.1.2. Des raisons liées aux marchés :

Plusieurs facteurs liés aux marchés peuvent être recensés :

3.1.2.1. Facteurs liés au marché national de l'entreprise :

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

²³ Michel GHERTMAN, « que sais-je? Les multinationales », (p 13).

²⁴ Bruno DEGARDINS, « le nouvel environnement international », (p 143-149).

3.1.2.2. Facteurs liés aux marchés étrangers :

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

3.1.2.3. Les facteurs commerciaux :

On peut citer parmi celles-ci :

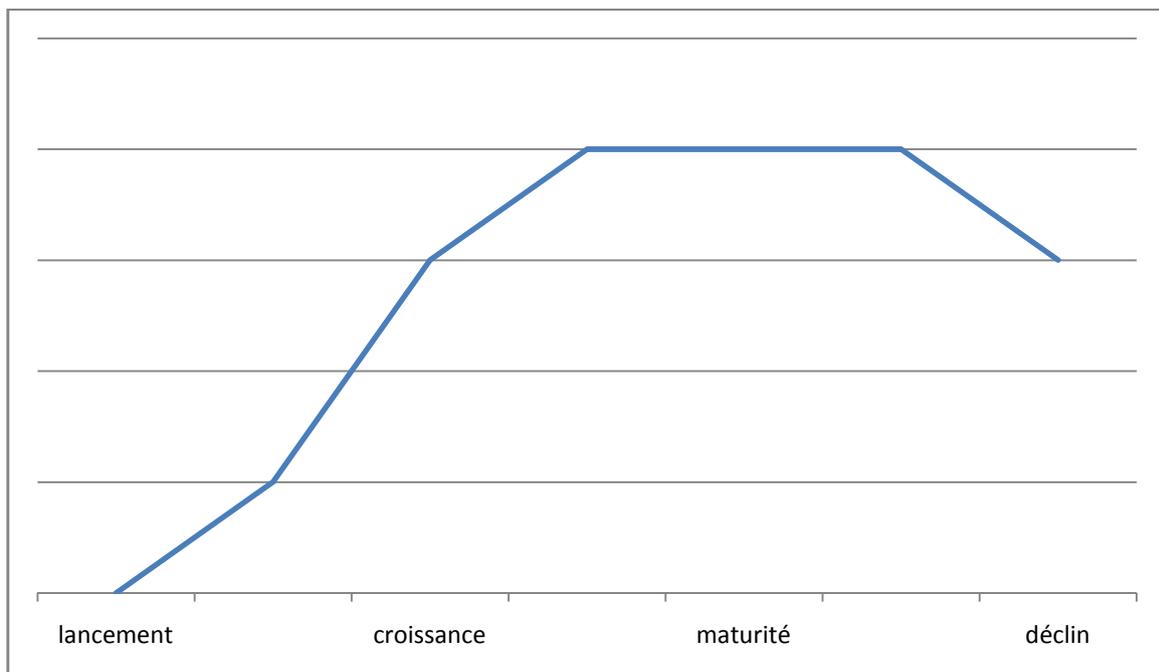
- **La spécialisation de l'entreprise** : Pour certaines activités spécifiques, le marché ne peut se limiter à un territoire national, compte tenu du faible nombre de clients. C'est souvent le cas des PME pour qui l'internationalisation est le prolongement naturel d'une stratégie de Spécialisation : elle permet, sans sortir de son métier d'origine, d'éviter les risques de la spécialisation en offrant des perspectives de croissance.
- **La régulation des ventes de l'entreprise** : Le ralentissement de la croissance économique dans un pays peut être en partie compensé, par des commandes en provenance de l'étranger dans des zones où les différentes économies ne se trouvent pas en phase. L'internationalisation permet alors de réduire les risques conjoncturels. Il en va de même pour les ventes saisonnières qui peuvent exploiter les décalages géographiques et climatiques pour réguler leur activité. Cette régulation permet une

Chapitre 01 : Le processus d'internationalisation des entreprises

meilleure exploitation de l'appareil de production et une plus grande maîtrise des coûts. En définitive, l'internationalisation permet de répartir les risques, d'amortir les effets de la crise. Cela permet aussi de réduire les fluctuations de la demande.

- **Étroitesse des marchés** : Se manifeste par débouchés raréfiés ou faible croissance. L'augmentation du commerce mondial entraîne une concurrence des entreprises étrangères qui prennent des parts de marché et réduisent le marché national. Les entreprises nationales ont donc besoin de conquérir de nouveaux marchés. La dimension réduite du marché intérieur qui s'explique par la saturation du marché national et les difficultés de gagner des parts de marché supplémentaires est l'une des raisons commerciales qui peut pousser une entreprise vers les marchés étrangers.
- **Prolonger le cycle de vie international du produit** : les stades de développement international de l'entreprise coïncident souvent avec le cycle de vie de produit. Les produits nouveaux sont mis au point dans les entreprises des pays technologiquement avancés, pour des consommateurs à fort pouvoir d'achat. L'exportation sert ensuite à amortir les frais de recherche et développement et frais commerciaux.

Figure n°01 : stade de cycle de vie du produit.



Source : C.Pasco-Berho, « marketing international » 4^{em} éditions Dunod, paris, 2002, (p29).

Chapitre 01 : Le processus d'internationalisation des entreprises

Stade 1 : lancement du produit et début de la croissance.

Un produit nouveau est mis au point dans un pays technologiquement avancé. Le produit va d'abord être lancé sur le marché intérieur, qui bénéficie d'un pouvoir d'achat élevé. L'entreprise va exporter dans les autres pays qui sont au même stade de développement qu'elle (autres pays développés ayant un pouvoir d'achat élevé), ce qui lui permet d'amortir les frais de recherche et développement (R&D).

Stade 2 : fin de la croissance et début de la maturité.

Les pays dans lesquels le produit est exporté vont commencer à le fabriquer (à copier la technologie). L'entreprise innovatrice voit donc apparaître une concurrence étrangère.

Stade 3 : produit en pleine maturité et amorce de déclin.

La technologie du produit se banalise car progressivement d'autres pays vont être à leur tour capable de le fabriquer. Il y a une concurrence accrue qui se fait par rapport aux prix. Les entreprises innovatrices qui avaient mis au point le produit peuvent soit améliorer le produit ou délocaliser leur production dans les pays où la main d'œuvre est moins chère.

Par ailleurs, l'exportation permet de rallonger la durée de vie du produit dans la mesure où, les stades de développement économique, les structures économiques et les habitudes d'achat diffèrent d'un pays à l'autre.

3.1.2.4. Les facteurs industriels :

On peut citer parmi celles-ci :

- **Réaliser des économies d'échelle :**

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

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

L'investissement à l'étranger permet :

- ✓ Les coûts avantageux des facteurs de production (matières premières, travail).

Chapitre 01 : Le processus d'internationalisation des entreprises

- ✓ l'accès aisé à des ressources financières tant sur le marché national que sur le marché d'implantation.
- ✓ D'échapper à des réglementations contraignantes dans le domaine fiscal, social et de la protection de l'environnement.

3.1.3. Des raisons techniques et politiques :

- ✓ Baisser les coûts des transports internationaux.
- ✓ Accroître les capacités de production pour réaliser des économies d'échelle, en s'implantant par exemple dans des zones à fort potentiel démographique d'assemblage ou de production.
- ✓ Le désir de contourner les barrières protectionnistes.
- ✓ Bénéficier d'accord entre états.
- ✓ Profiter de zones de libre-échange.

3.1.4. Des raisons économiques et financières :

- ✓ Mieux maîtriser l'approvisionnement à l'étranger.
- ✓ L'impossibilité d'augmenter la croissance avec le marché national.
- ✓ Le désir d'abaisser les coûts de production (notamment grâce à des salaires plus faibles).
- ✓ Réaliser des bénéfices en jouant sur les parités monétaires.
- ✓ Tirer parti des avantages fiscaux.
- ✓ Accéder à de nouvelles sources de financement.

3.2. LES RISQUES

L'internationalisation des entreprises est un processus temporel mais dynamique qui a pour objectif l'introduction de l'entreprise sur des marchés étrangers, Cependant, elle comporte plusieurs risques :

3.2.1. Le risque commercial international :

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

3.2.1.1. Les sources et les conséquences du risque commercial :

On distingue les catégories suivantes :

- **Le risque lié aux caractéristiques de l'acheteur :**

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

- **Le risque lié aux caractéristiques du marché :**

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

- **Le risque lié aux échanges négociés du paiement :**

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

3.2.1.2. La gestion du risque commercial :

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

3.2.2. Le risque politique :

Le risque politique est une notion complexe multifactorielle. Les gouvernements ont à leurs dispositions toute une gamme de moyens possibles, des plus ordinaires aux plus menaçants, pour favoriser ou défavoriser la présence étrangère sur leur territoire. La plus

Chapitre 01 : Le processus d'internationalisation des entreprises

importante des conditions politiques est la stabilité ou l'instabilité des politiques gouvernementales²⁵.

3.2.2.1. La gestion du risque politique :

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

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

- **Les stratégies d'évitement :**

En évitant de se développer dans les pays ou zones risqués, on évite de s'exposer au risque politique.

- **Stratégie de collusion :**

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

- **Les stratégies de contre :**

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

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

3.2.3. Le risque de change :

Le risque de change se définit comme le risque lié à l'appréciation d'une devise dans laquelle on paie le fournisseur étranger, et/ou à la dépréciation d'une devise dans laquelle on est payé par un acheteur étranger²⁶.

²⁵ George LAVALETTE & Maria NICULESCU, « Les stratégies de croissance », (p 47).

3.2.3.1. Couverture :

Plusieurs techniques de couverture sont mises en œuvre par le trésorier de l'entreprise qui détermine la position de change de l'entreprise en surveillant l'évolution des cours des devises. En fonction des montants à couvrir et du risque estimé, il mettra en œuvre une couverture partielle ou totale.

Les principales techniques sont de nature financière option (avoir un gain ou perte) ou de nature comptable (couverture à terme et l'avance en devises).

La couverture la plus « naturelle » contre le risque consiste à envisager des moyens de paiement qui minimisent l'incidence des fluctuations monétaires.

3.2.4. Le risque juridique international :

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

Et parmi se risque on trouve :

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

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

L'entreprise veillera à prévoir dans le contrat international :

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

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

²⁶ Ghizlaine LEGRAND & Hubert MARTINI, « Management des opérations de commerce international », 6^{em} édition, Coface Expert, (p 322).

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

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

3.2.5. Autres risques :

➤ La durée :

La découverte puis la conquête de nouveaux marchés exige 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 complexes²⁷... toutes ces spécificités du commerce international supposent des compétences et des ressources.

➤ Technique :

Les équipements destinés à des pays moins développés sont souvent utilisés dans des conditions inhabituelles (climat, humidité, infrastructures d'approvisionnement en énergie, eau²⁸....etc.) pouvant engager la responsabilité du constructeur. Les transferts de technologie par cession de brevets à des acquéreurs locaux peu scrupuleux ou peu compétents peuvent

²⁷ Georges LAVALETTE & Maria NI CULESCU, op cite (p 49).

²⁸ Cecile RENOARD, op cite, (p 141-142).

Chapitre 01 : Le processus d'internationalisation des entreprises

mettre à mal la réputation de sérieux industriel ou de qualité de prestations d'une entreprise à vocation internationale²⁹.

