

UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA.

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

Département des Sciences Commerciales

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

Option : Finance et Commerce International

Thème

*La place de l'innovation dans la stratégie d'exportation
d'une entreprise :
cas de l'entreprise CEVITAL*

Réalisé par :

- 1- CHERCHOUR Islam
- 2- CHERCHOUR Yanis

Encadreur :

Mme. MEHDI Fouzia

Membre du Jury

M

M

M

Promotion 2016-2017

REMERCIEMENTS

*Nous remercions dieu, le tout puissant de nous avoir accordé volonté
Et courage pour accomplir ce travail.*

*Nous avons aussi le plaisir de remercier vivement notre encadreur
Mme. MEHDI.F et Monsieur FALLAH.T pour son grand soutien, son
orientation, et ses conseils.*

*Nous tenons à remercier tous les enseignants de notre faculté pour
Leurs précieux conseils.*

*Enfin, nous manifestons beaucoup de gratitude pour ceux qui ont
Contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail*

DEDICACES

J'ai le grand plaisir de dédier ce travail

A ma très chère mère, qui me donne toujours l'espoir de vivre et

qui n'a jamais cessé de prier pour moi

*A mon très chère père pour ses encouragements, son soutien,
surtout son amour et ses sacrifices afin que rien n'entrave mes*

études

A mes frères Yazid, Hadi, Lyes, Hamza

A mon binôme Yanis

A mes amis : Reda Khenoufi, Binor, Morris, Mouhous, Walid,

Mounir, Bagna, Ghiles, Imad, Rabah, Madjid, Reda Totti

Islam

DEDICACES

Je dédie ce modeste travail :

*A mes très chers parents, qui m'ont encouragé et soutenu
tout au long du parcours de mes études, et à qui je souhaite une
longue vie.*

A mes sœurs, à qui je souhaite beaucoup De bonheur.

A mon grand père, oncles, mes tentes ainsi que a leurs enfants.

*A tous mes amis :Hocine, Islam, poulet, adlane, Sofiane,
locif, mohemed, sans oublié mon binômes Islam.*

*Enfin, un grand merci à toutes personnes croisées durant
mes recherches est qui ont porté un intérêt à ce sujet.*

Yanis

SOMMAIRE

Liste des abréviations

Introduction générale	01
Chapitre I : Le commerce international et la stratégie d'exportation	03
Section 1 : Présentation du commerce international.....	05
Section 2 : Présentation de la stratégie d'exportation.....	12
Chapitre II : La présentation de l'activité d'innovation d'une entreprise	22
Section 01 : Présentation de l'innovation	24
Section 02 : Performance à l'exportation et innovation technologique.....	29
Chapitre III: L'innovation des entreprises en Algérie	40
Section 01 : le contexte économique des entreprises en Algérie	41
Section 02 : Les politiques d'appui de l'innovation en Algérie	47
Chapitre V : L'activité d'innovation dans la stratégie d'exportation de l'entreprise algérienne : cas Cevital	55
Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil	56
Section 02 : Stratégie d'internationalisation de l'entreprise CEVITAL.....	67
Section 03 : Discussion des résultats de l'enquête de terrain cas CEVITAL.....	73
Conclusion générale	79

Bibliographie

Liste des tableaux & figures

Annexe

Tables des matières

Liste des abréviations

Liste des abréviations

ALGEX : Agence Nationale de Promotion des Exportations

BADR : Banque de l'Agriculture et de Développement Rural

BDL : Banque de Développement Local

BEA : Banque Extérieur d'Algérie

BNA : Banque Nationale d'Algérie

CAAR : Compagnie Algérienne d'Assurance et de Réassurance

CAAT : Compagnie Algérienne des Assurances

CACI : Chambre Algérienne de Commerce et Industrie

CAGEX : Compagnie Algérienne de Garantie des Exportations

CCR : Compagnie Centrale de Réassurance

CNIS : Centre National des Informations et des Statistiques

CNMA : Caisse Nationale de Mutualité Agricole

CPA : Crédit Populaire d'Algérie

DMI : Direction des Mines et de l'Industrie

E : Exportation

EURL : Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée

FSPE : Fonds Spécial de Promotions des Exportations

J C : Jésus Christ

GATT: General Agreement on Tariffs and Trade

GE : Grandes Entreprises

HOS: Heckscher-Ohlin-Samuelson

IAA : Industrie Agroalimentaire

IBS : Impôts sur les Bénéfices des Sociétés

ISMME : Industries Sidérurgique Métalliques Mécanique et électroniques.

M : Importations

MDS : Milliards

OCDE : Organisation de Coopération et de Développement Economique

ONAFEX : Office National Algérien des Foires et Expositions

ONS: Office National des statistiques

PB : Produit Brut

PIB : Produit Intérieur Brut

PVD : Pays en Voie de Développement

SAA : Société Nationale d'Assurance

SAFEX : Sociétés Algériennes des Foires et Expositions

SARL : Société à Responsabilité Limité

SNC : Société en Nom Collectif

SPA : Société par Actions

TAP : Taxe sur l'Activité des Professionnelle

UE : Union Européen

UMA: Union du Maghreb Arabe

USA: United States of América

USD: United States dollar

INTRODUCTION GENERALE

Essai d'analyse de la place de l'innovation dans la stratégie d'exportation d'une entreprise algérienne : cas de Cévital.

Introduction générale

Nous assistons depuis une quarantaine d'années à une globalisation de plus en plus accrue et une ouverture des frontières de plus en plus affirmée, facilitant ainsi les échanges entre les pays. Dans ce contexte, la multinationalisation des entreprises est devenue un vecteur clé du développement économique. Aujourd'hui il est largement admis que l'objectif principal de cette mondialisation est la recherche de profit.

L'environnement économique et social est aujourd'hui en train de se transformer radicalement sous l'effet conjugué, d'une part, d'une large diffusion des technologies de l'information et de la communication (T.I.C.) et, d'autre part, d'une montée du niveau général des connaissances et leur intégration dans des logiques productives de plus en plus soumises à un régime de concurrence fondée sur l'innovation continue et la création de ressources.

Dans un contexte caractérisé par une forte instabilité et des avancées technologiques accélérées véhiculées par une ouverture croissante de économie mondiale, la seule stratégie pouvant assurer la survie et la croissance d'une entreprise, quel que soit sa taille ou son secteur d'activité, passe principalement par l'innovation [Niosi, (2003)].

Ainsi, dans la plupart des économies développées, les autorités investissent massivement dans la création des conditions favorables pour l'innovation de leurs entreprises, mettant en relief la place qu'occupe ce facteur dans la stratégie des entreprises notamment exportatrices. Dans une telle situation, les managers doivent mobiliser et développer au mieux le potentiel créatif et de leurs collaborateurs par le biais d'un processus continu et collectif d'innovation pertinent. La plupart des recherches [Yeaple (2005), Costantini et Melitz (2008), Acs et al. (2009), Acs et Audretsch (2008), Guaussens et Movahedi (2011)], menées sur l'ouverture internationale des entreprises, font ressortir que l'innovation reste un moyen puissant de

Essai d'analyse de la place de l'innovation dans la stratégie d'exportation d'une entreprise algérienne : cas de Cévital.

la réussite des stratégies exportatrices des entreprises étudiées et d'amélioration de la croissance de leurs pays.

Concernant l'économie algérienne, qui vit une phase de transformation radicale depuis près d'une vingtaine (20) d'années, il faudrait remonter à la fin des années quatre-vingt (80) pour déceler les prémices d'une politique soutenant le développement des entreprises privées, surtout de petite et moyenne taille. Aussi, l'ouverture des marchés et le développement des NTIC, ont pu modifier l'environnement économique et commercial de l'entreprise. Ainsi, dans le but de s'adapter au mieux à ce contexte, cette dernière doit être apte à innover afin d'assurer sa pérennité et sa croissance, notamment si elle prend des décisions de s'attaquer à des marchés étrangers pour exporter.

Notre analyse vise à essayer d'étudier la place qu'occupe l'innovation dans l'entreprise exportatrice algérienne. Autrement dit, **l'entreprise algérienne présente-t-elle des produits ou des procédés nouveaux ou au moins améliorés pour se positionner sur les marchés d'exportation ?**

Pour conduire notre recherche, nous posons l'hypothèse que l'entreprise la plus innovante tend à élargir son champ d'activité sur les marchés internationaux et s'acquérir de nouveaux avantages concurrentiels. Par conséquent, l'innovation demeure un facteur primordial dans la stratégie des entreprises exportatrices. Dans notre étude, nous essayerons d'analyser cette question, en se basant sur le cas du groupe CEVITAL.

Pour la réalisation de notre travail de recherche, nous adoptons une méthode analytique et déductive complétée par une enquête de terrain, et structurons notre travail en quatre chapitre. Le premier chapitre présentera des apports théoriques sur le commerce international. Le deuxième chapitre traitera de l'activité d'innovation d'une entreprise d'une manière générale. Le troisième présentera l'état des lieux de l'activité d'innovation des entreprises algériennes d'une manière particulière, et enfin, le dernier chapitre restituera les résultats de notre cas pratique réalisé au sein de l'entreprise CEVITAL.

CHAPITRE 01 :

Le commerce international et la stratégie d'exportation

Essai d'analyse de la place de l'innovation dans la stratégie d'exportation d'une entreprise algérienne : cas de Cévital.

Introduction

L'importance du commerce international dans l'activité économique mondiale est un fait acquis. Non seulement l'histoire des faits économiques indique à quel point le développement a été fondé sur le commerce international, mais tout au long de l'histoire, les relations internationales ont pu être déterminantes dans les rapports économiques, sociaux et humains des états.

Au cours de dernier quart de siècle uniquement, on note un quasi quadruplement du volume mondial des échanges, à un rythme bien supérieur à celui du volume de la production mondiale pendant la même période.

Il est vrai que la période d'après 1973 connaît un ralentissement de l'expansion considérable des années précédentes. Mais l'activité elle-même s'est ralentie pendant cette période, ce qui suggère l'existence de nombreux canaux de transmission entre le commerce international et le volume d'activité.

Le commerce international contribue au développement que s'il contribue à la structuration de l'appareil de production et à la détermination des structures nationales de production et à la détermination de cette base. Dès lors, s'excluent aussi bien la détermination de la transmission première dans le commerce international que la détermination première de structures du commerce par un modèle de consommation interne préétabli. Le commerce international doit être organisé en fonction des techniques choisies pour la structuration de l'appareil de production et du modèle de consommation de l'appareil de production et du modèle de consommation compatible avec la politique de développement.

Dans ce premier chapitre, nous allons présenter le commerce international d'une manière générale dans une première section. Et puis, nous allons exposer la stratégie d'exportation dans une seconde section.

Essai d'analyse de la place de l'innovation dans la stratégie d'exportation d'une entreprise algérienne : cas de Cévital.