➤ 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, 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 :

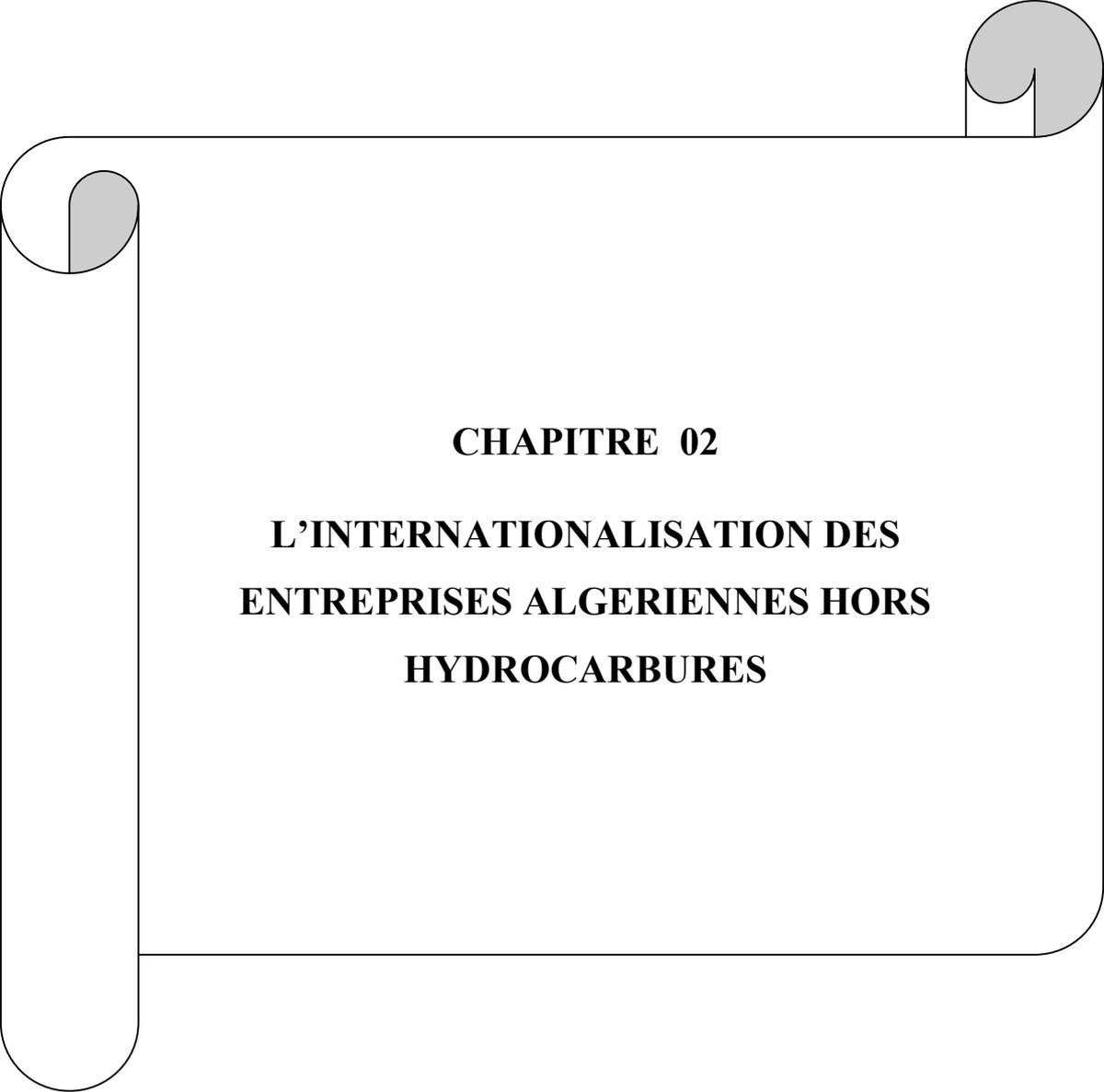
- ✓ Sur l'existence de coûts cachés d'accès au marché.
- ✓ Une sous-évaluation des coûts d'exploitation des marchés imputables à une mauvaise évaluation des avantages compétitifs des concurrents, des alliances existant sur le territoire étranger entre partenaires locaux ou étrangers, publics ou privés.
- ✓ 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.

Conclusion

L'internationalisation des entreprises est un phénomène moderne mais ses fondements théoriques remontent aux anciens travaux (Adam Smith, David Ricardo,.....) qui ont mis en évidence l'impératif nécessaire 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 élargie leurs démarches à l'international non seulement par les exportations mais aussi par des déférentes formes de présence sur les marchés étrangers.

Cependant, de nombreux entraves et difficultés empêchent la réussite de ces entreprises à l'international notamment pour les entreprises algérienne qui fera l'objet de deuxième chapitre.

²⁹ Sabine URBAN, « Management international », Litec, 1999, (p 16).

A decorative graphic of a scroll with a black outline and grey shading on the rolled-up ends, framing the central text.

CHAPITRE 02

**L'INTERNATIONALISATION DES
ENTREPRISES ALGERIENNES HORS
HYDROCARBURES**

Introduction

L'Algérie a connue une profonde mutation économique en passant de l'économie administrée à l'économie de marché à partir de la fin des années quatre vingt. Tout au long de la première période, l'économie algérienne a vécu sous l'emprise de l'entreprise publique de grande dimension sur laquelle s'appuyaient les plans de développement. Ce n'est qu'à partir du début des années quatre vingt dix et dans le cadre des réformes visant la libéralisation de l'économie algérienne. L'Algérie a des ressources en ressources naturelles dont (Gaz, Pétrol...). Cependant, la production pétrolière et gazière occupe une proportion de plus en plus importante dans l'économie national, les autorités algériennes mettent en œuvres plusieurs reformes afin de développer le secteur hors hydrocarbure.

Dans ce chapitre nous essayons en premiers lieu de présenter la situation économique algérienne et les promotions des exportations hors hydrocarbure et enfin les contraintes et les perspectives d'internationalisation des entreprises algériennes

SECTION 01 : APERÇU SUR L'ECONOMIE ALGERIENNE

DE 1962 A 2015, un long périple :

Depuis 1962, année de l'indépendance, l'Algérie a lancé des grands projets économiques pour mettre en place une véritable assise industrielle dense. Cependant, en dépit de réalisations importantes réalisées, l'économie Algérienne par divers stades de turbulences, n'arrive toujours pas à trouver ses repères et à tirer des leçons des échecs précédents.

Dans les années 1980, l'économie algérienne a connue des difficultés importantes. En effet, le contre-choc pétrolier de 1986 a porté un coup dur à une économie fragile et quasiment rentière. C'est la période anti-pénurie et de stabilisation. Au début des années 1990, l'Algérie a engagé des réformes structurelles concrétisant ainsi le passage à l'économie de marché. En 2012, l'économie demeure très fortement dépendante de la rente des hydrocarbures qui représente la principale source de revenus du pays, sans être parvenu à se diversifier et à mettre en place une industrialisation compétitive au niveau international.

DE 1962 A 1978, fut une économie planifiée :

La période 1962/1971 de l'économie algérienne est marquée principalement par la nationalisation des secteurs clés de l'économie (soit les hydrocarbures) et la création des entreprises publiques, ainsi que la mise en place d'un processus de planification centralisée, la création d'une structure industrielle ainsi que le parachèvement des institutions publiques. L'année 1966 a été marquée par la nationalisation des mines et des compagnies d'assurances étrangères et la signature de plusieurs accords de coopération avec la France, tandis que l'année 1971, elle a été mouvementée et marquée par la nationalisation des hydrocarbures, avec l'acquisition par l'État de 51% des avoirs des sociétés françaises, présentes en Algérie. En Novembre de la même année, l'État a lancé la création de la fameuse révolution agraire et la gestion socialiste des entreprises (GSE).

DE 1979 A 1987, crise et restructuration :

Au début des années 1980, l'économie algérienne commence à être restructurée, et l'aggravation de la crise économique en Algérie à la suite du choc pétrolier dès 1986. La baisse régulière du brut amorcée au mi 1985 s'accélère brutalement en 1986. Le niveau des prix atteint son plancher et dévoile brutalement les dysfonctionnements structurels de l'économie, (la chute du pétrole de 40% réduit à néant les illusions de la puissance du

Chapitre 02 : L'internationalisation des entreprises algériennes

potentiel industriel algérien et révèle la dépendance et la fragilité d'un système construit sur la seule performance du secteur des hydrocarbures.

DE 1988 A 1993, crise et privatisation :

La baisse du prix des hydrocarbures de 1985/1987 a eu des conséquences néfastes sur le plan social et économique du pays. La crise politique de 1988, les résultats des élections de 1991 et leur annulation plongea le pays dans une faille sans précédent, une période très difficile d'insécurité et de désordre économique, l'obtention d'une aide financière du Fonds Monétaire International (FMI) et les mesures qui lui sont associées en renforcés quelque peu l'urgence des réformes.

DE 1994 A 2016, passage forcé à l'économie de marché :

Au début de l'année 1994, le passage d'une économie dirigée à une économie de marché est conforté par la dévaluation du dinar algérien, la libéralisation du commerce extérieur, la liberté des prix et le rééchelonnement de la dette extérieure avec l'ancrage à l'économie de marché, la classe moyenne, majoritairement composée de fonctionnaires avant 1994, s'est trouvée décimée en quelques années.

Vingt ans après le passage à l'économie de marché, l'économie algérienne demeure très peu industrielle avec un secteur industriel pesant moins de 5% du (PIB) Produit Intérieur Brut et est principalement constituée de petits services et de commerces (84% de la superficie économique). Elle est également caractérisée par le sureffectif dans les entreprises publiques ainsi que l'administration.

Les ventes du secteur énergétique représentent encore plus de 95% de ses recettes extérieures et 60% du budget de l'État. En 2015, le pays est confronté à une forte chute de ses revenus pétroliers (44,27%) aggravant fortement le déficit de la balance commerciale.

La balance des paiements atteint le niveau record de 11,40 milliards de dollars au premier trimestre 2015. L'Algérie pourrait rencontrer de graves difficultés d'ici 2017/2018 pour payer les salaires de ses fonctionnaires et maintenir ses importations avec une très forte perversion, en l'absence totale d'une politique économique coordonnée par un Etat de droit et avec une forte dépendance des hydrocarbures, le secteur privé ne pourra jamais se développer et l'économie semble condamnée à rester une économie dépendante des hydrocarbures, d'une

part et d'autre, avec une nouvelle géostratégie économique et le changement de l'écosystème qui demeureront

Les priorités des priorités et seront bénéfiques pour tous. Sans cela, l'Algérie ne pourra jamais décoller pour collecter ses impôts et ira jusqu'à rééditer l'exemple de la Grèce qui a payer cher les frais de son laisser aller en la matière. Désormais...! L'obéissance passive et la subordination mécanique n'auront pas de place dans ce pays... !!

SECTION 02 : LES POLITIQUES DE PROMOTION DES EXPORTATIONS EN ALGERIE

Plusieurs mesures ont été prises par l'état algérien dans un but primordial, qui est de promouvoir l'exportation hors hydrocarbure encourageant les opérateurs algériens à exporter leurs produits, assorti du soutien de l'Etat.

2.1. LES ORGANISMES D'APPUI AUX EXPORTATIONS HORS HYDROCARBURES

2.1.1. L'office algérien de promotion du commerce extérieur « PROMEX » :

La création de l'office algérien de promotion du commerce extérieur (PROMEX), destiné à apporter un soutien aux opérateurs algériens, promotion de leurs produits et la concrétisation de leurs transactions d'exportation (décret exécutif n° 96/327 du 1^{er} Octobre 1996). L'office est chargé de maintes missions³⁰:

- ✓ D'animer des programmes de valorisation et de promotion des échanges commerciaux, orientés principalement sur le développement des exportations hors hydrocarbure et de contribuer, sous l'autorité du Ministre du commerce, à la mise en œuvre de l'instrumentation publique de soutien aux exportations.
- ✓ D'observer et d'analyser les situations structurelles et conjoncturelles des marchés mondiaux dans le but de faciliter et d'accroître les débouchés extérieurs pour les produits algériens.

³⁰ www.promex.dz consulté le 29/08/2017 à 10h.

- ✓ De réaliser toutes les études prospectives et de mobiliser toute assistance technique utile, dans le domaine du commerce international.

➤ **Les limites de PROMEX :**

PROMEX ne remplit pas sa mission en termes d'information qui est généralement dépassée et n'est pas mise à la disposition de l'opérateur au moment opportun. Il y a une bonne volonté de l'encadrement mais des insuffisances concernant l'envoi de revues et d'information sur les marchés extérieurs, sur la concurrence et sur la législation régissant le commerce extérieur des autres pays, en même temps qu'une absence d'actualisation de l'information. L'action de PROMEX est limitée est insuffisante, en terme de soutien à la prospection (informations économique et réglementaire, étude, conseil, opportunité d'affaire).

2.1.2. Office Algérien de promotion du Commerce Extérieure (ALGEX) :

L'ALGEX est un établissement public a caractère administratif sous la tutelle du ministère du commerce crée par le décret exécutif n°04-174 du 12 juin 2004³¹, en remplaceant de la PROMEX. Sa création est venue pour apporter, un support aux exportations hors hydrocarbures, est chargé de contribuer aux efforts de promotion du produit algérien et de diversification des exportations à travers ses différentes missions qui se résument comme suit³² :

- ✓ Participation à la définition de la stratégie de promotion du commerce extérieur et de sa mise en œuvre après son adoption par les instances concernées.
- ✓ Gestion des instruments de promotion des exportations hors hydrocarbures au bénéfice des entreprises exportatrices.
- ✓ Analyse des marchés mondiaux et la réalisation d'études prospectives.

³¹ Lois n° 04-174 du 12/06/2004.

³² www.algex.dz consulté le 29/08/2017 a 10h

2.1.3. Le fonds spécial de promotion des exportations « FSPE » :

Un fond spécial de promotion des exportations (FSPE) [la loi de finance de 1996 – art 111 et 115]³³ est mis en place dans le but d'apporter un soutien financier aux opérations et aux actions de promotion des exportations hors hydrocarbures. Les opérations susceptibles de bénéficier d'une aide de l'Etat sont les suivantes³⁴ :

- ✓ Les échanges liés aux études des marchés extérieurs destinés à la recherche de débouchés aux produits algériens.
- ✓ Les frais de transit et de manutention des échantillons destinés à l'exposition.
- ✓ Les frais de publicités et de marketing occasionnés par la participation aux foires, expositions aux salons spécialisés et de marketing occasionnés par la participation aux foires, expositions ou salons spécialisés à l'étranger ; Tout ces frais sont couverts avec des financements estimés :

-A 80% pour une participation aux foires inscrites au programme officiel arrêté par le ministère du commerce ;

-A 50% pour une participation aux foires inscrites au programme officiel ;

➤ **Les limites de FSPE :**

À propos du FSPE, il est à signaler avant tout la lenteur dans le traitement des dossiers qui dans tous les cas met plusieurs mois, des fois jusqu'à une année. Aussi des dossiers occasionnent beaucoup de pertes de temps pour les exportateurs, ce qui annule en partie les bénéfices qu'ils peuvent en tirer.

Une grande partie des couts de prospection demeure non couverte par le FSPE, les couvertures actuelles se limitant au transport et à la participation aux foires dites officielles.

³³ Loi de finances pour 1996.

³⁴ www.fspe.dz consulté le 29/08/2017 à 10h.

2.1.4. La compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie des Exportations « CAGEX » :

L'une des mesures initiales à l'export, la création de la compagnie algérienne d'assurance et de garantie des exportations (CAGEX) [décret n° 96/235 du 2 juillet 1996]³⁵ qui a pour mission³⁶:

- ✓ Décourager et promouvoir les exportations hors hydrocarbures en couvrant les risques inhérents à l'opération d'exportation.
- ✓ D'informer les exportateurs quant à la solvabilité de leurs acheteurs étrangers ce qui leur permettra de sélectionner leur clientèle.
- ✓ De gérer la défaillance de paiement des acheteurs, sauvegarder la trésorerie et la compétitivité des assurés en les aidant à mobiliser les moyens nécessaires pour développer leur activité d'exportation.
- ✓ Les missions destinées à la CAGEX visant essentiellement à sécuriser l'exportateur dans leurs activités en les assurant l'obtention du paiement de leur créances quels que soient les aléas.

➤ **Les limites de la CAGEX :**

La (CAGEX) demeure relativement peu connue des exportateurs et peu d'entre eux ont eu recours à la CAGEX, du fait d'un volume d'affaires faible, d'un coût élevé de son service ; elle ne couvre pas les véritables risques supportés par l'exportateur algérien et que les opérations qu'elle assure sont plutôt sans risque, elle n'a pas de service d'information et de conseil pour le client et que les relations banque-CAGEX-PROMEX sont inexistantes.

2.1.5. La Société Algérienne des Foires et Exportation « SAFEX » :

C'est une entreprise publique issue de la transformation de l'objet social et de la dénomination de l'office National des foires et expositions (ONAFEX), créée en 1971. Elle exerce ses activités dans les domaines suivants³⁷ :

³⁵ Loi n° 96-06 du 01 janvier 1996.

³⁶ www.cagex.dz consulté le 29/08/2017 à 11h.

³⁷ www.safex-algerie.com consulté le 29/08/2017 à 11h30.

Chapitre 02 : L'internationalisation des entreprises algériennes

- ✓ Organisation des foires, salons spécialisés et expositions à caractère national, international, local et régional.
- ✓ Organisation de la participation algérienne aux foires et expositions à l'étranger.
- ✓ Assistance aux opérateurs économiques en matière de commerce international au moyen de l'information sur la réglementation du commerce international, les opportunités d'affaires avec l'étranger, la mise en relation d'affaires et les procédures à l'exportation.
- ✓ Edition de revues économiques et catalogues commerciaux.
- ✓ Organisation de rencontres très professionnelle, séminaires et conférences.
- ✓ Gestion et exploitation des infrastructures du palais des expositions.

➤ **Les limites de la SAFEX :**

Les couts de la SAFEX sont très élevés et non transparents et son service est médiocre, les opérateurs y ont recours parce que c'est un passage obligé. L'opérateur ne reçoit aucune information de la part de la SAFEX, il y a à son niveau un groupe de personne dynamique volontaires qui prend les contacts, prépare les foires, prend contacts avec les douanes...etc. et un autre groupe de personnes qui bénéficient de voyages.

2.1.6. La chambre algérienne du commerce et de l'industrie « la CACI » :

Crée par le décret exécutif n°96-93 du 03/03/1996³⁸, elle a pour mission de fournir au pouvoir public, sur leur demande ou de sa propre initiative, des avis suggestion et des recommandations sur la questions et préoccupation intéressant directement ou indirectement au plan national, les secteurs du commerce de l'industrie et des services³⁹.

En matière de commerce international elle a pour mission d'entreprendre toute action visant la promotion et le développement des différents secteurs de l'économie nationale et leur expansion notamment en direction des marchés extérieur.

Elle est chargée :

³⁸ Décret n°96-93 du 03/03/1996.

³⁹ www.safex-algerie.com consulté le 29/08/2017 a 15h.

- ✓ d'émettre, viser ou certifier tout document, attestation ou formulaire présentés ou demandés par les agents économiques et destinés à être utilisés principalement à l'étranger.
- ✓ d'organiser ou de participer à l'organisation de toutes rencontres et manifestations économiques en Algérie et à l'étranger tels que les foires, salons, colloques, journées d'études et missions commerciales visant la promotion et le développement des activités économiques nationales et des échanges commerciaux avec l'étranger.
- ✓ de réaliser toute action et étude pouvant concourir à la promotion des produits et services nationaux sur les marchés extérieurs.
- ✓ de proposer toute mesure tendant à faciliter et à promouvoir les opérations d'exportation des produits et services nationaux.

➤ **Les limites de la CACI :**

La CACI est consultée par les exportateurs essentiellement pour la programmation des foires et consultation de son centre de documentation. Les exportateurs y ont aussi recours pour le certificat de l'origine qui semble de faire dans des délais satisfaisants. Malgré sa réputation plutôt positive. La CACI n'attire qu'un nombre limité d'opérateurs et l'absence de toute valeur ajoutée pour les exportations (prospection, information...etc.) reste un point à revoir.

2.1.7. Le couloir vert :

De caractère virtuel, il constitue 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 fluidité générant une réduction considérable des délais d'expédition. Cette facilitation doit être étendue à terme aux autres exportations de produits périssables : produits agricoles frais et produits de la pêche⁴⁰.

⁴⁰ Ati Takarli, les exportations hors hydrocarbures Algérienne, Paris, 2008, p. 7.

2.1.8. Les autres mesures initiatives à l'exportation :

L'allègement de la pression fiscale, dans le cadre de la loi de finance 2001, à travers l'exonération des opérations d'exportation, les exonérations de la TVA sur les intrants locaux y compris les services, elles s'appliquent :

- ✓ Aux achats (ou importations) de marchandises destinées soit à l'exportation ou à la réexportation en l'étant, soit à être incorporer dans la fabrication des produits.
- ✓ L'exportation ainsi que les services directement liés à l'opération d'exportation ; aux achats de matières premières, de composants ou d'emballage servant à la production des produits exportables.
- ✓ La restitution des droits et taxes douanières pour les marchandises importées utilisées à la fabrication des produits exportés.
- ✓ La création de guichets exportateurs au niveau des banques.
- ✓ L'élargissement de l'activité d'exportation à l'ensemble des commerçants détenteurs de registre.

SECTION 03 : AVANTAGES ET FACILITATIONS ACCORDES AUX EXPORTATIONS HORS HYDROCARBURES :

La législation fiscale algérienne accord de nombreux avantages pour les opérations d'exportation :

3.1. LES AVANTAGES FISCAUX

Certaines exonérations fiscales sont accordées aux activités d'exportation. Elles Concernent la Taxe sur l'Activité Professionnelle (TAP), la Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA) et l'Impôt sur le Bénéfice des Sociétés (IBS).

3.1.1. 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'exportation⁴¹.
- Exclusion de la base imposable de la taxe sur l'activité professionnelle (TAP) du chiffre d'affaires réalisé à l'exportation. Le montant des opérations de vente, de transport ou de courtage qui portent sur des objets ou marchandises destinés directement à l'exportation, y compris toutes les opérations de procession ainsi que les opérations de traitement pour la fabrication de produits pétroliers destinés directement à l'exportation⁴².
- Suppression du versement forfaitaire VF : Cette exonération s'applique au chiffre d'affaires réalisé en devises⁴³.

3.1.2. Exonération en matière de taxes sur le chiffre d'affaires :

- Exemption de la TVA pour les affaires de vente et de façon portant sur les marchandises exportées, sous certaines conditions⁴⁴.
- Franchise de la TVA : Les exportateurs peuvent bénéficier de l'achat en franchise de la taxe sur la valeur ajoutée quand ils effectuent des achats ou importations de marchandises destinés soit à l'exportation ou à la réexportation en l'état, soit à être incorporés dans la fabrication, la composition, le conditionnement ou l'emballage des produits destinés à l'exportation, ainsi que les services liés directement à l'opération d'exportation.

3.2. REGIMES DOUANIERS SUSPENSIFS A L'EXPORTATION

L'administration des douanes a procédé à l'allègement de certaines procédures Douanières, à travers les régimes douaniers qui sont régit par la loi n°79-07 du 21 juillet 1979⁴⁵, modifiée et complétée par la loi n°98-10 du 22 août 1998. Ces régimes comprennent :

⁴¹ Ministre du commerce, Direction de la promotion des exportations, « recueil relatif aux avantages et facilitations accordés aux exportations hors hydrocarbures », avril 2007, p5.

⁴² Idem, p5.

⁴³ Idem, p5.

⁴⁴ Ministre du commerce, Direction de la promotion des exportations, « recueil relatif aux avantages et facilitations accordés aux exportations hors hydrocarbures », avril 2007, p5.

3.2.1. L'entrepôt des douanes :

Les conditions de manœuvre de l'entrepôt public et privé sont fixées par les décisions du directeur général des douanes n°05 et n°06 du 03 février 1999⁴⁶. L'entrepôt des douanes est un régime douanier qui permet aux exportateurs de placer leurs marchandises dans les locaux appropriés (dans les ports, aéroports, gare ferroviaire ou postes frontaliers terrestres) en attendant leur embarquement à destination de l'étranger⁴⁷, sous contrôle douanier dans les locaux chargés par l'administration des douanes en suspension des droits et taxes et des mesures d'aide à caractère économique.

3.2.2. Admission temporaire :

Les décisions du directeur général des douanes n° 04 et n°16 du 03 février 1999⁴⁸, précisent les modalités et conditions d'application de l'accès temporaire pour l'exportation en l'état.

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 réexportées⁴⁹.

3.2.3. Réapprovisionnement en franchise :

Les articles 186, 187 et 188 du code des douanes et la décision d'application du directeur général des douanes n°17 du 3 février 1999 est relatif à la réapprovisionnement en franchise, ce dernier est un régime douanier qui permet d'importer, en loyauté des droits et taxes à l'importation, les marchandises équivalentes par leur espèce, leur qualité et leurs caractéristiques techniques à celles qui, occupées sur le marché intérieur, ont été utilisées pour obtenir des produits préalablement exportés à titre définitif⁵⁰.

⁴⁵ La loi n°79-07 du 21 /07/ 1979.

⁴⁶ La décision n°05 et n°06 du 03 /02/ 1999.

⁴⁷ L'Agence Nationale pour la Promotion du Commerce Extérieur cadre incitatif à l'export, p6.

⁴⁸ La décision n° 04 et n°16 du 03 /02/1999.

⁴⁹ Bentahar K, Direction Générale des Douanes, « les facilitations douanières et le statut de l'opérateur économique agréé », p 4.

⁵⁰ Articles 174 à 185 du code des douanes.

3.2.4. Exportation temporaire :

Ce régime 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, ce régime permet l'exportation temporaire, sans application des mesures de prohibitions à caractère économique et dans un but défini, de marchandises destinées à être réimportées dans un délai déterminé soit en l'état ou après avoir subi une transformation, un complément de main d'œuvre ou une réparation⁵¹.

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 qu'elles ne ciblent pas parfaitement les exportations hors hydrocarbures.

SECTION 04 : CONTRAINTES ET PERSPECTIVES D'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES ALGERIENNES HORS HYDROCARBURES

L'objet de cette section est de présenter les différentes contraintes entravant le processus d'internationalisation des entreprises algériennes et les perspectives de l'internationalisation des entreprises algériennes.