Section 1 : Présentation du commerce international

Dans cette section nous présenterons d'une manière générale le commerce international son évolution dans le temps et dans l'espace, ses déterminants, et ses différents risques.

1-1 Evolution du commerce international

L'histoire du commerce international est marquée par l'alternance de phases d'expansions et de contractions.

1.1.1 L'échange avant 18ième siècle

L'antiquité et le moyen âge présentent des périodes de prospérité commerciales remarquable comme à Athènes au 5^{ème} siècle avant J-C, sous l'empire Romaine au 2^{ème} siècle après J-C, ou dans les grandes cités de l'Italie du Nord à partir du 13^{ième} siècle. Ces dernières donnèrent naissance aux premiers échanges commerciaux modernes fondés sur l'assurance, la comptabilité en partie double et les lettres de changes pour des paiements transférés à longue distance.¹

Jusqu'au 16^{ème} siècle, le monde est demeuré relativement cloisonné en divers espaces culturels. Des relations de longues distances ont pu s'établir entre ces mondes à travers des voies maritimes transocéaniques, mais les échanges d'hommes, de biens ou d'idées étaient trop faibles et exceptionnels pour rendre ces mondes véritablement interdépendants et intégrés.

Au siècle des grandes découvertes se sont développé des courants commerciaux intenses, le volume du commerce a été multiplié par deux ou trois au cours du 16^{ième} siècle.²

¹A.M.LUVAMBANO, mémoire D.E.S.S ;*L'Organisation Mondiale de commerce et le transport maritime*, centre CDMT, université Aix Marseille, promotion 2000 p05.

²Huber Martini- Ghislaine Legrand,*commerce international*, page 06, Dunod, Paris, 2013

Essai d'analyse de la place de l'innovation dans la stratégie d'exportation d'une entreprise algérienne : cas de Cévital.

1.1.2 L'échange après 18ème siècle

Au cours du 18ème siècle, la révolution agricole et la révolution industrielle qui sont suivies en Grande Bretagne générant pour la première fois dans l'histoire une « croissance économique moderne »

Au moins depuis cette période, la croissance du commerce international a toujours été plus forte que la croissance économique globale à l'exception de la période entre deux guerres (1913-1950). Entre 1720 et 1913, la croissance du commerce international représentait une fois et demie celle du PIB.³

Le 19^{ème} constitué le siècle charnier de l'histoire économique et sociale mondiale car il marque la transition entre monde traditionnel du 18^{ème} siècle et le monde industrialisé que sera le 20^{ème} siècle. Entre le début du 18^{ème} siècle et la fin du 19^{ème} siècle, le niveau de vie des pays

Touchés par la révolution industrielle s'est trouvé multiplié par plus de 15, le volume des échanges internationaux par plus de 100 et celui de la production mondiale de biens industriels par plus de 200.

A partir de 1850, l'accélération décisive des échanges internationaux débute et coïncide avec l'avènement de la production de masse en Angleterre et en France. Le volume du commerce mondial a été multiplié par 25 au cours du siècle, soit au rythme de 3,3 par an. La croissance des exportations mondiales a été deux fois plus rapide que la production globale, et, virtuellement dans tous les pays de 1870 à 1913. Le rapport exportations-hors service-sur PIB mondial est passé de 1 en 1820 à 4,6 en 1870 et 7,9 en 1913. A la veille de la première guerre mondiale, la part des échanges internationaux dans la production a atteint un sommet historique qui ne sera retrouvé qu'après les années 1970 (10,5 en 1973).⁴

³Bernard Guillouchon; *Economie Internationale*, Ed Dunod, Paris 1990.

⁴Pierre Bizolon; *l'organisation économique du monde*, Ed Casteilla, 1996, page 104

Essai d'analyse de la place de l'innovation dans la stratégie d'exportation d'une entreprise algérienne : cas de Cévital.

L'expansion commerciale des deux derniers siècles n'est donc en rien comparable à celle des autres périodes historiques dans la mesure où elle est la conséquence de l'avènement d'une société industrielle dominée par le machinisme, par opposition aux anciennes sociétés de la terre et de l'outil.

L'Europe a occupé une place hégémonique dans l'économie et les échanges mondiaux jusqu'à la première guerre mondiale, et cela grâce à la révolution industrielle et à sa maîtrise des mers et sa suprématie militaire.

Au cours de 20^{iem} siècle, les Etats unis et dans une moindre mesure le Japon a rattrapé puis dépassé l'Europe.

Le commerce international s'organise suivant une division internationale relativement hiérarchisée avec des pôles de développement qui concentrent capital et innovation. Le progrès technique dans les transports et les communications est un facteur déterminant des échanges.

1-2 Les déterminants du commerce international

Le commerce est déterminé par les caractéristiques des pays (dotation de facteurs, taille de la marche, effet gravitationnels) ainsi que des déterminants microéconomiques (poids de l'histoire, innovation, cycle de vie de produit, différenciation des produits). On vous

Présente un tableau récapitulatif des principaux déterminants du commerce international. Plusieurs leçons peuvent être retenues pour notre étude théorique.⁵

⁵Idem , page 36

Essai d'analyse de la place de l'innovation dans la stratégie d'exportation d'une entreprise algérienne : cas de Cévital.

Tableau N°01: récapitulatif des principaux déterminants des échanges internationaux

DETERMINANTS	AUTEURS
Le déterminant macroéconomique ;	Ricardo(1817)
Différences technologiques	Hicksher (1919), Ohlin (1933) Samuelson (1949)
Différences factorielles	Smith (1776), Linder (1961)
Taille des marches	
Gravitation (taille des pays et distance)	Tinbergen (1962)
Les déterminants microéconomiques	Krugman (1987)
Poids de l'histoire	Krugman et obstfeld (1992)
Effets permanents des chocs	Grossman et holprman (1991)
Conditions initiales de production	Krugman (1991)
Patrimoine technologique	Schumpeter (1934), posnrs (1961)
Effet d'agglomération	Vernon (1966)
Innovation	Lancocter (1966), falman (1987)
Cycle de vie de produit	Chanbelin (1933), Dixit, shiglitz, krugman (1979)
Différenciation des produits	Brander et Krugman (1983)
Qualité	
Variété	
Indépendance stratégique	

Source : Institut français des relations internationales (IFRI).

Essai d'analyse de la place de l'innovation dans la stratégie d'exportation d'une entreprise algérienne : cas de Cévital.

1-3 L'impact du libre-échange sur l'évolution du commerce international

Avec sa construction, l'Europe a eu le plus fort degré d'ouverture. L'expansion du libre-échange et la réduction des barrières douanières ont rendu possible l'expansion des échanges internationaux.

En 2012 le volume des exportations de marchandises a augmenté de 9% malgré une nette décélération par rapport à 2011 et 2010 à cause de la crise économique, la croissance annuelle pour 2012 est restée supérieure à l'expansion observée en moyenne pour la période 2008-2012.⁶¹ Et pour la valeur des échanges de marchandises on trouve les exportations mondiales ont augmentés à 17% pour atteindre 16,2 milliards de dollars en 2012. Si on compare l'évolution des exportations mondiales de marchandise en volume et en valeur, on constate, que la croissance en valeur a été plus forte que celle en volume.

1-4 La structure des échanges mondiaux ¹

Les échanges mondiaux concernant $\frac{3}{4}$ des biens primaires et biens manufacturés. Le volume des échanges primaires a augmenté mais la part des échanges primaires a diminué dans le commerce mondial (elle a été divisée par 2). L'essentielle des échanges de biens concernent donc les biens manufacturés, les services représentent eux 30%, le principal service, c'est le transport maritime des marchandises.

Les évolutions structurelles par produit sont comme suit :²⁷

- La prédominance des échanges de produits manufacturés.
- Le commerce de produits manufacturés passe de 47% en 1983 à 89% en 2013.
- Le commerce de produits primaire passe de 32% en 1983 à 22% en 2013.

⁶¹Huber Martini- Ghislaine Legrand, *commerce international*, page 53, Dunod, Paris, 2013

²⁷Pierre Bizolon; *l'organisation économique du monde*, Ed Casteilla, 1996, page 36

Essai d'analyse de la place de l'innovation dans la stratégie d'exportation d'une entreprise algérienne : cas de Cévital.

Les trois secteurs représentent 75% des produits manufacturés échangés, qui sont : l'électromécanique, la chimie et les produits de large consommation (véhicules, agroalimentaire).

1.5 Les risques liés au commerce international

Afin d'étudier de façon approfondie les techniques de couverture, il semble indispensable d'identifier les risques associés à l'environnement international, de les définir et de les analyser selon leur différentes acceptations.

1.5.1 Le risque commercial : C'est principalement l'incapacité financière temporaire ou définitive de l'acheteur à payer le montant de la transaction qu'il s'était engagé à régler dans les délais convenus. Ce peut également un litige portant sur la qualité des marchandises ou le non-exécution d'une des clauses du contrat, que cette contestation soit fondée ou non. Les causes de défaillances peuvent être également liés à la conjoncture économique mais aussi à la mauvaise gestion et à l'absence d'une politique de préventions des risques. Il ressort, cependant, que la crise de trésorerie est donnée comme une première cause de défaillance, suivie de près par la réduction des marges et de la rentabilité.

L'entreprise exportatrice se trouve donc face à un risque important puisqu'elle est exposée elle-même à un risque de rupture de trésorerie par défaut de paiement de ses clients. Et compte tenu du poids du poste client dans le bilan de l'entreprise (en moyenne 30%), le risque de non-paiement est plus que jamais menaçant.

Une panoplie de mesures peut couvrir le risque commercial

a) L'assurance – crédit auprès de la SMAEX (société marocaine d'assurance à l'exportation) : Elle a pour mission d'aider l'entreprise à bien sélectionner ses clients dans l'ouverture des relations d'affaires ; surveiller l'évolution de la situation financière des clients existant ; l'indemniser dans des proportions définies au contrat dans le cas d'insolvabilité présumée ou déclarée par le débiteur.

Essai d'analyse de la place de l'innovation dans la stratégie d'exportation d'une entreprise algérienne : cas de Cévital.

b) L'externalisation de la gestion des risques : Le facturation (ou factoring) et le forfaitage (ou faofaiting) sont les deux techniques financières qui permettent de transférer le risque de non paiement sur un établissement spécialisé, le plus souvent affilié à une banque ou groupe bancaire.

- Le factoring est la solution d'externalisation la plus répandue car elle associe gestion, assurance, et financement des créances et prévention des impayés.
- Le forfait âge ou l'escompte sans recours est l'achat d'une créance échéant ultérieurement et matérialisant la livraison de marchandises ou de services. Le forfaitaire qui achète la créance renonce expressément à son droit de recours contre le détenteur initial de la créance (exportateur). Le rachat se fait à prix fixe jusqu'à 100% de la valeur de la créance.
- Le risque documentaire irrévocable et confirmé : nous avons vu que cette technique élimine toute possibilité des risque commerciale du fait de l'engagement irrévocable des banques émettrice et notificatrice.