⁵¹ Ministre du commerce, Direction de la promotion des exportations, « recueil relatif aux avantages et facilitations accordés aux exportations hors hydrocarbures » avril 2007, p6.

4.1. LES CONTRAINTES ENTRAVANT LE PROCESSUS D'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES ALGERIENNES

4.1.1. Obstacles d'ordre financiers:

Les entreprises, même en économies puissantes estiment que l'accès au financement, notamment à moyen et à long terme, est l'un des principaux obstacles qui les bloquent de développer et d'investir. L'accès aux sources de financement est particulièrement difficile pour les PME qui ne disposent pas de garanties suffisantes, n'ont pas de références établies, ni d'historique de crédit. L'entreprise algérienne n'échappe pas à cette régularité. Cette étude synthétise les difficultés financières rencontrées par les entreprises algériennes comme suite :

- L'appui des banques est inadéquat aux besoins de financement des PME, les procédures d'octroi de crédit sont lourdes et non adaptées aux nouvelles données économiques (les banques n'ayant pas encore achevé leurs transformations aux nouvelles exigences du marché libre).
- Les coûts trop élevés des crédits, les garanties exigées par les banquiers sont excessives et les délais de traitement des demandes de crédit et des opérations sont trop longs.
- Les entreprises ont peur de la perte de l'indépendance.
- un nombre considérable des entreprises qui ont sollicité un emprunt bancaire ont rencontré plusieurs difficultés quant aux sorts de leurs crédits.
- La prééminence de l'autofinancement dans la structure financière des entreprises enquêtées ce qui limite leur croissance.
- L'inefficacité de la réglementation des changes, elle est inadaptée aux échanges de services.
- Manque de moyens de couverture contre les risques:

Les entreprises trouvent qu'il y a un manque de moyens de couverture contre les risques. Concernant la CAGEX outre qu'il s'agit d'un organisme peu connu des exportateurs, ces derniers doivent lui confier l'ensemble de leur chiffre d'affaires assurable et la durée du crédit accordé à leur partenaire ne doit pas dépasser les 180 jours. Les exportateurs lui reprochent également les limites suivantes : Le tarif appliqué (5 ou 3% du montant assuré) est jugé excessif et n'est pas variable en fonction du risque, du produit ou du pays ; Les exportateurs jugent que le chiffre d'affaires qu'ils réalisent à l'export est assez faible pour

recourir à l'assurance, en plus du fait qu'il est reproché à la CAGEX d'assurer des opérations plutôt sans risque. Enfin, les exportateurs se contentent de l'auto couverture contre les risques.

4.1.2. Obstacles liés au marché du travail:

En Algérie, le marché de travail est encore instable et sujet à tous les dépassements possibles. Les contraintes qu'il subit sont multiples. On peut citer les plus importantes énumérées par les dirigeants des PMEUF enquêtées :

- Manque de personnel qualifié: (9,4% seulement font recours à l'embauche par qualification).
- La majorité des propriétaires dirigeants des entreprises enquêtées préfèrent réserver les postes de confiance dans l'entreprise à leurs enfants ou à leurs proches.
- Le manque accru des experts en management, des gestionnaires, des techniciens qualifiés.
- L'embauche se fait souvent de bouche à oreille même si cela se fait au détriment de l'intérêt de l'entreprise.
- L'inexistence d'Instituts de formations spécialisées et la faiblesse de la qualité des programmes assurés.
- L'inadaptation des formations dispensées par les universités avec les besoins réels des entreprises et en matière des techniques modernes de management, gestion et de marketing.
- Difficultés de la pratique des langues étrangères chez la plupart des nouveaux diplômés.

4.1.3. Obstacles administratifs et institutionnels :

- Les entreprises ont essayé de monter une affaire de partenariat ont échoué à cause des contraintes bureaucratiques, à savoir l'existence de plusieurs interlocuteurs pour l'obtention d'un seul document;
- 70% des répondants disent avoir rencontré des contraintes importantes de logistique et de transport. De plus, les démarches administratives sont ressenties comme trop lourdes, la prospection trop difficile, les coûts trop importants. Hormis les

informations qui sont jugées peu accessibles, la présence d'experts est considérée comme indispensable. Certaines entreprises ont insisté sur les dispositifs des assurances trop complexes et peu adaptés aux primo exportatrices, sans compter les investisseurs réticents pour les entreprises n'ayant jamais exportées.

- Un accès difficile au foncier industriel: des entreprises ont à la recherche d'une parcelle de terrain pour investir ou se développer, ce pour une période de temps pouvant s'étendre en moyenne sur près de cinq ans;
- Le foncier constitue une ressource clé limitée et un élément déterminant dans toutes les politiques de développement économique. Il est l'un des plus importants problèmes socioéconomiques rencontrés dans la création des entreprises en Algérie et il demeure incontestablement une contrainte majeure pour les investisseurs. L'historique de la propriété foncière en Algérie dénote une extrême confusion de la situation physique et juridique des biens fonciers, aggravée par la défaillance du système de publicité foncière et l'absence d'un cadastre général.

4.1.4. Autres obstacles :

- Les entreprises algériennes lourdement taxées : La pression fiscale sur les entreprises algériennes figure parmi les plus rudes au monde.
- Finalement, on voit aussi que les programmes et d'appui des pouvoirs publics ne sont pas un déclencheur significatif ou une motivation à exporter, bien que ces aides puissent être considérées comme des « facilitateurs ».

4.2. LES PERSPECTIVES DE L'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES ALGERIENNES

L'Algérie peut devenir un pays exportateur pour peu que certaines conditions soient réunies et que la volonté politique existe.

Dans la perspective de plus améliorer la situation des entreprises algériennes à l'échelle internationale et pour faciliter son activité l'Etat doit donner des différentes facilitations pour les entreprises⁵² :

⁵² Hafsi.T, Ed 2011, le développement économique de l'algerie : Expériences et perspectives, Alger, Casbah édition.

Chapitre 02 : L'internationalisation des entreprises algériennes

- 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 qu'à la prise en charge des frais de participation des entreprises aux forums techniques internationaux.
- Une prise en charge partielle destinée aux petites et moyennes entreprises, 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 de produits et services destinés à l'exportation et à l'utilisation de techniques modernes d'information et de communication (création de sites web...).
- 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 destinations éloignées.
- Développer l'offre d'informations commerciales à l'international pour les entreprises exportatrices ou potentiellement exportatrices (opportunités, règles d'accès aux marchés extérieurs...).
- Améliorer la qualification et la performance des acteurs (entreprises, banques, intermédiaires) du secteur exportation.
- Accompagner les PME partenaires dans leurs activités à l'export.

Conclusion

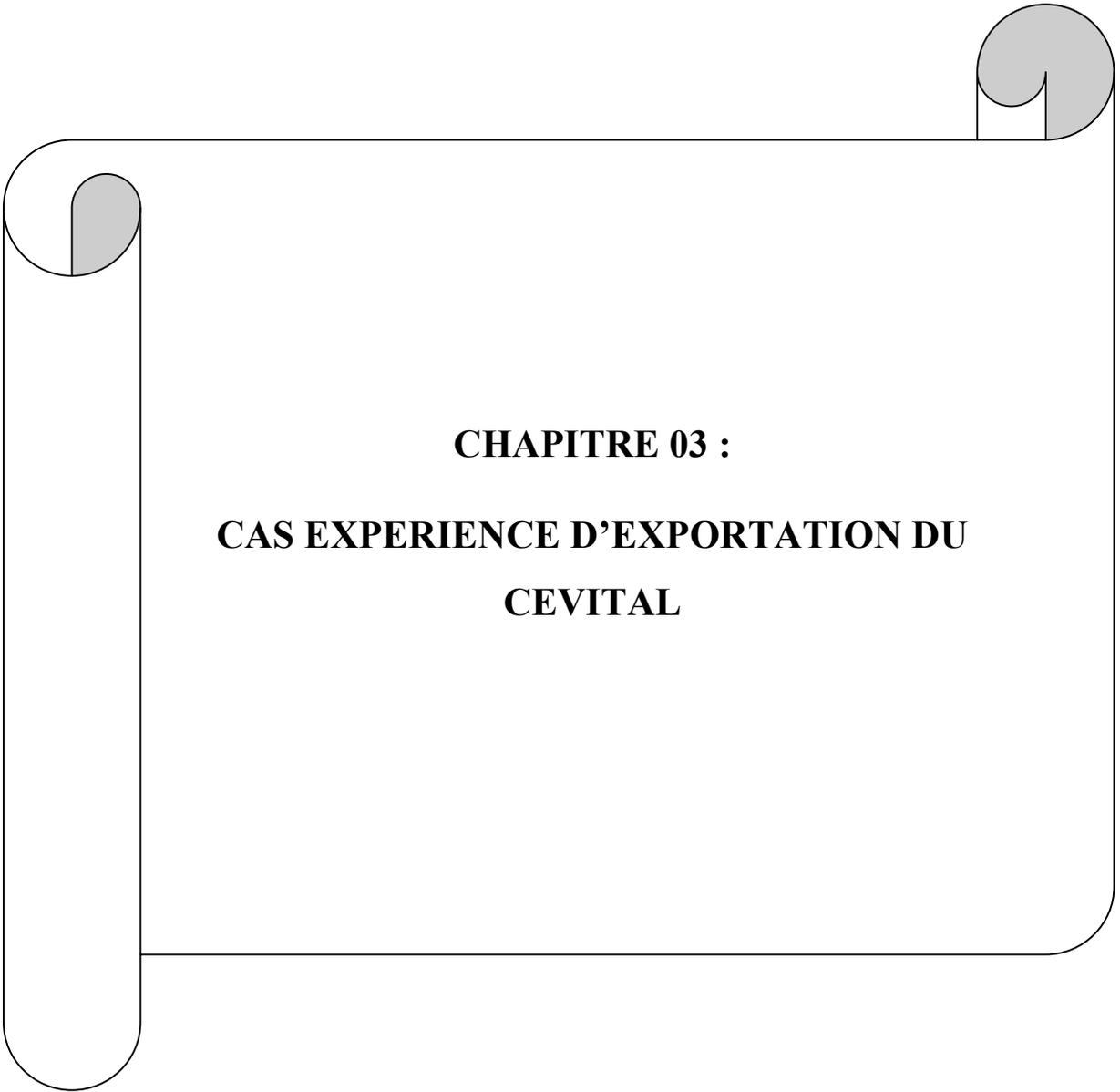
Depuis le début de la décennie 1990, l'Algérie s'est lancée dans une dynamique de mise en œuvre d'un processus de réformes économiques substantielles à la faveur notamment d'une politique globale d'ouverture de son économie sur le marché international et de diversifications des produits destinés à l'exportation.

La bataille de la relance économique future de L'Algérie et sa place dans la compétition mondiale remportera grâce à la bonne gouvernance et sa capacité à l'innover. Le

Chapitre 02 : L'internationalisation des entreprises algériennes

climat des affaires doit être amélioré, l'Algérie malgré ses potentialités étant souvent déclassée. Beaucoup de réalisations mais beaucoup d'insuffisances qu'il faut impérativement corriger.

Les entreprises algériennes notamment Cevital ont réussi de concourir les marchés étrangers que ce soit par l'acquisition des entreprises étrangères ou par la vente de ses produits. D'où, le troisième chapitre sera consacré sur l'étude de terrain de cas de l'internationalisation de l'entreprise de Cevital.



CHAPITRE 03 :
CAS EXPERIENCE D'EXPORTATION DU
CEVITAL

Introduction :

Les firmes des PED en générale ou particulièrement algériennes trouvent une grande difficulté à s'internationaliser. Sauf CEVITAL qui nous constitue un bon exemple d'une FMN. Pour être une multinationale ou transnationale, il faut posséder au moins une filiale à l'étranger et exercer un contrôle sur une firme étrangère.

CEVITAL a acquis une taille qui lui a permis d'avoir une place importante et croissante au niveau régional et international.

Dans ce chapitre, nous allons présenter l'entreprise Cevital puis les raisons, poids et risque de son internationalisation et en fin l'exposition de la démarche d'exportation utilisée.

SECTION 1 : PRESENTATION DU COMPLEXE CEVITAL

1.1. PRESENTATION

CEVITAL SPA au capital social de six (68) milliards de DA, a été créée avec des fonds privés en 1998, Elle est la première société privée dans l'industrie de raffinage d'huiles brutes sur le marché algérien. Elle a pour actionnaires principaux, Mr ISSAAD REBRAB & Fils.

CEVITAL est parmi les entreprises algériennes qui ont vu le jour dès l'entrée de notre pays en économie de marché, elle a été créée par des fonds privés en 1998. Son complexe de production se situe dans le port de Bejaia et s'étend sur une superficie de 45000 m².

CEVITAL contribue largement au développement de l'industrie agroalimentaire nationale, elle vise à satisfaire le marché national et exporter le surplus, en offrant une large gamme de produits de qualité.

En effet, les besoins du marché national sont estimés à 1200 T/j d'huile, soit l'équivalent de 12 litres par personne et par an. Les capacités actuelles de CEVITAL sont de 1800T/j, soit un excédent commercial de 600T/j.

Les nouvelles données économiques nationales dans le marché de l'agroalimentaire, font que les meilleurs sont ceux qui maîtrisent d'une façon efficace et optimale les coûts, les charges et ceux qui offrent le meilleur rapport *qualité/prix*. Ceci est nécessaire pour s'imposer sur le marché que CEVITAL négocie avec les grandes sociétés commerciales internationales, ses produits se vendent dans différentes villes africaines telles que le Lagos, Niamey, Bamako, Tunis, Tripoli...

1.1.1. Situation géographique :

Le complexe CEVITAL est implanté au nouveau quai du port de Bejaia, à 3km Sud-ouest de la ville, à proximité de la RN 26. Cette situation géographique de l'entreprise lui profite bien étant donné qu'elle lui confère l'avantage de la proximité économique. En effet, elle se situe très proche du port et de l'aéroport de Bejaia⁵³.

⁵³ Données internes de l'entreprise Cevital : service export.

- **La fiche signalétique :**

- ✓ Raison social : SPA CEVITAL Mr ISSAAD REBRAB & Fils.
- ✓ Siège social : Complexe CEVITAL Bejaia 06000, W BEJAIA, Algérie.
- ✓ Tel : 00213. 34. 20. 20. 00 / 034. 22. 06. 96.
- ✓ Fax : 00213. 34 .21. 27. 73.
- ✓ Email : info@cevital.com
- ✓ Site http : www.cevital.com
- ✓ Capital social : Son capital est de ; 68,760, 000 ,000 DA.
- ✓ CBN° : BADR-Agence Bejaia 003 00357 3002713000 59.
: BNP PARIBAS-Agence Bejaia 072 00713 00000 1800172.
: Société Générale-Agence Bejaia 02100501 1130000537 52.
- ✓ ART N° : 06010108900 M.F : 09980601900821.
- ✓ RCN° : 98 B03802 BEJAIA.

Président direction générale (PDG) : Mr ISSAAD REBRAB

Nombre de travailleurs : plus de 4379

1.1.2. Activités et missions :

1.1.2.1. Activités de l'entreprise CEVITAL :

Lancé en Mai 1998, le complexe CEVITAL a débuté son activité par le conditionnement de l'huile en Décembre 1998.

En Février 1999, les travaux de génie civil de la raffinerie ont débutés, cette dernière est devenue fonctionnelle en Août 1999.

L'ensemble des activités de CEVITAL sont concentrées sur la production et la commercialisation des huiles végétales, de margarine et de sucre. Elles se présentent comme suit :

- ✓ Raffinage des huiles (1800 tonnes/jour).
- ✓ Conditionnement d'huiles finies (1400 tonnes/heure).
- ✓ Production de margarine (600 tonnes/jour).
- ✓ Fabrication d'emballage PET (Poly Ethylène Téréphtalate) (9600 unités/heure).
- ✓ Raffinage du sucre roux (1600 tonnes/jour).
- ✓ Stockage céréales (120 000 tonnes).
- ✓ Minoterie et savonnerie en cours d'étude.

1.1.2.2. Missions et objectifs :

L'entreprise a pour mission principale de développer la production et d'assurer la qualité et le conditionnement des huiles, des margarines et du sucre à des prix nettement plus compétitifs, et cela dans le but de satisfaire le client et de le fidéliser.

Les objectifs visés par CEVITAL peuvent se présenter comme suit :

- ✓ L'extension de ses produits sur tout le territoire national.
- ✓ L'implantation de graines oléagineuses pour l'extraction directe des huiles brutes.
- ✓ L'optimisation de ses offres d'emploi sur le marché du travail.
- ✓ L'encouragement des agriculteurs par des aides financières pour la production locale de graines oléagineuses.
- ✓ La modernisation de ses installations en termes de machine et de technique pour augmenter le volume de sa production.
- ✓ Positionner ses produits sur le marché international par leurs exportations.

1.1.3. Le choix stratégique de l'entreprise CEVITAL :

Les sociétés modernes connaissent de rapides et profonds changements sous le double effet de la mondialisation qui intensifie les échanges et internationalise l'offre, et de l'évolution technologique qui crée de nouveaux matériaux et de nouveaux modes de fabrication et de communication. A cet effet, le choix stratégique effectué par les entreprises doit correspondre aux programmes d'action sans lesquels les objectifs de pénétration

Chapitre 03 : Cas expérience d'exportation du Cevital

commerciale, qui exigent une mise en relation entre l'entreprise et son marché, ne peuvent être atteints.

A cet effet, CEVITAL, concernant son métier, a tout d'abord, opté pour une stratégie de diversification :

- Horizontale : en élargissant sa gamme de produit ;
- Verticale : en recherchant l'accroissement du marché potentiel ;
- Conglomérante : en optant pour un développement dans des activités sans rapport les une des autre tel que : l'agroalimentaire, la construction, ...

Concernant l'étendu du marché, elle a opté pour la couverture de l'ensemble du marché national, l'entreprise a instauré une stratégie de domination, c'est-à-dire, qu'elle cherche à être et à garder la place de leader sur le marché national.

Alors que pour le marché mondial, L'entreprise CEVITAL a opté pour une stratégie de développement international, qui repose sur le développement des exportations.

1.1.4. La gamme de produit :

La gamme de produit de CEVITAL, pour l'ensemble des activités existantes, se présente comme suit :

1.1.4.1. Des huiles :

- ✓ Fleurial : 100% Tournesol (depuis Août 1999)
- ✓ Fridor : 100% mélange Tournesol, Colza et Palme
- ✓ Elio2 : Huile végétale (soja, palme)

Toutes ces huiles sont disponibles sur le marché en 5 litres, 2 et 1 litre

1.1.4.2. La margarine :

- **Margarine de table**
 - ✓ Matina en barquettes de 400g et en plaquettes 250g.
 - ✓ Fleurial en barquettes de 500g et en plaquettes 250g.
 - ✓ Rania en barquettes de 400g et en plaquettes de 250g.
- **Margarine de feuilletage :**

Chapitre 03 : Cas expérience d'exportation du Cevital

- ✓ La parisienne en plaquettes de 500g.

1.1.4.3. Raffinerie de sucre :

- **Le sucre blanc** : Les sacs de 50kg et des big bag de 1000kg.
- **La mélasse** : c'est un résidu du processus de raffinage du sucre roux destiné essentiellement à l'exportation.

Tableau n°03 : Les différentes productions de l'entreprise Cevital.

L'HUILE			
Désignation articles	Volume	Conditionnement	Emballage
HUILE elio 2	75 cl	Bouteille	PET
	100 cl	Bouteille	
	200 cl	Bouteille	
	500 cl	Bidon	
HUILE fleurial Plus	75 cl	Bouteille	
	100 cl	Bouteille	
	180 cl	Bouteille	
	200 cl	Bouteille	
	400 cl	Bidon	
	500 cl	Bidon	
HUILE Fridor (opaque)	400 cl	Bidon	PET
LA MARGARINE			
Margarine Fleurial	250 g	Plaquette	papier

Chapitre 03 : Cas expérience d'exportation du Cevital

	500 g	Barquette	PET
Margarine feuilletage	500 g	Plaquette	papier
Margarine Rania	250 g	Plaquette	papier
	400 g	Barquette	PET
Margarine Matina	250 g	Plaquette	papier
	400 g	Barquette	PET
Margarine elio 2	500 g	Barquette	PET
	250 g	Plaquette	papier
Smen Medina	1,8 Kg	Boite	PET
	500 g	Barquette	
Shortening	34/36	Carton	papier
	31/33	Carton	
	35/37	Carton	
	38/40	Carton	
Beurre gourmand	500 g	Plaquette	papier
LE SUCRE			
Sucre	50 Kg	Sac	PET
Sucre Morceaux	1 Kg	Boite	papier
Sucre Skor	1 kg	Boite	papier
Sucre Big Bac	1000 Kg	Sac	PET
Sucre liquide	100 cl	Bouteille	PET
Sucre liquide inverti	100 cl	Bouteille	PET

Chapitre 03 : Cas expérience d'exportation du Cevital

L'EAU MINÉRALE NATURELLE ET BOISSON GAZEIFIÉE ET JUS			
Eau minérale	50 cl	Bouteille	PET
	150 cl		
Eau gazéifiée	100 cl	Bouteille	PET
Tchina jus d'orange	100 cl	Bouteille	PET
	200 cl		

Source : Données internes de l'entreprise Cevital.

1.2. LES CAPACITES DE L'ENTREPRISE CEVITAL

1.2.1. Les capacités de production :

- **Les huiles végétales :**

En Décembre 1998, CEVITAL a lancé son activité par le conditionnement des huiles avec une capacité de production de 600 t/j. Le 20 Août 1999, la raffinerie des huiles végétales est devenue fonctionnelle, sa capacité de production est de 800 t/j et en Octobre 2001 elle a connu une extension jusqu'à 1800 t/j due à une deuxième raffinerie d'une capacité de 1000 t/j.

Cette activité constitue l'activité cruciale du complexe qui atteint actuellement une production de 580 000 t/an et s'accapare d'une part de marché supérieur à 85% sur le marché national des huiles.

- **La margarine :**

En Mai 2001, la production de la margarine est lancée par une unité d'une technologie Allemande « Schröder » totalement automatisée, de six lignes de production d'une capacité de 600 t/j. La margarine Fleurial, Matina et Rania bénéficient d'une procédure de fabrication ultra moderne qui leurs assure des qualités organoleptiques et nutritionnelles incontestables.

- **La raffinerie de sucre :**

Cette raffinerie a été lancée en début 2003, elle couvre une surface d'environ 12 000m² qui se décompose essentiellement en quatre compartiments :

Chapitre 03 : Cas expérience d'exportation du Cevital

- ✓ un hangar de stockage de sucre roux (matière première) d'une surface de 5000m² et d'une capacité de stockage de 50 000 tonnes ;
- ✓ une unité de raffinage de sucre couvrant une surface de 3 800m² et d'une capacité journalière de production de 2 000t/j ;
- ✓ quatre silos de stockage de sucre blanc (sucre raffiné) d'une surface de 1 500m² et d'une capacité de contenance de 3 000t par silos, ce qui fait au totale 12 000t.
- ✓ une unité de conditionnement occupant 1 450m².

- **Le conditionnement :**

Il consiste en la fabrication des emballages (bouteilles : 5L, 2L, 1L) et à partir des préformes en PET.

1.2.2. Les capacités en ressources humaines :

L'effectif de complexe est passé de 456 personnes à sa création à 4379 personnes en aout 2010. Entre Cadres dirigeants, Cadres supérieurs, Cadre moyens, Agents de maîtrises et Agents d'exécutions. La majorité de l'effectif composant l'entreprise CEVITAL est constitué d'agents d'exécution qui représente plus de 65% du total d'effectif.

1.2.3. Les capacités commerciales :

La direction commerciale de CEVITAL, ayant été créée au début de l'année 2007, existait sous le nom de service commercial dépendant directement de la direction générale. Elle est, aujourd'hui, composée de :

- ✓ 01 directeur commercial
- ✓ 01 secrétaire
- ✓ 01 chef des ventes
- ✓ 04 chargés de clientèle
- ✓ 08 facturiers
- ✓ Un chargé des statistiques.

1.3. LA PART DU MARCHE DE L'ENTREPRISE CEVITAL

Depuis sa création à nos jours, CEVITAL jouit d'un statut, d'une image de marque et d'une réputation à l'échelle national et international privilégié.

- Pour l'huile, l'entreprise CEVITAL a entre 65 et 75% de parts de marché.

Chapitre 03 : Cas expérience d'exportation du Cevital

- Pour le sucre, elle détient entre 75 et 85% de parts de marché.
- Pour la margarine, elle a une part très minime, à cause de la concurrence nationale et internationale accrue.

Cevital contribue largement au développement de l'industrie agro-alimentaire. Ses activités se sont avérées hautement rentables. Elles ont permis à l'Algérie de diminuer sensiblement ses importations de sucre, d'huile et de margarine, renforçant ainsi la balance commerciale du pays. Cevital exporte son excédent de production dans les pays voisins et européen.