1.5.2 Le risque politique : Il s'agit d'un risque lié au pays de l'acheteur et qui résulte soit :

- D'une décision unilatéral d'un gouvernement de suspendre tout transfert à destination d'un pays tiers, pour diverses raisons : rupture des relations diplomatiques, guerre, révolution, catastrophes naturellesetc.
- De la détérioration des réserves de changes du pays débiteur compromettant ainsi sa capacité de transfert, d'où le risque de non transfert.

Devant l'ampleur de la crise d'endettement des pays en développement, le risque pays devient une réalité omniprésente. Une panoplie des techniques de couverture et toutefois envisagée.

Essai d'analyse de la place de l'innovation dans la stratégie d'exportation d'une entreprise algérienne : cas de Cévital.

L'assurance crédit à l'exportation offerte par la SMAEX (quotité garantie à 90% de la créance)

Le factoring : compte tenu de son importance le factoring mérite d'être traité à part et d'une manière très détaillée.

1.5.3 Le risque de change : Les caractéristiques d'un marché du change

Les marchés des changes sont des marchés où s'échangent des devises. Les plus importants (New York, Londres, Francfort, Zurich, Paris..) fonctionnent 24 heures sur 24.

La valeur d'une devise par rapport à une autre devise est appelée cours ou taux de change et est déterminée par confrontation d'une offre et d'une demande. Les intervenants sur le marché du change disposent de deux systèmes de télétraitement Reuter et Telerate Dow Jones appartenant à deux agences de presses. Les cambistes sont donc reliés à un réseau international et peuvent à tout moment connaître les cours des devises sur toutes les places.

Section 2: Présentation de la stratégie d'exportation

2.1 Généralité sur l'exportation :

L'activité d'exportation est une nécessité vitale pour l'état, c'est un certificat de bonne santé qui se traduit par le maintien et le développement du pays à l'étranger. Elle permet de payer les importations et d'équilibrer la balance des transactions courantes.

Elle se caractérise par une évolution rapide et multiforme du commerce mondial découlant de la réduction, voire d'élimination des barrières à l'échange. Nous avons divisé cette section en quatre points. On présente, d'abord, les différentes définitions d'une activité d'exportation et le dispositif mis en œuvre pour la promotion des exportations hors hydrocarbures, puis, les différents facteurs de l'internationalisation enfin, les avantages et les inconvénients de cette activité.

Essai d'analyse de la place de l'innovation dans la stratégie d'exportation d'une entreprise algérienne : cas de Cévital.

2.1.1 Définition de l'activité d'exportation

Traditionnellement on réserve l'usage du terme exportation à la vente à partir de territoire nationale d'un bien vers des marchés étrangers. Ce mode de développement à l'extérieur des frontières a été et reste prépondérant dans l'entreprise. Il s'agit bien d'une relation contractuelle entre des opérateurs appartenant à des pas différent⁸.

Nous retenons la définition donnée par le lexique du commerce international : « L'exportation est l'action de vendre à l'étranger une partie de la production de bien ou service d'un ensemble économique , pays ou région , étant donné qu'une vente pays A au pays B est la même opération qu'un achat du pays B au pays A, ce dernier est un terme miroir de celui de l'importation »⁹

C'est pour cela, que l'activité de l'exportation deviens une exigence incontournable du monde dans ces dernières année, un créneau porteur et un puissant facteur d'amélioration de la qualité des produits et de développement des entreprises et l'un des moteurs de la croissance économique et une solution au décollage de l'industrie du pays est constitué pour les pays en développement une source non négligeable des devises.

2.2 Démarche et stratégie d'exportation à l'international

2.2.1 Identification et choix du marché cible

La sélection des marchés cibles dépend de **nombreux facteurs** tels que les caractéristiques du produit à exporter, la capacité de production de l'entreprise, la réglementation douanière des pays étrangers, l'intérêt des marchés et leur accessibilité en fonction des ressources propres de l'entreprise.

⁸P. Joffre " L'entreprise et l'exportation " , librairie Vuibert, paris, janvier 1987 , P36.

⁹SMORELLE Frédéric,lexiquedecommerceinternational,éditionellipses,paris,p56.

Essai d'analyse de la place de l'innovation dans la stratégie d'exportation d'une entreprise algérienne : cas de Cévital.

2.2.2 La sélection des produits :

- **Tendances des exportations/importations** : Le meilleur moyen pour connaître les perspectives d'achat d'un produit sur un marché donné est de savoir si ce marché importe ou non ce produit. Cette information est généralement disponible car la plupart des pays chiffrent leur importations / exportations.
- **Base d'approvisionnement** : Pour pouvoir satisfaire la demande étrangère, il faut s'assurer la régularité des approvisionnements en intrants. Il est donc essentiel d'avoir une base d'approvisionnement stable et régulière.
- **Capacité de production** : La capacité de l'entreprise en matière de production et de livraison à temps aux clients est également un point important pour la réussite du produit sur le marché intérieur aussi bien qu'à l'étranger.
- **Adaptation du produit** : Il est important de surveiller constamment les besoins et préférences des marchés étrangers afin de pouvoir s'adapter aux possibilités offertes sur ces marchés pour mieux les exploiter.

Disposition de fournitures des services après-vente : Lorsque le produit nécessite un service après-vente, l'entreprise doit prendre les dispositions sur les marchés étrangers ou charger un distributeur / agent pour assurer le service et l'entretien ainsi que l'approvisionnement en pièces détachées.

2.2.3 Le choix du réseau de vente

Plusieurs circuits de vente et de distribution : existent dans les différents marchés mondiaux. Ils seront étudiés en détail séparément dans le module : Réseaux de vente et distribution à l'international.

Essai d'analyse de la place de l'innovation dans la stratégie d'exportation d'une entreprise algérienne : cas de Cévital.

2.3 Stratégies d'entrée sur un marché d'exportation

Une stratégie d'entrée sur le marché définit la façon de vendre, de livrer et de distribuer vos produits dans un autre pays. Lorsque vous exportez un service, cette stratégie consiste à trouver des façons de conclure des marchés et de les réaliser dans un autre pays.

2.3.1 Pénétrer un marché d'exportation

Les façons de vendre à des marchés étrangers comprennent les exemples suivants :

2.3.1.1 Exportations directes

Les exportations directes consistent à promouvoir, vendre et livrer vos produits directement aux clients. Dans le cas d'exportation de services, vous négociez, établissez des marchés et travaillez directement avec le client. En n'ayant pas d'intermédiaire, vous rentabilisez davantage vos investissements, vous pouvez établir des prix plus bas et donc être plus concurrentiel, et vous établissez un rapport direct avec vos clients.

2.3.1.2 Exportations indirectes

Vous pourriez aussi choisir d'exporter indirectement par l'entremise d'un intermédiaire, comme une entreprise de distribution, un agent, un représentant ou un distributeur étranger. Selon l'entente conclue, l'intermédiaire peut faire du travail préparatoire pour vous, mais contre rémunération.

2.3.1.3 Partenariats et alliances

Choisir de former une alliance ou un partenariat avec une entreprise nationale ou étrangère est une autre façon de pénétrer un marché étranger. Établir un partenariat avec une entreprise étrangère peut fournir les compétences, la technologie, le capital ou l'accès au marché que vous ne pourriez peut-être pas vous accorder seul. Établir une alliance avec une entreprise canadienne dont les produits ou services complètent les

Essai d'analyse de la place de l'innovation dans la stratégie d'exportation d'une entreprise algérienne : cas de Cévital.

vôtres peut réduire les coûts, grâce aux efforts de commercialisation conjoints ou au partage des canaux de distribution.

L'exportation comprend d'autres mécanismes d'entrée sur les marchés, comme les acquisitions et les investissements, les coentreprises, les contrats de licence, et la vente aux gouvernements étrangers.

2.4 Types d'intermédiaires à l'exportation

Vous pouvez gagner du temps et économiser de l'argent en choisissant de faire appel à un intermédiaire pour vendre dans des marchés étrangers. Il existe divers types d'intermédiaires :

2.4.1 Agents et représentants

Les agents obtiennent des commandes de clients étrangers moyennant une commission. Les représentants sont des agents spécialisés qui travaillent dans un secteur géographique donné et qui se spécialisent dans des familles de produits ou de services connexes.

Les agents et les représentants peuvent tous deux être autorisés à conclure des contrats de vente avec des clients étrangers en votre nom. Habituellement, ils ne touchent une commission que lorsqu'ils vendent votre produit ou service.

2.4.2 Entreprises de distribution

Les entreprises de distribution sont des intermédiaires canadiens qui vendent vos produits ou services à l'étranger. Les entreprises de distribution multiservices se chargent de nombreux aspects de l'exportation, notamment les études de marché, le transport, le recrutement de distributeurs ou d'agents, la participation à des foires commerciales, la publicité et la préparation de documentation.

Essai d'analyse de la place de l'innovation dans la stratégie d'exportation d'une entreprise algérienne : cas de Cévital.

2.4.3 Distributeurs étrangers

Contrairement aux agents, les distributeurs achètent votre produit ou service dans le but de le revendre à leurs clients à l'étranger. Ils fixent souvent le prix de vente, offrent un financement aux acheteurs et s'occupent des questions liées à la garantie et au service. En général, ils assurent aussi le service après-vente dans le marché étranger.

Pour obtenir plus de renseignements sur les intermédiaires, y compris des conseils pour vous aider à déterminer quel type vous conviendrait le mieux, consultez l'étape #6 du Guide pas-à-pas à l'exportation.

2.5 Risque liés à l'activité d'exportation :

2.5.1 Le risque de change

C'est le risque lié à la variation des taux de change entre la monnaie nationale et les monnaies des pays cibles. Dès lors qu'une entreprise décide de libeller ses transactions en devises, elle entre en risque de change. En effet, la baisse de la devise de paiement engendre à son tour la baisse de la marge de l'entreprise exportatrice. Il est donc nécessaire pour cette dernière de procéder à la couverture de ce risque en procédant à des méthodes internes, ou en transférant la couverture aux organismes externes.

2.5.2 Le risque politique et institutionnel

Il s'agit de l'ensemble des risques liés aux décisions des états des pays cibles. Nous distinguons :

- Le risque d'exportation ou de nationalisation.
- Le risque lié au changement de réglementation, douanières, fiscale, bancaire, commerciale et celle du taux de change.
- Le risque lié à la corruption.
- Le risque lié aux couts de transaction ; ces couts englobent tous les frais engendrés par la réalisation d'une transaction économique, ces derniers

Essai d'analyse de la place de l'innovation dans la stratégie d'exportation d'une entreprise algérienne : cas de Cévital.

deviennent plus importants dès qu'il s'agit d'une transaction internationale. Ces cout sont souvent liés aux

- Cout de recherche des partenaires étrangers ;
- Cout de collecte d'information sur les marchés étrangers ;
- Cout de rédaction des contrats ;
- Cout de contrôle de la conformité des contrats (volume des vents, prix et moyens appliqués)

2.5.3 Les risques de prospection des marchés étrangers

La prospection des marchés étrangers est une étape importante dans la stratégie d'exportation de l'entreprise. Elle porte sur l'identification de plusieurs critères aidant les dirigeants de celle-ci à mieux appréhender les caractéristiques de la demande étrangère.