La réussite de Cevital lui a permis de :

- ✓ Se tailler, en 12 ans, une part de marché dominante des produits alimentaires de base en Algérie.
- ✓ S'assurer une compétitivité affirmée sur le marché régional (Afrique du nord) sur les produits alimentaires de base et ce, grâce à la maîtrise de ses coûts, de la technologie utilisée et d'une couverture appropriée du marché tant national que régional.
- ✓ D'envisager de s'ouvrir à d'autres activités industrielles. En effet le succès enregistré dans le domaine agroalimentaire dénote d'une stratégie et d'une capacité managériale certaine qui peuvent encourager le groupe à initier d'autres investissements d'envergure.

1.4. LES PRINCIPAUX CONCURRENTS DU CEVITAL SUR LE MARCHÉ LOCAL

- Afia (huile).
- Prolipos (huile et sucre).
- Safia (huile).
- La belle (huile).
- West import (sucre).

1.5. LES VALEURS DE L'ENTREPRISE CEVITAL

- Intégrité et Transparence.
- Courage et Engagement.
- Solidarité et Citoyenneté.
- Respect.

SECTION 2 : RAISONS, POIDS ET RISQUES DE L'INTERNATIONALISATION DE L'ENTREPRISE CEVITAL

Cette section vise en premier lieu à présenter les différents raisons, poids des Cevital au niveau local et international et enfin on va citer les risques d'internationalisation de Cevital.

2.1. LES RAISONS DE L'INTERNATIONALISATION DE L'ENTREPRISE CEVITAL

- ✓ La pénétration de nouveau marché.
- ✓ Accès à d'autre technologie et savoir-faire.
- ✓ Découverte de nouveaux débouchés.
- ✓ Prolongation du cycle de vie de produit.
- ✓ Diminution des couts d'approvisionnement et de production.
- ✓ Economie d'échelle et d'apprentissage.
- ✓ Accès à de nouvelles ressources en capitaux humains.

2.2. LE POIDS DE L'ENTREPRISE CEVITAL

2.2.1. Au niveau local :

CEVITAL est le premier groupe privé en Algérie qui dispose de plus de 19 filiales employant 12900 ouvriers en 2012 et 14500 en 2012 .Ce groupe qui a été crée en 1998 est le plus grand contribuable au budget de l'Etat selon son fondateur RABRAB Issad, il a été classé parmi les 10 africains les plus riches selon « africa's 50 richest 2015 panking » malgré les difficultés que rencontre les entrepreneurs sur le territoire algériens et selon la même source, il est arrivé au 549^{ième} rang au niveau mondial en 2016 . Le groupe CEVITAL est devenu un puissant groupe privé, par son chiffre d'affaire multiplié qui ne cesse de se développer.

Chapitre 03 : Cas expérience d'exportation du Cevital

- Cevital est un groupe diversifié, spécialisé dans:

L'industrie agroalimentaire(CEVITALFood) : en possédant plusieurs unités. (CEVITALAgro-Industrie) pour la production de sucre, de margarine et de graisses végétales(une capacité de 180 000 tonnes/an: 120% des besoins du marché local), d'huile végétale(un taux de 70% de part de marché avec sa capacité de 570.000 tonnes/an d'huiles végétales: 140% des besoins nationaux), l'eau minérale et les boissons gazeuses (3 millions de bouteilles/jour), la conserverie et les jus de fruits avec l'acquisition de Cojek trituration de graines oléagineuses (à travers une unité de production de 3 millions de tonnes/an) etc. Leader au niveau de l'Afrique et exportateur de l'agroalimentaire vers l'Europe, le Maghreb et le Moyen-Orient), cette branche représente 60% du chiffre d'affaires du groupe, en adoptant une stratégie d'intégration verticale pour protéger la production du groupe (ZOUAKOU W: 2010) de ses profits afin de maîtriser des prix compétitifs par rapport aux autres concurrents locaux, surtout dans l'industrie sucrière(la plus grande usine au niveau mondial d'une capacité de production 1,8 million de tonnes/an de sucre blanc produites et qui couvre 180% des besoins du marché national). Avec l'introduction de nouveaux investisseurs (groupe Mazouz, groupe Beldjilali Benahmed et le groupe KOUGC) avec quatre raffineries de sucre pour casser le monopole dont dispose CEVITAL pour le sucre au niveau national, et l'arrivée de la Belle en association avec Cristal (société française), d'où la nécessité pour CEVITAL d'aller à l'international pour sécuriser ses approvisionnements en matières premières et faire face à ce nouveau contexte de concurrence. Le groupe CEVITAL a élargi ses activités en passant de l'agroalimentaire jusqu'à l'investissement dans la grande distribution, l'industrie primaire et manufacturière.

D'autres nouveaux projets pour le groupe sont en cours de réalisation: la fabrication de pièces de rechange automobiles à la base de poudre d'acier avec un moindre coût (moins de 30%) et de grande qualité dans le cadre d'un système d'innovation. En créant un effet de synergie entre ses filiales (Lucchini pour l'acier, MFG pour le verre plat, l'expertise, etc.), un projet de fabrication de véhicules industriels et d'engins sera lancé par le groupe dans le secteur automobile.

Un autre projet est celui d'une station de dessalement d'eau par l'énergie solaire.

2.2.2. Au niveau international :

Stratégie de présence et motivations Plusieurs facteurs et atouts ont permis à CEVITAL d'être présente dans les marchés internationaux: la main d'œuvre peu coûteuse et

Chapitre 03 : Cas expérience d'exportation du Cevital

qualifiée avec le programme de formation des cadres du groupe, une capacité importante de raffinage, l'emplacement géographique stratégique; tout cela lui a permis d'être le leader sur le marché algérien dans son domaine et de faire face à la concurrence de nouveaux entrants au niveau national, le réinvestissement des bénéfices est opéré dans des secteurs porteurs. En plus de ses avantages.

CEVITAL a acquis d'autres avantages en rachetant des groupes de renommée internationale en Europe qui lui ont permis d'acquérir un savoir-faire accumulé pendant des siècles, bénéficier de marques connues au niveau mondial et d'un réseau de distribution mondial. Enfin, il a su tirer profit de fortes synergies entre les filiales du groupe au niveau national et international pour permettre de développer les activités et les exportations en Algérie. Ainsi, avec la crise qui a touché l'Europe

CEVITAL a adopté des stratégies d'acquisition de groupes internationaux, à savoir le rachat des groupes français FAGOR-BRANDT et OXXO et en Italie l'acquisition du pôle sidérurgique de l'usine Lucchini ainsi que d'autres investissements rentables en Afrique en réalisant des projets au Sénégal (extraction des phosphates, services, énergie, etc.), à Djibouti et au Mali (acquisition de complexe sucrier) et au Brésil dans le cadre d'une stratégie de sécurisation de son approvisionnement en sucre roux, soja et maïs en réalisant trois ports dans le nord de ce pays qui a un problème de logistique. Et en exportant en satisfaisant la demande du Brésil en matière de clinker et d'engrais. Cette stratégie s'inscrit dans le cadre de l'expansion de CEVITAL au niveau mondial qui va lui permettre de devenir un acteur mondial.

Tableau n°04 : Les opérations d'acquisition de l'entreprise CEVITAL à l'international.

Année	Le pays	L'entreprise acquiert	Objectifs / Avantages de l'acquisition
2014	Italie	Lucchini de Piombino.	-Lucchini est le deuxième producteur d'acier en Italie, -Une acquisition de 400 millions de dollars et l'investissement d'environ 1 milliard d'euros, -Permet de profiter d'une grande

Chapitre 03 : Cas expérience d'exportation du Cevital

			<p>plateforme logistique en Italie pour les exportations à partir de l'Algérie et de savoir-faire,</p> <p>-L'acier va permettre de développer l'industrie mécanique en Algérie (outillage, des pièces de rechange automobiles, etc.).</p>
2014	France	Brandt, Vedette, Sauter, de Dietrich dans L'électroménager.	<p>-Brandt est le numéro deux de l'électroménager en France racheté par CEVITAL avec un montant de 25 millions d'euros pour l'acquisition deux grandes usines en France, un centre de R&D et quatre marques de réputation mondiale, avec 1300 brevets acquis, de technologie et de savoir-faire,</p> <p>-cela permet de profiter et d'assurer un réseau de distribution au niveau mondial (vers les PD, le Moyen-Orient et l'Afrique),</p> <p>-En préservant de plus de 1.200 emplois en France et en créant 300 emplois en Espagne et en Pologne et dans le but de créer plus de 10.000 emplois en Algérie,</p> <p>-Depuis l'acquisition de Brandt, un investissement industriel d'environ 250 millions d'euros est engagé et la construction de deux grands pôles de l'électroménager: la production à haute valeur ajoutée en France et Low-cost en Algérie (transférée de Pologne), vu qu'en Algérie le coût de travail est plus bas qu'en France, ce qui va permettre de créer des</p>

Chapitre 03 : Cas expérience d'exportation du Cevital

			<p>postes d'emploi en Algérie,</p> <p>-le but aussi, est de satisfaire la demande nationale au niveau de l'Algérie et d'arriver à exporter 1,5 milliard d'euros de Produits électroménagers fabriqués</p>
2013	Espagne	ALAS de la Transformation D'aluminium.	<p>-Son rachat d'un montant de 8,5 millions d'euros, après son entrée en liquidation en 2012. Et un investissement d'un montant de 11 millions d'euros pour arriver à produire 13.000 tonnes d'aluminium en 2016, pour servir à compléter des besoins des autres activités du groupe.</p> <p>-Un site industriel de production de métallurgie d'aluminium pour compléter les activités du groupe</p>
2013	France	OXXO évolution Menuiserie	<p>-Oxxo est un leader et un grand fabricant français de fenêtres en PVC de qualité supérieure et performant pour le logement collectif, en utilisant un modèle de production moderne et une capacité de 200 000 fenêtres double vitrage /an,</p> <p>-Le fabricant a rencontré depuis 2012 des difficultés financières et placé en redressement judiciaire, dues à la crise et à la concurrence qu'a connue le marché de logements collectifs,</p> <p>-Cette acquisition a permis de maintenir le réseau et les brevets d'Oxxo et de renforcer sa présence au niveau international et devenir un grand</p>

Chapitre 03 : Cas expérience d'exportation du Cevital

			<p>exportateur en intégrant l'unité de Bordj Bou Arreridj en Algérie et en satisfaisant à la demande nationale.</p> <p>Ce complexe est le plus grand au niveau de l'Afrique et de la Méditerranée avec un investissement de 200 millions de dollars qui a permis une capacité de production de 2.1 millions unités/an, en réduisant la consommation énergétique dans la production de 25 %, avec un taux d'intégration technique d'environ 90 % sur le territoire domestique et la création de 3000 d'emplois directs et plus de 30.000 indirects,</p> <p>-Le but de cette opération est de créer une activité de menuiserie aluminium et devenir un géant dans ce domaine,</p>
--	--	--	---

2.3. LES RESSORTS DU SUCCES DE L'ENTREPRISE CEVITAL⁵⁴

- ✓ La veille stratégique et l'analyse permanente de la réalité des marchés et de leur évolution.
- ✓ La recherche et la mise en œuvre des savoir faire et technologies les plus évolués.
- ✓ Le choix d'équipements et de partenaires: leaders mondiaux chacun dans sa spécialité.
- ✓ Le réinvestissement systématique des gains dans des secteurs porteurs et à forte valeur ajoutée.
- ✓ Le choix d'investissement de taille mondiale (taille critique) et le choix de leur implantation.
- ✓ La transparence de l'information financière permettant l'accès à des modes de financement diversifiés.

⁵⁴ Réaliser par des données internes de l'entreprise Cevital.

Chapitre 03 : Cas expérience d'exportation du Cevital

- ✓ L'attention accordée au choix des femmes et hommes, à leur formation et à la transmission des compétences.

2.4. LES RISQUES D'INTERNATIONALISATION DE L'ENTREPRISE CEVITAL⁵⁵

- ✓ Augmentation des risques politiques, économiques et financiers;
- ✓ Eloignement géographique et culturel du pays d'origine ;
- ✓ Difficultés d'adaptation des produits et/ou services à différentes marches ;
- ✓ Augmentation des couts de commercialisation ;
- ✓ Risques de perte de monopole technologique ;
- ✓ Difficultés de gestion et complexité organisationnelle.

SECTION 3: LA DEMARCHE D'EXPORTTION DE L'ENTREPRISE CEVITAL

L'exportation est faite qu'un ou une zone économique vend à l'étranger une partie de sa production de biens ou de services. Elle est considérée comme étant un vecteur important du commerce international.

« On entend par l'exportation, la vente à l'étranger d'un produit fabriqué dans un pays d'origine. L'exportation peut être directe ou indirecte ».