Cependant cette démarche comporte des risques ¹⁰ qu'il faut prendre en considération et qu'il faut surtout couvrir.

Les risques de prospection sont liés aux éléments suivants :

- L'évaluation du marché ;
- La mise aux normes ; l'adaptation aux habitudes de consommation demandent essentiellement des solutions techniques ;
- La recherche des premiers clients, la mise en place d'un réseau, l'établissement d'un partenariat pour pénétrer u nouveau territoire demandent à l'entreprise de nombreuses compétences. Un accompagnement par un spécialiste du pays permet de sécuriser cette démarche.

¹ www.netpme.fr/economie/321-risques-exportation.html.

Essai d'analyse de la place de l'innovation dans la stratégie d'exportation d'une entreprise algérienne : cas de Cévital.

2.5.4 Les risques commerciaux

Les risques commerciaux sont, de prime abord, liés à la qualité du produit, la conformité avec les spécifications et les délais de livraison. Ces risques ne sont, généralement, pas assurables, car ce sont des risques qui sont inhérents aux transactions.

Par contre, des problèmes fréquents surgissent à cause de dommages physiques à la marchandise suite à des circonstances fortuites : accidents de manutention ou de transport, vol, etc. Ces risques sont assurables.¹¹

¹¹ibidp142.

Essai d'analyse de la place de l'innovation dans la stratégie d'exportation d'une entreprise algérienne : cas de Cévital.

Conclusion

Au cours de ce chapitre, il a été démontré que le rôle du commerce extérieur n'est pas seulement de compenser les timbrons du marché intérieur, ni d'offrir les possibilités plus grandes de production, d'emploi et d'équilibre budgétaire, mais de permettre aux pays l'importation d'équipements nécessaires à leur industrialisation et donc à leur développement socio-économique.

Cet objectif ne semble atteint qu'unilatéralement par les pays déjà industrialisés avec qui le tiers monde entretient des relations commerciales. Les importations en provenance de ces pays coûtent deux fois, trois fois plus chères que les matières premières exportées par les pays sous-développés. Cette inégalité résulte la détérioration des termes de l'échange des PVD, et le rythme est loin d'être arrêté.

Dans de grands concerts internationaux, les délégués des régions sous-développés ne cessent de réclamer éperdument l'ajustement des prix des produits industriels et la stabilisation des cours des matières premières. Ces cris sont restés vains parce que l'on sait que, ceux qui forment la majorité dans ces assemblées sont les artisans mêmes de la situation anormale que vivent les pays sous-développés. Accorder à ces pays la stabilisation des cours de leurs produits, c'est encourager leur état de sous-développement car aucun effort ne sera entrepris de leur côté pour améliorer la qualité de leurs produits. Compter sur la bonne foi des pays développés pour niveler les prix de leurs marchandises, c'est perdre son temps, puisque, pour ces pays, le profit maximum est le leitmotiv de leur commerce avec les nations pauvres. Celles-ci doivent compter plus sur elles-mêmes que sur leurs anciens colonisateurs.

Loin de nous l'idée de supprimer le commerce entre les riches et les pauvres. Mais il importe à ces derniers de distinguer le nécessaire de l'accessoire. Comme beaucoup de biens, notamment les biens de consommation, peuvent être produits sur place, il est un devoir pour eux de concentrer leurs importations sur les biens d'équipement. Certes, ce choix sera difficile d'autant plus que les bourgeoisies nationales naissantes et qui dirigent la plupart des pays sous-développés, ont fait les leurs les modes de

Essai d'analyse de la place de l'innovation dans la stratégie d'exportation d'une entreprise algérienne : cas de Cévital.

consommations étrangères, Mais par une volonté ferme de briser les liens du sous-développement, ce choix sera facilité Lorsque les produits agricoles locaux et abondants auront connu une large publicité auprès des masses et seront offerts sur les marchés préalable, l'implantation des industries de transformation.

**CHAPITRE 02 : La présentation de
l'activité d'innovation d'une
entreprise**

Essai d'analyse de la place de l'innovation dans la stratégie d'exportation d'une entreprise algérienne : cas de Cévital.

Introduction

L'analyse des processus d'innovation des entreprises a connu une forte montée en puissance dans les dernières décennies grâce à la réalisation et à l'exploitation des enquêtes sur l'innovation. De telles enquêtes, dites CIS (Community innovation survey) sont aujourd'hui pratiquées dans de nombreux pays, non seulement développés, telles que les enquêtes CIS dans l'Union européenne, mais aussi en développement¹.

L'enjeu essentiel consiste à affiner les mesures de l'innovation en allant au-delà des approches traditionnelles préconisées initialement par le manuel de Frascati qui réduisent l'analyse de l'innovation à une relation input/output entre dépenses de R & D et production de brevets.

Ces enquêtes fournissent, en effet, des informations quantitatives mais aussi qualitatives variées sur les processus à l'œuvre au sein des entreprises innovantes permettant de cerner de manière beaucoup plus fine les différentes dimensions du développement des innovations

Toutefois, le management de l'innovation est difficile et risqué de par sa nature même : la plupart des nouvelles technologies ne se laissent pas transformer en produits et services et, en générale, les nouveaux produits et services ne débouchent pas sur les succès commerciaux.

Essai d'analyse de la place de l'innovation dans la stratégie d'exportation d'une entreprise algérienne : cas de Cévital.

Section 1 : Présentation de l'innovation

1.1 Fondements et démarches de l'innovation :

L'innovation met en mouvement l'économie dans son ensemble. Cet acte est complexe car il fait participer une multitude d'acteurs économiques¹² : entreprises, institutions publiques, individus. Tous jouent à des degrés divers un rôle fondamental dans le lancement, la coordination et la commercialisation de nouvelles marchandises et technologies.

Mais comme les marchés d'aujourd'hui sont de plus en plus complexes et changeants, ces acteurs du projet commun d'innovation sont à la recherche de normes, de règles et d'institutions adéquates à travers lesquelles, ils pourront organiser l'activité innovante afin de maîtriser les risques et les coûts.

L'organisation structurelle de ces acteurs et la gestion de ces interactions agissent comme des facteurs de succès de l'innovation et font objet de nombreuses réflexions dans les milieux académiques. Et dans ce contexte, où les enjeux de l'innovation sont sans cesse croissants, les actions et décisions de management de l'innovation dans l'entreprise sont devenues de plus en plus présentes et instrumentalisées. Toutefois, décortiquer les termes innovation ainsi que les différents termes qui vont faire objet dans ce travail devient une nécessité et nous allons procéder à leur explication.

1.2 Critères de l'innovation :

1.2.1 Définition de l'innovation :

Une innovation est une nouveauté sociale, un nouveau produit, un nouveau service ou un nouveau bien qui a pu être implémenté. Le champ d'appréciation de la nouveauté peut se faire au niveau de l'acteur économique (consommateur ou entreprise par exemples) et/ou au niveau du marché pertinent (marché géographique ou marché du produit). Les éléments que l'on cherche à apprécier pour matérialiser la nouveauté

¹² Durieux F., « Management de l'innovation », éd. Vuibert, Coll. FNEGE, Paris, 2000, P.6

Essai d'analyse de la place de l'innovation dans la stratégie d'exportation d'une entreprise algérienne : cas de Cévital.

peuvent être, par exemples, l'apparence, les performances, l'ergonomie, la puissance, les fonctionnalités, etc.

1.2.2 Son origine : Elle vient d'une avancée technologique, d'un nouveau besoin et / ou d'une situation de portefeuille produit. Après avoir conclu leur projet innovant par un succès commercial, les entreprises reconduisent le processus systématiquement et peuvent alors organiser leur management de l'innovation.¹³

1.2.3 Son rôle :

Elle a un rôle moteur dans l'économie. Alors ses facteurs sont considérés comme déterminants par les décideurs politiques. SHUMPTER a montré son rôle dans l'impulsion : l'entrepreneur innovateur, c'est par les nouveaux produits, les nouvelles techniques, les structures finissent par changer

1.2.4 Ses niveaux d'application :

Il existe principalement deux niveaux d'application de l'innovation dans l'entreprise :

Innover ponctuellement : On parle de projet d'innovation ou d'innovation produit, il s'agit de projet d'amélioration des produits existants, de création ou d'adoption d'une nouvelle technologie de produit.

1.3 L'innovation, facteur déterminant de la compétitivité de l'entreprise

Dans un contexte concurrentiel et face aux perpétuels changements de leur environnement, les entreprises mènent une réflexion sur l'innovation qui est essentielle pour assurer leur croissance et leur développement. En effet, les entreprises peuvent grâce à l'innovation développer une compétitivité durable. Ainsi, les entreprises cherchent à développer des innovations tout en prenant en compte les risques liés à celle-ci.

¹³ Perrin J., « Concevoir l'innovation industrielle, méthodologie de conception de l'innovation, », CNRS éditions, Paris, 2001, P.16.

Essai d'analyse de la place de l'innovation dans la stratégie d'exportation d'une entreprise algérienne : cas de Cévital.

1.3.1 L'innovation permet de renforcer la compétitivité de l'entreprise et influe sur les stratégies mises en œuvre

L'innovation permet aux entreprises de renforcer leur position concurrentielle sur les marchés. En effet, l'innovation permet aux entreprises d'augmenter leur productivité, d'améliorer la qualité de leurs produits ou de leurs services et de développer des compétences clés. L'innovation permet surtout aux entreprises d'améliorer leur compétitivité hors-prix. **Porter** souligne que l'innovation est la clé de la compétitivité des entreprises parce qu'elle conditionne leur capacité à maintenir des avantages concurrentiels durables sur des marchés évolutifs.

L'innovation est un facteur déterminant de la compétitivité et de la rentabilité des entreprises et est par conséquent un élément essentiel de la stratégie de l'entreprise. Ainsi Innover permet à l'entreprise d'avoir un avantage concurrentiel en termes de coût ou d'offre produit.

Lorsque l'innovation concerne les procédés de production, elle confère à l'entreprise un avantage en termes de coût. Dans ce cas, l'entreprise pourra soit appliquer une stratégie de baisse des prix ou une stratégie d'accroissement des marges. Quand l'innovation porte sur les produits, l'entreprise se différencie de ses concurrents. La stratégie de différenciation est souvent adoptée par les PME innovatrices qui peuvent ainsi coexister à côté des grands groupes.