3.1. L'EVOLUTION DE LA CAPACITE DE PRODUCTION

Le tableau suivant présente les capacités de production de l'entreprise CEVITAL pour la période 2013 à 2016.

⁵⁵ Réaliser par des données internes de l'entreprise Cevital.

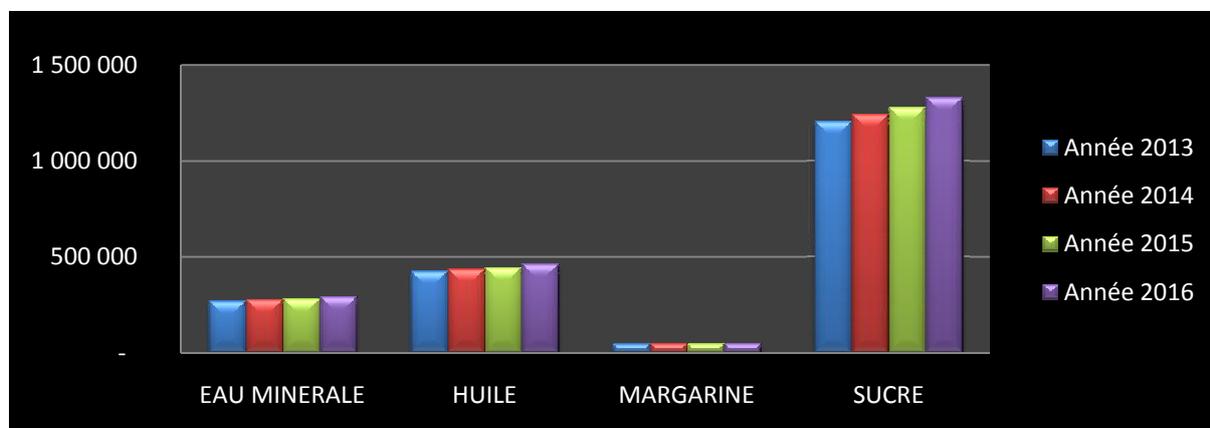
Chapitre 03 : Cas expérience d'exportation du Cevital

Tableau N°05 : Evolution de la production de l'entreprise CEVITAL à partir de 2013 à 2016.

Famille	Volumes : TONNE			
	Année 2013	Année 2014	Année 2015	Année 2016
EAU MINERALE	270 020	278 121	282 292	293 584
HUILE	423 681	436 391	445 119	462 924
MARGARINE	46 432	47 825	46 869	48 744
SUCRE	1 205 127	1 241 281	1 278 519	1 329 660
Total général	1 945 260	2 003 618	2 052 800	2 134 912

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

Figure N°02 : Evolution de la production en tonnes pour la période de 2013 à 2016.



Source : réaliser par nos soins à partir du tableau N°05.

D'après les données ci-dessus, on note que le volume de production a augmenté d'une année à une autre, ceci montre que CEVITAL compte à satisfaire la demande nationale et exporter son excédent et sa à travers les différents investissements qui visent à augmenter la capacité de production.

Chapitre 03 : Cas expérience d'exportation du Cevital

3.2. L'EVOLUTION DU CHIFFRE D'AFFAIRE :

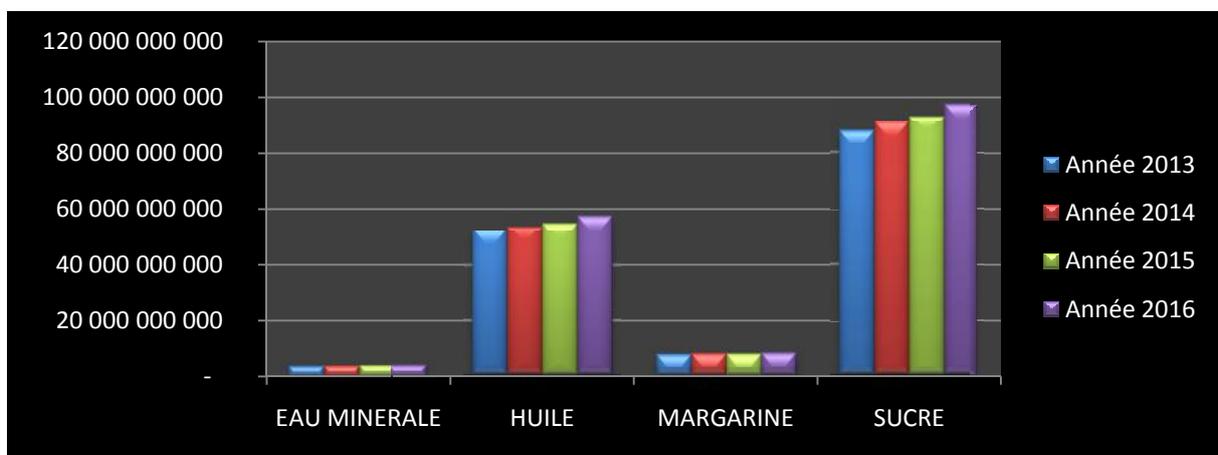
Le tableau suivant présente l'évolution du chiffre d'affaires de l'entreprise pour l'année 2013 à 2016.

Tableau N°06 : Evolution du chiffre d'affaire de l'entreprise CEVITAL de 2013 à 2016.

Famille	CA HT			
	Année 2013	Année 2014	Année 2015	Année 2016
EAU MINERALE	3 037 915 510	3 129 052 975	3 175 988 770	3 303 028 321
HUILE	52 093 082 263	53 655 874 731	54 728 992 225	56 918 151 914
MARGARINE	7 275 406 020	7 493 668 201	7 343 794 837	7 637 546 630
SUCRE	87 822 020 290	90 456 680 899	93 170 381 326	96 897 196 579
Total général	150 228 424 083	154 735 276 806	158 419 157 158	164 755 923 444

Source : données internes de l'entreprise.

Figure N°03 : Evolution du chiffre d'affaire de l'entreprise CEVITAL de 2013 à 2016.



Source : réaliser par nos soins à partir du tableau N°06.

Chapitre 03 : Cas expérience d'exportation du Cevital

D'après les données ci-dessus, on note que le chiffre d'affaire augmente d'une année à une autre pour les huiles et le sucre, et une stabilité pour le chiffre d'affaire réalisé pour l'eau minérale et la margarine durant la période (2013/2016), et sa montre que CEVITAL base sa production sur le sucre après les huiles viens en suite la margarine et l'eau minérale.

3.4. GUIDE D'ENTRETIEN ETABLI AU SEINS DE L'ENTREPRISE CEVITAL

Nous allons présenter le questionnaire que nous avons effectué au niveau de Cevital sous forme d'un tableau puis nous allons accomplir son interprétation.

Tableau n°07 : Le questionnaire établi au sein de l'entreprise Cevital.

Nom de l'entreprise variable	Cevital
Pour votre entreprise, l'exportation est un objectif principal ?	Oui
Quelle sont vos raisons qui vous pousse a exporté ?	Augmentation les ventes, rentabilité accrue, création des filiales, la compétitivité locale
Quelle est l'année de votre première exportation et sa destination et quel produit avez vous exporter ?	2009, Tunisie
Quel est votre produit le plus réussir a l'export ?	Le sucre
Quelle est la place occupe vos produits sur le marché local ?	La première place grâce aux : prix/qualité offert par l'entreprise ; fluidité de distribution ; service après vente plus transport interne

Chapitre 03 : Cas expérience d'exportation du Cevital

Pour vendre vos produits à l'étranger vous utiliser quelle méthode d'exportation ?	L'exportation indirecte
Pour la qualité des produits exportés avez-vous adapté aux spécificités des marchés étrangers ?	Non, le produit exporté est le même qui est vendu en Algérie
Es ce que les produits de Cevital répondent aux normes internationales ?	Oui
Avez-vous obtenu des tables ou certifications pour vos produits ou votre entreprise ?	ISO 9001, ISO 22000
Quelles sont les pays ou vous exporté ?	Les pays d'UE, les pays d'Asie et les pays Africains
Disposez-vous d'un service de R&D ?	Oui
Quel sont les sources de financement de vos exportations ?	Les capacités de financement interne et les emprunts bancaires
Voyez-vous que l'activité d'exportation est risqué et pour quoi ?	Oui, l'activité d'exportation est très risqué car nos exportation sont exposer aux différents risques: le risque commerciale (non paiement, non transfert de devises), le risque pays (y compris le risque d'interruption du marché, risque politique) et le risque de change (évolution défavorable de la monnaie de facturation)
Quel sont les facteurs qui peuvent faire obstacle à vos exportations ?	On peut citer : les lourdeurs administratives, les difficultés d'accéder aux financements, le manque d'information sur les marchés étrangers, les couts de transports et d'assurance et le non soutien aux exportations hors hydrocarbures
Quelles sont vos stratégies d'exportation ?	Internationalisation et de diversification de la gamme du produit
Pour couvrir vos opérations d'exportation,	

Chapitre 03 : Cas expérience d'exportation du Cevital

vous recourez à quelle compagnie d'assurance ?	La CAGEX
Comment estimez-vous les dispositifs mis par le gouvernement afin de permettre aux entreprises de développer leurs capacités exportatrices ?	Pour les autres entreprises je ne sais pas, mais pour l'entreprise Cevital les portes sont inexplicablement fermées

Source : Réalisé par nos soins à partir des questions destinée au chef du service commercial au sein de l'entreprise CEVITAL.

Conclusion

CEVITAL est l'une des rares entreprises algériennes qui assurent un certain pourcentage de son chiffre d'affaire en devise. En effet, dès son entrée en exportation, elle a clairement exprimé ses ambitions en fixant comme objectifs de couvrir l'ensemble des besoins nationaux et d'exporter à l'étranger.

Après avoir assumé son premier objectif, celui de satisfaire les besoins nationaux en huiles raffinées, et ainsi alléger les caisses de l'Etat en faisant disparaître de la sphère économique l'importation des huiles. Elle a réussi à exporter et faire passer ainsi notre pays d'importateur à celui d'exportateur d'huiles.

Cevital est tourner vers le raffinage de sucre et simplement elle a largement réussi à couvrir le marché intérieur et la demande locale est satisfaite à 75%.

Cevital a fait passer l'Algérie du position importateur à exportateur du sucre et lui a permis d'être compétitif sur le plan national et international.

CONCLUSION GENERALE

L'Algérie n'est pas encore très ouverte au reste du monde et son commerce extérieur reste insuffisant pour le développement de son économie, donc elle doit s'intégrer dans le tissu économique mondial par la mise en œuvre des réformes économiques et financières qui visent la libéralisation du commerce extérieur. Toutefois, ce développement s'accompagne d'un accroissement de plusieurs obstacles à l'exportation et des différents intermédiaires qui participent à cette dernière.

L'entreprise Cevital constitue un modèle de réussite industrielle dont la notoriété dépasse les frontières nationales, la stratégie de cette entreprise de la concurrence internationale lui permet de se développer pour atteindre une taille et une compétitivité suffisante pour concurrencer d'autres groupes d'envergure internationale.

L'entreprise Cevital dispose aujourd'hui de plusieurs atouts (une main d'œuvre et une énergie peu coûteuses, une capacité de raffinage importante, un emplacement géographique stratégique) qui pourraient lui permettre de faire face à la concurrence de nouveaux entrants sur le marché algérien.

Le complexe agro-alimentaire Cevital rencontre certaines contraintes tels que :

- ✓ Le manque d'équipement pour les compagnies maritimes : des fois, les compagnies maritimes prend du temps a fin de libérer les conteneurs pour l'entreprise ;
- ✓ Le contrôle de marchandise au niveau des douanes algériens prend largement le temps a fin d'effectuer les opérations d'emportage et scellements des conteneurs que l'entreprise veut expédier ;
- ✓ Manque des aires de stockage alors que la production est élevée, ce qui amène l'entreprise a payé des frais supplémentaires sur la location des dépôts.

L'Algérie peut devenir un pays exportateur pour peu que certaines conditions soient réunies et que la volonté politique existe.

Pour exporter, il faut d'abord produire en quantité et en qualité des produits compétitifs. Quand les produits regroupent ces deux qualités, il n'y a aucun problème à les placer sur le

Conclusion générale

marché international. Avant tout investissement, il faut préalablement faire une étude de marché :

- ✓ Analyser les couts ;
- ✓ Chercher des avantages comparatifs par rapport à ses concurrents internationaux ;
- ✓ Investir dans une taille critique afin de réduire les charges fixes ;
- ✓ Investir dans des équipements et des technologies de dernière génération ;
- ✓ Investir dans la formation du personnel et la transmission de compétence ;
- ✓ Réduire ses couts logistiques.