Même si l'innovation procure un avantage concurrentiel, sa rentabilité étant incertaine, elle risque d'entraver le développement de l'entreprise.

1.3.2. La rentabilité de l'innovation, associé à des contraintes et à des risques est incertaine

La rentabilité incertaine de l'innovation peut être liée aux contraintes de réalisation, au cadre institutionnel, aux risques dus au rythme de diffusions des innovations et aux risques liés au financement.

Essai d'analyse de la place de l'innovation dans la stratégie d'exportation d'une entreprise algérienne : cas de Cévital.

1.3.2.1 Incertitudes issues des contraintes de réalisation

Les incertitudes liées aux contraintes de réalisation peuvent être regroupées sous quatre rubriques :

- En ce qui concerne le positionnement du produit nouveau; une attention insuffisante portée à cet aspect de la commercialisation entraîne l'échec du produit introduit. Tous les projets d'innovation ne sont pas forcément réalisables par l'organisation car ils ne correspondent pas aux besoins ou aux attentes des consommateurs.
- la protection de l'innovation :

Le monopole n'est que temporaire. En effet, quelle qu'en soit l'originalité, l'innovation introduite (brevet, marque de fabrique, modèle...) n'assure qu'un avantage compétitif provisoire, voire illusoire comme pour le cas du secteur de la grande cuisine tant l'efficacité des brevets est faible. Pour qu'il cesse de l'être, l'innovation doit être permanente au sein de la firme.

- la liaison marché-produit-technologie :

Elle doit être assurée quoi qu'il advienne. Elle suppose donc que l'entreprise adopte une stratégie de grappes technologiques, c'est-à-dire d'activités liées par une même technologie.

- le personnel :

Tout changement perturbe. Les chances de réussite de l'innovation sont donc fortement liées à la motivation du personnel qui le met en œuvre. Il doit être préparé à l'introduction du produit nouveau et, s'il y a lieu, aux tâches nouvelles qui lui incombent. Dans le cas contraire, l'innovation sera rejetée, directement ou par simple inertie.

Essai d'analyse de la place de l'innovation dans la stratégie d'exportation d'une entreprise algérienne : cas de Cévital.

1.3.2.2 Incertitude liée au cadre institutionnel

L'exemple de l'invention du nylon par Dupont et de la mise au point du procédé de photo instantanée par Polaroid ont procuré à ces deux firmes une rente substantielle. Pourtant, la rentabilité de l'innovation est incertaine du fait de ses effets anticoncurrentiels.

L'innovation a un impact sur la structure (nb de concurrents) et sur la nature (concurrence hors-prix) de la concurrence; elle peut donc conduire à des distorsions par rapport au modèle concurrentiel traditionnel (concurrence pure et parfaite) et donc à des situations de non optimalité parétienne.

Soucieuses d'une allocation optimale des ressources, les autorités pourront concevoir une politique visant à surveiller les effets anticoncurrentiels de l'innovation, faisant ainsi disparaître les profits supplémentaires attachés à l'innovation.

Cela s'est produit dans une affaire opposant le premier fabricant mondial de logiciels informatiques Microsoft aux autorités américaines et européennes. Bénéficiant au départ d'un avantage technologique, Microsoft avait d'une part réussi à imposer aux constructeurs de micro-ordinateurs ses systèmes d'exploitation (MS-DOS et Windows) et d'autre part signait des contrats avec ces derniers sur la base d'un système dit du "per processor" qui obligeait les constructeurs à équiper leurs matériels en logiciels de Microsoft.

La firme de Bill Gates s'est ainsi construite au cours des années 80 un quasi-monopole sur le marché des logiciels d'application en "tuant la concurrence". Cela a normalement pris fin en juillet 1994 grâce à l'action combinée du ministère de la justice américain et de la Commission de Bruxelles.

1.3.2.3 Incertitudes liées au rythme de diffusion des innovations

Le rythme accéléré des innovations qui contribue au raccourcissement du cycle de vie des produits rend les stratégies de leadership très risquées. Une grande entreprise comme Lockheed a été éliminée du marché des avions de ligne par Boeing et Douglas parce qu'elle avait misé sur le turbo-propulseur plutôt que sur le turbo-réacteur. Si une

Essai d'analyse de la place de l'innovation dans la stratégie d'exportation d'une entreprise algérienne : cas de Cévital.

grande entreprise a les ressources suffisantes pour surmonter l'échec d'une innovation, cela n'est généralement pas le cas des PME qui doivent donc se montrer très vigilantes lorsqu'elles optent pour une stratégie de leadership.

1.3.2.4 Incertitude liées au financement

L'innovation absorbe beaucoup de ressources au cours de ses différentes phases qui sont lourdes. Les sources de financement sont limitées. En internes le financement est réalisé grâce au budget de recherche développement et à la capacité d'autofinancement des entreprises et en externe à l'aide du capital risque, et des subventions de l'ANVAR. Du fait de l'incertitude liée à l'innovation on comprend que les investisseurs extérieurs soient méfiants.

Pour éviter de tomber dans un gouffre financier qui pourrait menacé sa survie l'entreprise doit se montrer attentive aux modalités de financement. Notons qu'un projet d'innovation peut ne pas voir le jour du fait simplement que l'innovateur peut trouver des difficultés liées au financement très lourd en matière de brevets. Par ailleurs, aux Etats-Unis il existe un compartiment du marché financier exclusivement réservé aux firmes innovantes

Même s'il existe des incertitudes quant à la rentabilité de l'innovation, l'entreprise a intérêt à innover. L'innovation peut donner à l'entreprise un avantage décisif sur ses concurrents. Elle doit pour cela gérer le processus d'innovation.

Section 2 : Performance à l'exportation et innovation technologique

2.1 Innovation technologique et performance sur les marchés d'exportation :

Les raisons motivant notre étude découlent essentiellement de propositions qui trouvent leurs assises théoriques et empiriques dans la littérature existante

Essai d'analyse de la place de l'innovation dans la stratégie d'exportation d'une entreprise algérienne : cas de Cévital.

2.1.1 L'innovation technologique représente une caractéristique cruciale du contexte concurrentiel :

Les PME manufacturières exportatrices œuvrent dans un environnement fortement concurrentiel où dominent plusieurs tendances. Mentionnons d'abord une forte concurrence axée sur la capacité d'intervention où le temps devient l'élément concurrentiel crucial (Stalk et Hout, 1990). En plus de se dédier uniquement aux activités à haute valeur ajoutée, l'entreprise dite « virtuelle » choisit de réduire drastiquement l'espace temporel entre la conception initiale et la mise en marché.

Une autre tendance qui se dégage nettement provient du phénomène de segmentation des marchés (Clark et Wheelwright, 1993). Une clientèle de plus en plus conscientisée et exigeante force les entreprises à trouver des solutions originales et innovatrices pour répondre à des besoins particuliers (Piore et Sabel, 1984).

Enfin, la troisième tendance provient de la nature même de la concurrence, hautement dominée par les compétences technologiques incluant les savoirs scientifiques et savoir-faire pratiques (Thurow, 1992).

Dans la dynamique plus particulière de la sous-traitance industrielle, certaines PME manufacturières doivent aussi démontrer des compétences technologiques spécifiques pour se qualifier comme sous-traitants et/ou fournisseurs auprès des donneurs d'ordres associés à des réseaux ou consortiums

Internationaux (Lefebvre et al, 1993a). Ces trois tendances ne sont pas mutuellement exclusives ; au contraire, elles se recoupent fortement. Leur combinaison crée des enjeux auxquels les entreprises, grandes et petites, ne peuvent se soustraire.

Dans un tel contexte, l'innovation technologique apparaît comme un mécanisme susceptible de maintenir et d'améliorer la compétitivité des entreprises.

Afin de soutenir la concurrence internationale telle que décrite jusqu'à maintenant, les firmes doivent se fixer des objectifs élevés en termes de qualité, de rapidité de développement de nouveaux produits et de leur mise en marché et de flexibilité. Ceci exige une maîtrise des changements technologiques et la capacité d'innover.

Essai d'analyse de la place de l'innovation dans la stratégie d'exportation d'une entreprise algérienne : cas de Cévital.

2.1.2 L'innovation technologique est un concept multi dimensionnel qui exige d'être observé au niveau de la firme :

La perspective privilégiée ici correspond à celle de la théorie évolutionniste (Nelson et Winter, 1982) qui reconnaît en particulier l'hétérogénéité des firmes en concurrence sur un marché (Nelson, 1994). Appliquée à l'innovation technologique, la théorie évolutionniste suggère que les firmes disposent de compétences ou modes de fonctionnement différents et privilégient certains efforts innovateurs plutôt que d'autres. En effet, il ne fait aucun doute que les activités de R-D sont spécifiques à chaque firme (Helfat, 1994) et que les investissements en R-D ne sont pas une mesure de l'innovation mais plutôt un de ses indicateurs (Hansen, 1992, p. 43) puisque l'innovation technologique implique beaucoup plus que de simples investissements monétaires dans des projets de R-D. Une forte synergie doit également être créée entre ces investissements et un ensemble d'efforts de nature moins tangible (Lefebvre et al, 1993b) comme le développement de compétences technologiques distinctives.

Une importance capitale doit également être accordée à la gestion des nombreuses activités du processus d'innovation technologique, telles la veille technologique, l'intégration fonctionnelle, la planification, la coordination et la motivation (Howard et Guile, 1992). Ces éléments constituent la base de la gestion de la technologie au sein des organisations.

Une telle approche stipule que les entreprises créent délibérément des avantages concurrentiels tout en reconnaissant que leur marge de manœuvre peut être limitée par l'infrastructure existante, que ce soit à un niveau institutionnel élargi sous forme de systèmes nationaux d'innovation (Nelson, 1993) ou à un niveau plus local sous forme de systèmes « régionaux » d'innovations (Acs et al, 1996). Notons que le concept de région peut fort bien transcender les frontières nationales comme par exemple l'Eurégion Maas-Rhine (Corvers et al, 1995).

L'existence de tels systèmes nationaux et/ou régionaux stimule ou handicape la capacité à innover des entreprises mais une telle capacité varie à son tour selon les diverses capacités de chaque firme à organiser, coordonner et orienter les ressources, compétences et relations. En acceptant que les multiples dimensions de l'innovation

Essai d'analyse de la place de l'innovation dans la stratégie d'exportation d'une entreprise algérienne : cas de Cévital.

technologique se retrouvent de façon différenciée dans chaque entreprise, l'unité d'observation ne peut être que l'entreprise.