Le choix du lieu de l'investissement est fondamental. Ce ne sont pas seulement les entreprises est fondamental. Ce ne sont pas seulement les entreprises qui doivent être compétitives mais aussi le pays.

Un produit peut être compétitif au niveau d'une entreprise mais pas au niveau d'un pays pour des problèmes portuaires. A titre d'exemple, nous pouvons vous citer un cas concret : Cevital peut exporter plus d'un million de tonnes de sucre blanc par an, mais elle exporte que 500 000 tonnes/an parce que tout simplement le port de Bejaïa est saturé et Cevital n'arrive pas accoster tous les bateaux a l'export.

Cevital a fait passer l'algerie du stade d'importateur au stade d'exportateur dans plusieurs secteurs d'activités et plusieurs produits tels que :

- ✓ Les huiles végétales.
- ✓ Le sucre blanc (50% pour couvrir les besoins nationaux et 50% pour l'export).
- ✓ Le verre plat et ses dérivés (30% couvrent les 100% des besoins du pays et 70% sont exportés).
- ✓ Elle compte aussi faire pour les fenêtres doubles vitrage et l'électroménager dé l'année prochaine.
- ✓ Pour l'électroménager seulement, Cevital compte exporter pour plus de 1,5 milliard de dollars/an dans les deux prochaines années.

L'Algerie a tous les moyens de diversifier son économie, de crée le plein emploi, de développer ses exportations hors hydrocarbures jusqu'à dépasser nos importations et ne plus dépendre des hydrocarbures pour peu que la volonté politique libère et encourage toutes les initiatives créatrices d'emplois et de richesse.

Conclusion générale

Bibliographie

Ouvrages

- Anne Gratacap & Pierre Médan, « management de la production », DUNOD, Paris, 2001.
- Ati Takarli, les exportations hors hydrocarbures Algérienne, Paris, 2008.
- BAILLY P., Echange international et croissance : L'analyse de A Smith, Avril 2004.
- Bruno DEGARDINS, « le nouvel environnement international ».
- Bernard BAUDRY & Benjamin DUBRION, «analyse et transformation de la firme : une approche Pluridisciplinaire », paris 2009.
- DHikra CHEBBI, « le choix de la firme », Revue finance, contrôle, stratégie.
- George LAVALETTE & Maria NICULESCU, « Les stratégies de croissance ».
- Ghizlaine LEGRAND & Hubert MARTINI, « Management des opérations de commerce international », 6em édition, Coface Expert.
- LASSUDRIE-DUCHENE Bernard et ÜNAL-KESENCI Deniz, L'avantage absolu : Notion fondamentale et controversée, Paris, Éditions La Découverte, Collection Repères, 2001.
- Michel RAINELLI, « la nouvelle théorie du commerce international », la découverte.
- Michel GHERTMAN, « que sais-je? Les multinationales ».
- Olivier MEIER & Guillaume SCHIER, « les entreprises multinationales ».
- Ouvrage collectif, « Exporter 20 : pratiques du commerce international », Foucher, Vanves, 2007.
- Sébastien DESSILONS & Thomas MAURISSE, “ Les nouveaux conquérants”.

Thèses et mémoires

- Djemai sabrina, doctorante a l'université de Bejaia, thèse « les PME exportatrice : croissance économique hors hydrocarbure », mars 2013.
- NYAHOHO, EMMANUEL Proulx, PIERRE Paul : COMMERCE INTERNATIONAL « théories, politiques et prospection industrielle » Québec, presse de l'université de Québec, 2000.

- Redouane abdellah : mémoire de magister « développement des PME et promotion des exportations : quel perspectives pour l'algerie »2008.

Articles

- Bentahar K, Direction Générale des Douanes, « les facilitations douanières et le statut de l'opérateur économique agréé ».
- G. Y. Bertin « les sociétés multinationales » Presses universitaire de France, Paris 1975, cité par B. Bonin, l'entreprise multinationale et l'Etat, Edit études visantes.
- L'Agence Nationale pour la Promotion du Commerce Extérieur cadre incitatif à l'export.
- Ministre du commerce, Direction de la promotion des exportations, « recueil relatif aux avantages et facilitations accordés aux exportations hors hydrocarbures », avril 2007.

Site internet

<http://www.etudierfr/>

www.algex.dz

www.safex-algérie.com

www.safex-algérie.com

www.mémoireonline.com

Liste des tableaux

Tableau n°01 : avantages et inconvénients de l'internationalisation.....	05
Tableau n°02 : avantages et inconvénients de la mondialisation.....	05
Tableau n°03 : Les différentes productions de l'entreprise Cevital.....	51
Tableau n°04 : Les opérations d'acquisition de l'entreprise CEVITAL à l'international.....	58
Tableau N°05 : Evolution de la production de l'entreprise CEVITAL à partir de 2013 à 2016.....	63
Tableau N°06 : Evolution du chiffre d'affaire de l'entreprise CEVITAL de 2013 à 2016.....	64
Tableau n°07 : Le questionnaire établi au sein de Cevital.....	65

Liste des figures

Figure n°01 : stade de cycle de vie du produit.....21

Figure N°02 : Evolution de la production en tonnes pour la période de 2013 à 2016.....63

Figure N°03 : Evolution du chiffre d'affaire de l'entreprise CEVITAL de 2013 à 2016.....64

TABLE DES MATIERES

Remerciements	I
Dédicaces	II
Sommaire	IV
Liste des abréviations	V
Introduction générale	01
Chapitre 01 : Le processus d'internationalisation des entreprises	03
Introduction	03
Section 01 : Approches théoriques de l'internationalisation	04
1.1.Définitions.....	04
1.1.1. L'internationalisation.....	04
1.1.2. La mondialisation.....	04
1.2. Les théories relatives à l'internationalisation.....	06
1.2.1. Les théories traditionnelles.....	06
1.2.1.1. La théorie de l'avantage absolu.....	06
1.2.1.2. La théorie de l'avantage comparatif.....	07
1.2.1.3. La théorie de HOS.....	07
1.2.2. Les nouvelles théories.....	08
1.2.2.1. La théorie des avantages spécifiques.....	08
1.2.2.2. Paradoxe de Leontief.....	08
1.2.2.3. Le cycle de vie d'un produit de Vernon (1966).....	09
1.2.2.4. La théorie des coûts de transaction.....	10
1.2.2.5. La théorie de paradigme OLI.....	11
Section 02 : Les firmes multinationales	12
2.1. Définition et Développement.....	12
2.2. Le processus d'internationalisation d'une entreprise.....	13

2.2.1. Les étapes de développement des exportations.....	13
2.2.1.1. Exportation directe.....	13
2.2.1.2. L'exportation indirecte.....	14
2.2.1.3. L'exportation associée.....	15
2.2.2. Les investissements directs à l'étranger.....	15
Section 03 : Motivations et risques d'internationalisation des entreprises.....	18
3.1. Les raisons.....	18
3.1.1. Des raisons stratégiques.....	18
3.1.2. Des raisons liées aux marchés.....	19
3.1.3. Des raisons techniques et politiques.....	23
3.1.4. Des raisons économiques et financières.....	23
3.2. Les risque.....	23
3.2.1. Le risque commercial international.....	23
3.2.2. Le risque politique.....	24
3.2.3. Le risque de change.....	25
3.2.4. Le risque juridique international.....	26
3.2.5. Autres risques.....	27
Conclusion.....	28
Chapitre 02 : L'internationalisation des entreprises algériennes hors hydrocarbures.....	29
Introduction.....	29
Section 01 : Aperçu sur l'économie algérienne.....	30
Section 02 : Les politiques de promotion des exportations en algerie.....	32
2.1. Les organismes d'appui aux exportations hors hydrocarbures.....	32
2.1.1. L'office algérien de promotion du commerce extérieur « PROMEX ».....	32
2.1.2. Office Algérien de promotion du Commerce Extérieure (ALGEX).....	33

2.1.3. Le fonds spécial de promotion des exportations « FSPE ».....	34
2.1.4. La compagnie Algérienne d'Assurance et de Garantie des Exportations « CAGEX ».....	35
2.1.5. La Société Algérienne des Foires et Exportation « SAFEX ».....	35
2.1.6. La chambre algérienne du commerce et de l'industrie « la CACI ».....	36
2.1.7. Le couloir vert.....	37
2.1.8. Les autres mesures initiatives à l'exportation.....	38
Section 03 : Avantages et facilitations accordés aux exportations hors hydrocarbures.....	38
3.1. Les avantages fiscaux.....	38
3.1.1. Exonération en matière d'impôts directs.....	39
3.1.2. Exonération en matière de taxes sur le chiffre d'affaires.....	39
3.2. Régimes douaniers suspensifs à l'exportation.....	39
3.2.1. L'entrepôt des douanes.....	40
3.2.2. Admission temporaire.....	40
3.2.3. Réapprovisionnement en franchise.....	40
3.2.4. Exportation temporaire.....	41
Section 04 : Contraintes et perspectives d'internationalisation des entreprises algériennes hors hydrocarbures.....	41
4.1. Les contraintes entravant le processus d'internationalisation des entreprises algériennes.....	42
4.1.1. Obstacles d'ordre financiers.....	42
4.1.2. Obstacles liés au marché du travail.....	43
4.1.3. Obstacles administratifs et institutionnels.....	43
4.1.4. Autres obstacles.....	44

4.2. Les perspectives de l'internationalisation des entreprises algériennes.....	44
Conclusion	45
Chapitre 03 : Cas expérience d'exportation du CEVITAL	46
Introduction	46
Section 01 : présentation de l'entreprise CEVITAL	47
1.1. Présentation.....	47
1.1.1. Situation géographique.....	47
1.1.2. Activités et missions.....	48
1.1.4. Le choix stratégique de l'entreprise CEVITAL.....	49
1.1.5. La gamme de produit.....	50
1.2. Les capacités du complexe CEVITAL.....	53
1.2.1. Les capacités de production.....	53
1.2.2. Les capacités en ressources humaines.....	54
1.2.3. Les capacités commerciales.....	54
1.3. La part du marché du CEVITAL.....	54
1.4. Les principaux concurrents du CEVITAL sur le marché local.....	55
1.5. Les valeurs de l'entreprise CEVITAL.....	55
Section 02 : Raisons, poids et risques de l'internationalisation de l'entreprise CEVITAL	56
2.1. Les raisons de l'internationalisation de l'entreprise CEVITA.....	56
2.2. Le poids de l'entreprise CEVITAL.....	56
2.2.1. Au niveau local.....	56
2.2.2. Au niveau international.....	57
2.3. Les ressorts du succès de l'entreprise CEVITAL.....	61
2.4. Les risque d'internationalisation de l'entreprise CEVITAL.....	62
Section 03 : La démarche d'exportation de l'entreprise CEVITAL	62

3.1. L'évolution de la capacité de production.....	62
3.2. L'évolution du chiffre d'affaire.....	64
3.3. L'interprétation du questionnaire établi au sein de l'entreprise CEVITAL.....	65
Conclusion.....	68

Conclusion générale.....	69
---------------------------------	-----------

Références bibliographiques

Liste des tableaux

Liste des figures

Tables des matières

Annexes

Résumé

Le commerce extérieur a connu un développement très rapide à partir de la seconde guerre mondiale, le volume de biens et services échangé entre les pays joue un rôle majeur dans la création des richesses à l'échelle mondiale, en plus les pays ne disposent pas tous des mêmes ressources naturelles d'où la nécessité d'exporter une partie de leur production nationale afin d'obtenir des fonds pour satisfaire leurs besoins.

L'internationalisation des entreprises est un phénomène irréversible et la globalisation économique n'est qu'une des facettes d'un phénomène de mondialisation qui touche désormais l'ensemble des activités humaines.

Les entreprises algériennes rencontrent certaines contraintes pour s'internationaliser, elles éprouvent d'énormes difficultés.

Enfin, il faut souligner avec force la nécessité d'améliorer l'accompagnement à l'export des entreprises national, et trouver des solutions pour sauver l'économie de l'Algérie.

Mots clé : le commerce extérieur, l'internationalisation, l'exportation, l'économie Algérienne.

Summary

Foreign trade has developed very rapidly since the Second World War, the volume of goods and services exchanged between countries plays a major role in the creation of wealth on a world scale, and not all countries of the same natural resources, hence the need to export part of their domestic production in order to obtain funds to meet their needs.

The internationalization of enterprises is an irreversible phenomenon and economic globalization is only one facet of a phenomenon of globalization which now affects all human activities.

Algerian companies face certain constraints to internationalize themselves, they are experiencing enormous difficulties.

Finally, it is necessary to emphasize the need to improve the support to exports of national companies, and to find solutions to save the economy of Algeria.

Keywords: foreign trade, internationalization, export, the Algerian economy.