2.1.3 L'innovation technologique a une incidence sur la performance à l'exportation mais l'évidence empirique reste relativement fragmentaire :

Non seulement l'innovation technologique permet d'améliorer la position concurrentielle des firmes sur de nouveaux marchés, mais « tous les chemins mènent à établir un lien entre exportations et R-D » (cité dans Ingram et Dunn, 1993, p. 96). L'attention des études empiriques s'est donc largement portée sur la relation R-D-exportations (Ito et Pucik, 1993). Certaines études, beaucoup moins nombreuses, offrent des évidences empiriques ponctuelles en démontrant un lien positif entre exportations et la supériorité technologique d'un produit (Cooper et Kleinschmidt, 1985), l'existence d'une technologie ou d'un produit unique (Haar et Ortiz-Busnafina, 1995), la présence de technologie avancée (Wagner, 1995), l'adoption des procédés de fabrication flexible (MacPherson, 1994) ou le nombre des brevets détenus par l'entreprise (Moini, 1995).

À notre connaissance, il n'existe toutefois aucune étude ayant exploré, au niveau de la firme, le lien entre diverses dimensions de l'innovation technologique (incluant la gestion des activités technologiques) et la performance à l'exportation.

Sur la base des trois propositions précédentes, la prémisse retenue est donc la suivante : en étant confrontées aux grandes tendances internationales, les PME manufacturières exportatrices doivent déployer un ensemble d'efforts en matière d'innovation technologique qui ne se limitent pas aux indicateurs traditionnels. La difficulté d'une telle étude réside essentiellement dans l'identification, la justification théorique et la mesure des dimensions de l'innovation technologique.

Essai d'analyse de la place de l'innovation dans la stratégie d'exportation d'une entreprise algérienne : cas de Cévital.

2.2 L'impact de l'innovation sur les cinq forces de Porter

2.2.1 L'impact de l'innovation sur les cinq forces de Porter

L'effet de l'innovation sur l'intensité concurrentielle est très varié, il revêt différentes formes à savoir :

- L'innovation peut modifier les barrières à l'entrée ou à la sortie, ce qui fait varier le nombre d'entreprise présentes sur un marché. L'introduction d'une nouvelle technologie pousse certaines entreprises à entrer sur le marché et d'autres à sortir.
- L'innovation influe sur l'intensité concurrentielle en réduisant ou augmentant le potentiel d'activité ou du domaine d'activité en jouant sur son taux de croissance ou taux de marge. L'introduction d'une innovation radicale dans une activité donnée, la rend très dynamique et rentable, d'où l'arrivée de plusieurs entreprises désireuses d'y investir.

2.2.2 L'impact de l'innovation sur les produits de substitution

Généralement, les produits de substitution émanent des innovations radicales, ce qui entraîne le remplacement de l'ancien produit par un nouveau, qui a comme conséquence directe, un détournement de la demande existante de la firme en place.

Toutefois, cette substitution n'est pas toujours effective. Des résistances de la part de certains acteurs qui composent le modèle des cinq forces portériennes peuvent s'opposer à la mise ou marche normale de la substitution.

2.2.3 Impact de l'innovation sur les fournisseurs et les clients

Au-delà de son effet sur l'entreprise, l'innovation peut aussi agir sur les fournisseurs et les clients et cela revêt diverses formes. Premièrement, l'innovation peut remettre en cause ou renforcer le pouvoir des distributeurs, l'exemple de la gestion en temps réel des stocks à travers la technologie des

Essai d'analyse de la place de l'innovation dans la stratégie d'exportation d'une entreprise algérienne : cas de Cévital.

codes barre ou la RFID (radio-identification) leur permet des gains de temps énormes. Deuxièmement, les innovations de type produit ou procédé peuvent remettre en cause la structure de production voire aussi celle des fournisseurs. On peut aussi dans le cas de nouveaux débouchés voir apparaître de nouveaux fournisseurs. Troisièmement, l'innovation est en mesure de faire modifier les coûts de transferts.

2.2.4 Impact de l'innovation sur les nouveaux entrants

Il s'agit dans ce cas de l'effet de l'innovation sur les barrières à l'entrée qui constituent des protections pour les firmes en place contre les entrants potentiels. Parmi ces effets on dénombre:

L'innovation peut influencer sur les barrières à l'entrée, de type commerciale, par exemple, la modification du mode de distribution des produits.

L'innovation particulièrement de type technologique peut dans un certain cas anéantir les barrières à l'entrée. En effet, les technologies se banalisent et les brevets tombent après une certaine durée dans le domaine public. Réciproquement au premier cas de figure, l'innovation contribue à ériger une barrière à l'entrée.

Le développement d'une nouvelle technologie octroie aux firmes un avantage concurrentiel temporaire sur les concurrents. Par ailleurs, l'innovation peut entraîner la rareté de certaines ressources à l'instar de la main d'œuvre très spécialisée, ou bien encore le développement de Spin-Off. L'entreprise innovante doit se prémunir contre ses comportements à travers une meilleure considération de l'humain dans la firme, au risque de se voir devancer par les concurrents et de perdre en compétitivité.

2.3 L'innovation dans la stratégie d'exportation

Dans la littérature relative à la croissance en général, et l'entreprise en particulier, un nombre de plus en plus importants d'études s'intéresse au lien de causalité entre la

Essai d'analyse de la place de l'innovation dans la stratégie d'exportation d'une entreprise algérienne : cas de Cévital.

productivité d'une entreprise et son degré de développement sur les marchés internationaux.

Cette relation a été documentée par des études tant théoriques qu'empiriques, dont nous citerons entre autres, les travaux de Bernard et Jensen (1995, 1999) et Clerides, Lach et Tybout (1998), qui ont mis en évidence l'existence des primes à l'exportation, autrement dit, l'existence des avantages en termes de productivité d'une part et de salaire d'autre part des entreprises exportatrices comparativement à celles non exportatrices. L'efficacité de certaines firmes soulève la question de leur degré de productivité et de performance et donc de leur degré d'innovation.

Les travaux théoriques ayant traités du lien entre l'innovation et l'exportation ont trouvé une base solide dans les modèles modernes du commerce international [Bernard et al.(2003), Meltiz, (2003)], où ils ont montré la persistance des coûts spécifiques liés à l'exportation, et seules les entreprises les plus productives peuvent étendre d'une manière plus large leurs activités au niveau international.

Dans ce cadre, les études pionnières de Bernard (2003) et Meltiz (2003) restent tous deux silencieuses sur ce sujet tout en supposant, simplement, l'existence des écarts de productivité entre les entreprises, qui sont issues principalement des chocs technologiques purement aléatoires.

Les analyses récentes mettent l'accent essentiellement sur l'innovation comme facteur déterminant des écarts de productivité des firmes et par conséquent de leurs décisions d'exportation [Costantini et Melitz, (2008)]. Les entreprises les plus aptes à innover auraient, de ce fait, une plus forte productivité et donc une forte propension à exporter. De façon globale, la plupart des études théoriques se fondent sur la relation entre la capacité d'innovation et l'exportation transitant via le canal de la productivité.

Le choc de la mondialisation et la progression rapide de la technologie avec notamment la création de nouveaux procédés technologiques plus sophistiqués minimisant les coûts pour les entreprises, exigent pour ces dernières d'accompagner cette évolution et d'investir davantage dans ce domaine.

Essai d'analyse de la place de l'innovation dans la stratégie d'exportation d'une entreprise algérienne : cas de Cévital.

L'innovation apparaît comme une condition indispensable de survie et de développement pour de nombreuses firmes. Elle peut être définie comme étant le passage à l'application industrielle ou commerciale d'une invention au sein d'une organisation. On distingue l'innovation de produits (nouveaux produits ou un produit intégrant un nouveau procédé), de l'innovation du processus (nouveau procédé de fabrication ou une nouvelle organisation dans l'entreprise), telle est définie par J.Schumpeter comme étant « La nouveauté appliquée dans la technique de production ou de gestion d'une unité de production »¹⁴. Ainsi, l'entreprise se trouve confrontée au défi de l'innovation et afin de survivre et d'assurer sa pérennité, elle doit développer sa capacité d'innovation, qui à son tour est relativisée principalement à son capital humain et à son habilité entrepreneuriale, notamment pour les entreprises ayant lancées leur activité aux marchés internationaux.

Par ailleurs, l'exportation constitue un moyen puissant d'innovation pour les entreprises. Elle peut être reliée à l'innovation dans la mesure où elle se traduit par l'accès à de nouveaux marchés (innovation de produit), également à de nouveaux circuits de distribution et de nouveaux modes de tarification (innovation de commercialisation). En effet, les marchés à l'exportation sont considérés comme étant plus concurrentiels, ce qui nécessite des innovations de procédés et d'organisation.

Les travaux récents présentent des résultats différents en fonction des méthodologies employées, des données et des variables retenues. Cependant, le point commun de ces travaux est de considérer les activités d'innovation comme un déterminant direct de la décision d'exportation : ils permettent de vérifier uniquement l'hypothèse d'auto-sélection des firmes innovantes à l'exportation.

La productivité a un rôle élémentaire et complémentaire telle qu'une variable de contrôle dans le processus d'auto-sélection. Elle est même parfois éliminée complètement dans l'estimation (Cassiman & Martinez-Ros, 2007). Ces dernières années, les économistes ont eu tendance à enrichir le débat portant sur le lien entre

¹⁴Salem.A, « L'exportation et innovation », Cahiers du CREAD n°43, 1er trimestre 1998, pages 67-77.

Essai d'analyse de la place de l'innovation dans la stratégie d'exportation d'une entreprise algérienne : cas de Cévital.

innovation, productivité et exportation des entreprises [Lefebvre et Lefebvre (2001), Salamon et Shaver (2005), Lachenmaier et Wobmann (2006)].

Dans cette approche théorique, les capacités entrepreneuriales permettent de déterminer qu'à partir de l'innovation, les entreprises deviennent de plus en plus productives et donc plus aptes à exporter [Manasse et Turrini (2001), Yeaple (2005), Acs et al., (2009), Acs et Audretsch (2008), Guaussens et Movahedi (2011)]. Aussi, les travaux de Salomon et Shaver (2005), qui se sont basés sur des entreprises espagnoles en utilisant des données sur des brevets, montrent que le fait d'exporter traduit une certaine augmentation de l'innovation ex-post. Tandis que, le modèle de Harris et Lis (2008), en employant des données sur des entreprises britanniques, ils montrent que les dépenses en R&D accroissent les capacités de pénétration des marchés à l'étranger, ce qui relève une causalité inverse.

L'analyse empirique de Aw et al., (2007), basée sur des données des firmes taiwanaises, détermine que seules les entreprises exportatrices qui investissent dans la R&D, procurent des gains de productivité suite à leur entrée sur les marchés d'exportation. Tout récemment, Aw et al., (2010) explorent un modèle sur les décisions d'entreprises qui impliquent, à la fois, les choix d'investissement en R&D et des décisions d'exportation. D'autres travaux se penchent sur des mesures ayant un lien direct à l'activité d'innovation des entreprises et de leur activité d'exportation. Cassimon et al., (2010) exploitent des données espagnoles, traduisant que l'innovation de produit est le déterminant principal à la fois de la productivité et de la décision d'exportation. Tandis que, Van Beveren et Vandebussches, (2009) en employant des données belges, montrent qu'en combinant à la fois l'innovation de produit et celle de procédé, il y aurait un effet positif sur la décision de pénétration des marchés extérieurs des entreprises.

Dans le cas des entreprises algériennes, peu d'études ont été réalisées dans ce sens. Salem.A (1998) s'est intéressé à la relation entre l'exportation et l'innovation en

Essai d'analyse de la place de l'innovation dans la stratégie d'exportation d'une entreprise algérienne : cas de Cévital.

utilisant des données d'une étude collective (Benbayer.H, Reguieg, Issad.D, Salem.A)¹⁵ réalisée auprès de 82 entreprises algériennes.

Il affirme que l'exportation peut certainement être un meilleur stimulant à l'innovation. Cependant, pour le cas des entreprises algériennes, l'exportation agit faiblement sur l'innovation du fait qu'elles ne s'inscrivent pas encore dans un contexte de long terme et d'internationalisation, comme il sera développé dans le point suivant. Le développement d'une nouvelle technologie octroie aux firmes un avantage concurrentiel temporaire sur les concurrents.

Par ailleurs, l'innovation peut entraîner la rareté de certaines ressources à l'instar de la main d'œuvre très spécialisée, ou bien encore le développement de Spin-Off. L'entreprise innovante doit se prémunir contre ses comportements à travers une meilleure considération de l'humain dans la firme, au risque de se voir devancer par les concurrents et de perdre en compétitivité.

¹⁵ Une étude effectuée dans le cadre d'un projet de recherche pour le compte du CREAD, « Les pratiques des entreprises à l'exportation », 1992-1995.

Essai d'analyse de la place de l'innovation dans la stratégie d'exportation d'une entreprise algérienne : cas de Cévital.

Conclusion

Les entreprises recherchent des innovations sous toutes leurs formes car elles leur permettent d'accroître leur compétitivité soit par une meilleure maîtrise des coûts, soit parce qu'elles disposent d'un monopole (temporaire ou durable) sur le marché. L'innovation détermine donc la stratégie de l'entreprise.

La maîtrise de l'innovation permet à certaine entreprise de pénétrer le marché alors que d'autres disparaissent faute d'avoir su se moderniser. Le degré d'innovation d'un secteur conditionne donc le niveau des barrières à l'entrée de nouveaux concurrents. Cependant, le chef d'entreprise doit garder présent à l'esprit que l'innovation réclame des structures capables d'assumer les risques techniques, financiers, commerciaux, humains et juridiques qui lui sont liés. Le contexte de l'innovation a profondément changé depuis vingt ans.

L'apparition et la diffusion accélérée de nouvelles technologies de l'information, les changements continus, qui exigent des adaptations permanentes se révèlent être un défi pour l'ensemble des sociétés.

CHAPITRE 03 :

L'innovation des entreprises en Algérie

Essai d'analyse de la place de l'innovation dans la stratégie d'exportation d'une entreprise algérienne : cas de Cévital.

Introduction

Toutefois, si cette tendance ou l'innovation apparaît comme véritable facteur clé de succès qui nécessite d'être managée, à travers la création de conditions à l'intérieur de l'organisation qui facilitent une solution satisfaisante, est vérifiée dans le cas des économies occidentales, le cas des pays en voie de développement et plus particulièrement les cas de l'Algérie, où l'environnement concurrentiel et naissant suite à la récente libéralisation de l'économie est encore très peu analysé.

L'analyse de la l'organisation de l'entreprise algérienne d'aujourd'hui, montre que celle-ci, ne ressemble en rien à celle qui a prévalu durant la période de l'économie administrée, mais elle n'est pas pour autant devenue une entreprise capitaliste à l'instar de celle des économies avancées.

Les changements structurels observés dans l'environnement économique ont eu deux types de répercussions sur les entreprises, en premier lieu, sur l'organisation et en second lieu, sur la culture managériale ou la manière de gouverner les entreprises.

Section 1 : le contexte économique des entreprises en Algérie

1.1 Le cadre économique dans lequel évoluent les entreprises en Algérie

Il est marqué par plusieurs phases de développement notamment ces dernières décennies. En effet, après près de trois décennies de politique de protection et de planification, l'Algérie a multipliées efforts d'ouverture et d'intégration régionale et internationale, à travers le recours à une forme d'ouverture de *big-bang* (Benabdallah, 2008) et la signature de différents accords d'association avec l'Union Européen (UE), l'Union du Maghreb Arabe (UMA), la Zone Arabe de Libre Echange (ZALE) d'une part, et par la négociation d'adhésion à l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) d'autre part.

Ces efforts viennent en réponse à la crise soulevée par le choc pétrolier de 1986, ayant mis en lumière toutes les difficultés et les dysfonctionnements du système productifs et de financement du pays. Du côté des entreprises, l'économie algérienne a connu une

Essai d'analyse de la place de l'innovation dans la stratégie d'exportation d'une entreprise algérienne : cas de Cévital.

dynamique entrepreneuriale appréciable, dans la mesure où les autorités ont mis en place un système d'incitation à la création des entreprises et encouragé le développement des investissements notamment privés, pour les faire participer à l'effort de développement du pays et rétablir l'Etat dans son rôle de régulateur.

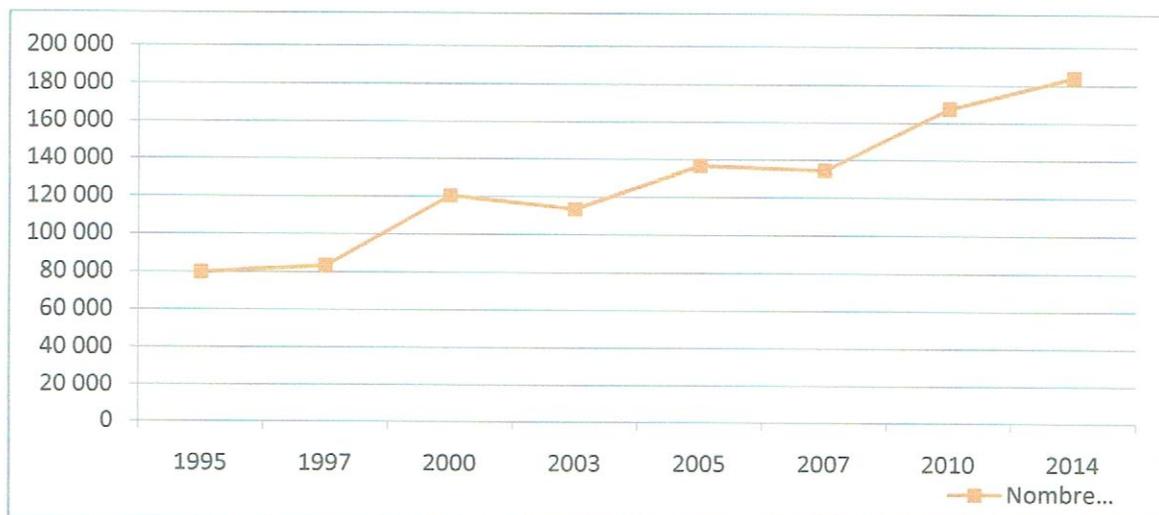
Cela s'est fait par l'instauration d'un nouveau cadre juridique plus encourageant et libérateur soutenu par, entre autres, la loi sur la monnaie et le crédit de 1990, le code des investissements en 1993, modifiée en 2003 puis en 2006, la loi sur la privatisation, la loi d'orientation des PME, visant la libéralisation de commerce extérieur en Algérie. Ces efforts visaient dans leur globalité à remettre l'entreprise sur l'orbite de la productivité en vue de participer à faire sortir le pays du fardeau de la dépendance aux hydrocarbures.

Ces efforts ont impacté la dynamique de création des entreprises en Algérie qui a connu un essor remarquable depuis l'engagement de toutes ces réformes, favorisée par les politiques publiques incitatives en termes d'encadrement institutionnel, d'aides, de réglementation et de mise à niveau. En effet, à partir de la mise en place du nouveau code des investissements en 1993, le nombre d'entreprises activant sur le territoire national est passé de 79 966 à 184 138¹⁶ entre 1995 à 2014, dont l'évolution est reprise dans le graphe 01.

¹⁶ Le nombre des immatriculations des entreprises activant en Algérie dont les radiations ne sont pas prises en considération.

Essai d'analyse de la place de l'innovation dans la stratégie d'exportation d'une entreprise algérienne : cas de Cévital.

Figure 01 : Evolution du nombre d'entreprises en Algérie 1995-2014



Source : Extrait des statistiques du CNRC¹⁷.

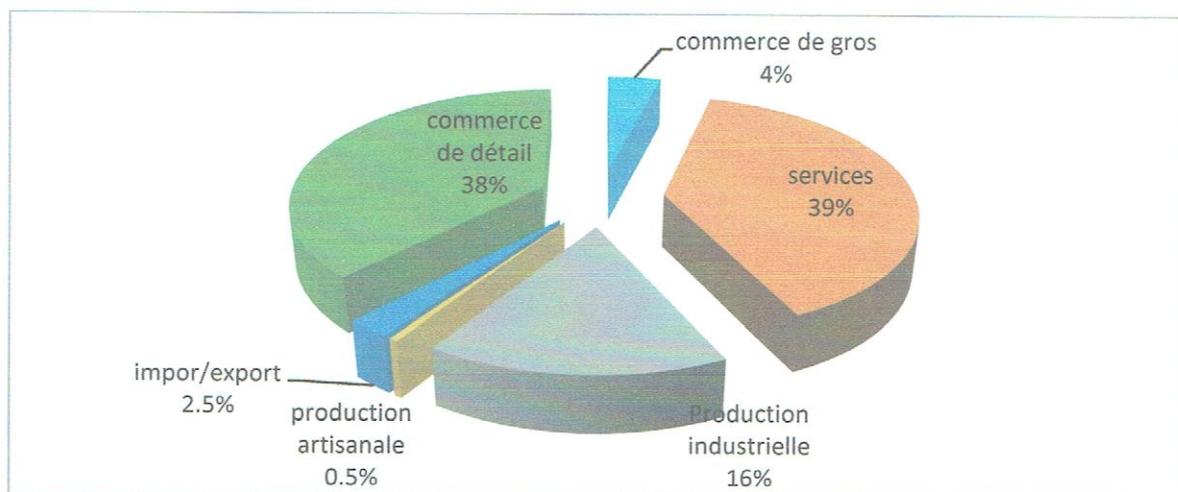
Aussi, par référence à la nomenclature des activités économiques soumises à l'inscription au registre de commerce, le tissu industriel de l'Algérie est dominé essentiellement par les personnes physiques avec 91%¹⁸ du total et seulement 9% des personnes morales au titre de l'année 2014. La majorité des entreprises actives dans le secteur des services (39%) et dans le commerce en seconde position (38%), tandis que le reste des secteurs est faiblement représenté comme l'illustre la figure 2 suivante :

¹⁷ www.cnrc.org.dz

¹⁸ www.cnrc.org.dz

Essai d'analyse de la place de l'innovation dans la stratégie d'exportation d'une entreprise algérienne : cas de Cévital.

Figure 02: Répartition des entreprises par secteur d'activité



Source : Le rapport de conjoncture du secteur du commerce de l'année 2014¹⁹.

Après ce rappel sur l'évolution du contexte économique des entreprises algériennes, nous passerons dans le point suivant aux efforts consentis pour l'encouragement de l'innovation en Algérie.

1.2 Les indicateurs d'innovations en Algérie

L'évaluation de l'innovation en Algérie passe par l'analyse d'un certain nombre d'indicateurs, qui sont empruntés au modèle de conseil de la science et de la technologie canadien.

1.2.1 Croissance économique et variation du PIB et emploi

La création et la diffusion des connaissances est l'un des premiers déterminant de la croissance économique. Les économies les plus avancées misent tout sur l'innovation pour stimuler la croissance et améliorer la productivité, qui est à l'origine de la création de richesse et d'emploi.

¹⁹ www.mincommerce.gov.dz

Essai d'analyse de la place de l'innovation dans la stratégie d'exportation d'une entreprise algérienne : cas de Cévital.

1.2.2 Niveau de scolarité en du PIB de la population ayant complétée une formation post secondaire

L'économie de l'innovation serait inexistante sans le rôle moteur de l'éducation. La disponibilité de main d'œuvre abondante, scolarisée et de haut niveau capable de développer des aptitudes d'innovation, est primordiale pour opérer des progrès techniques.

Le niveau de scolarité est l'indicateur le plus utilisé pour mesurer la qualification des ressources humaines d'une population donnée.

1.2.3 Structure industrielle selon le niveau technologique

Les industries à forte valeur technologique jouent un rôle prépondérant dans l'économie. Dans les économies avancées, l'analyse des structures industrielles de ces pays illustre un déplacement progressif des activités économiques traditionnelles vers des activités de plus en plus technologiques.

Dans le cas de l'Algérie, on est loin du compte, l'étude menée par l'IRD auprès des ingénieurs et chercheurs algériens montrent l'indifférence complète des décideurs pour ces questions et débats, la sous-évaluation salariale et statutaire, la non prise en compte de facteurs de blocage le long du processus qui mènent à l'innovation.

1.2.4 Personnel scientifique et techniques

Les ressources humaines sont au centre de ce qu'on appelle communément aujourd'hui l'économie de la connaissance, mais ce constat n'est pas récent, les écrits d'A. Smith du 18^{ème} siècle font déjà une grande part à l'importance de l'homme dans la création de la richesse. Avoir un capital humain de haut niveau, bien formé est un gage de compétence et d'innovation pour les entreprises.

1.2.5 Taux d'exportation

La libéralisation des échanges extérieurs jouent un rôle très important dans le développement économique d'un pays ; de plus en plus d'entreprises, notamment les

Essai d'analyse de la place de l'innovation dans la stratégie d'exportation d'une entreprise algérienne : cas de Cévital.

PME/PMI se lancent à la conquête de nouveaux marchés et de nouveaux clients (Cevital, IFRI,..). Le taux d'exportation est l'une des mesures qui nous permet d'apprécier le degré d'ouverture d'une économie par rapport à l'extérieur ou reste du monde.

Pour l'année 2009 et 2010 ; les exportations algériennes représentent en moyenne plus d'un tiers du PIB 1/3, ce qui un taux assez élevé, qui avoisine même celui de certains pays développés²⁰

Cependant, il ne faut pas oublier de souligner que l'Algérie, est un pays mono-exportateur, avec une structure d'exportation dominée à plus de 97% en moyenne par les hydrocarbures, ce qui laisse une faible part aux produits hors hydrocarbures (moins de 3% des exportations en moyenne).

En effet, la part des produits énergétiques (lubrifiants et fuels) représentent plus de 98% du total des exportations sur les années 2006,2007, 2008 et 2009. Ce point sera détaillé au chapitre quatre

Tableau N°02 : Evolution du taux d'exportation (en millions de \$US)

	2007	2008	2009	2010
Exportation	4 173	5 143	3 166	4 245
PIB	9 366,60	11 090,00	10 034,30	12049,5
Taux d'exportation	44,55%	46,37%	31,55%	35,23%

Source : CNIS et Ministère de finances

1.2.6 Exportation selon le niveau technologique

Les industries axées sur les NTIC sont de plus en plus présentes et prennent une part importante de l'économie. Désormais toutes les batailles de concurrence et de compétitivité se jouent sur le terrain de la technologie et de l'innovation.

Le cas de l'Algérie est assez atypique comparé aux pays voisins ou proche. En effet, selon une étude réalisée par le réseau ANIMA¹²¹, les exportations High-tech

²⁰ Conseil de science et de la technologie. Rapport de Conjoncture 2001 : Pour des régions innovantes .quebec,Mars 2001 disponible sur <http://www.cst.gouve.qc.ca/ftp/conjoncture2001/rap_conj.pdf>

Essai d'analyse de la place de l'innovation dans la stratégie d'exportation d'une entreprise algérienne : cas de Cévital.

dans le total des exportations de produits manufacturés entre 2000 et 2002 est de 4%, ce qui est assez faible. Le Maroc et Israël font beaucoup mieux que l'Algérie avec des taux à deux chiffres respectivement 12% et 25% des exportations manufacturés pour l'année 2000.

Section 2 : Les politiques d'appui de l'innovation en Algérie

2.1 L'appui des autorités dans l'innovation des entreprises en Algérie

L'intégration des économies dans le marché mondial a accentué la concurrence entre les entreprises notamment celles s'inscrivant dans une stratégie d'exportation, les incitant à rechercher de nouveaux facteurs de compétitivité en recentrant leur dynamique de croissance sur l'innovation et en se construisant des avantages basés sur la différenciation du produit et sa qualité. Dès lors, la mise en place d'une politique publique d'innovation devient la pièce maîtresse du processus complexe de création de valeur et de croissance des entreprises.

Dans ce cadre, les autorités algériennes ont mis en place différents programmes de mise à niveau des entreprises visant à en réaliser une meilleure adaptation avec son environnement relativement aux exigences de libre-échange. Ces programmes permettent à l'entreprise algérienne de suivre une démarche de progrès et de croissance, et d'être capable de renforcer sa compétitivité en termes de prix, de qualité et d'innovation et devenir ainsi capable de maîtriser l'évolution de nouvelles techniques et de réaliser une bonne insertion dans le marché mondial.

Ainsi, l'expérience algérienne en matière de mise à niveau des entreprises a été entamée dès les années 2000. Au total, cinq programmes²¹ ont été engagés touchant principalement les entreprises de taille petite et moyenne :

²¹Rahmani.R, « La mise à niveau des entreprises en Algérie : état des lieux et perspectives », thèse de Magistère, UAM-Béjaia, 2011, page 105.

Essai d'analyse de la place de l'innovation dans la stratégie d'exportation d'une entreprise algérienne : cas de Cévital.

- le programme de mise à niveau mené par le Ministère de l'Industrie et de la Restructuration, élaboré avec l'assistance de l'ONUDI²² puis repris par le Ministère de l'Industrie et de la promotion de l'investissement ;
- le programme MEDA I d'appui aux PME/PMI algériennes ou Euro-développement-PME (EDPME), dans le cadre du partenariat euro-méditerranéen ;
- le programme national de mise à niveau de la PME (ANDPME), mené par le Ministère de la PME et de l'artisanat ;
- le programme algéro-allemand « développement économique durable »(DEVED), (GTZ) ;
- le programme MEDA II d'appui aux PME/PMI algériennes ou PME II.

En plus de ces programmes présentés ci-dessus, de nombreuses actions ont été lancées par les autorités algériennes ayant pour but principal de promouvoir l'innovation dont on cite :

- la création du Cyber Parc de Sidi Abdallah, premier parc technologique d'envergure nationale, appelé à devenir un catalyseur des technologies de l'information et de la communication (TIC) et notamment de l'innovation ;
- l'adoption d'une stratégie numérique (e-Algérie 2013), en tant que support de l'économie fondée principalement sur le savoir et la connaissance, visant à assurer toutes les conditions de valorisation des compétences scientifiques et techniques en terme de production de logiciels, de services (Cherroun, 2011) ;
- la mise en place de plusieurs centres techniques industriels (CTI) dont celui de la mécanique déjà créé et ceux en cours (agroalimentaire, électricité, électronique et chimie).

²² Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel.

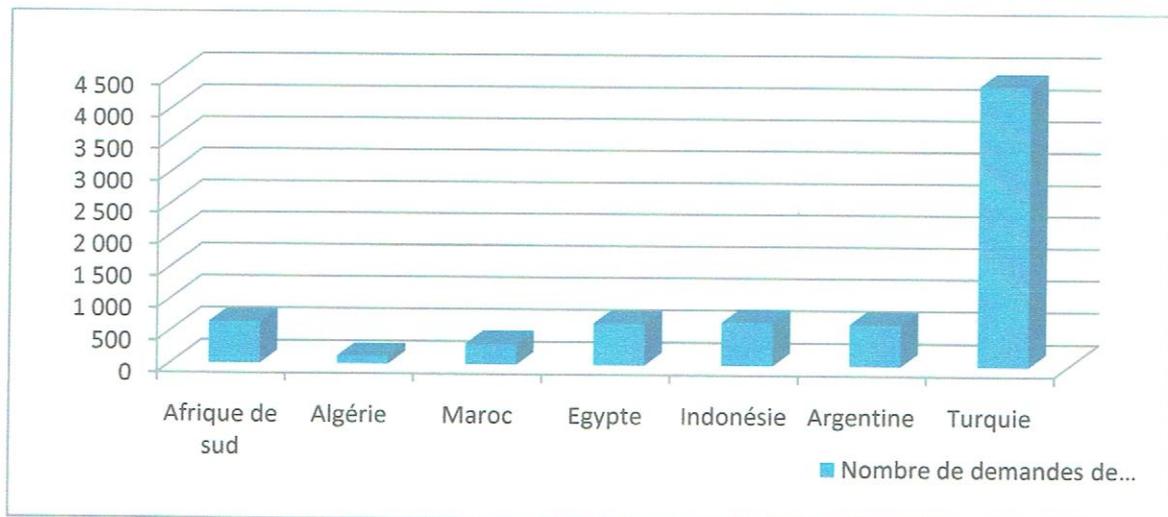
Essai d'analyse de la place de l'innovation dans la stratégie d'exportation d'une entreprise algérienne : cas de Cévital.

Au total on peut dire que, des politiques sectorielles persistent en Algérie pour encourager et développer la recherche et l'innovation, mais des efforts importants restent à déployer pour assurer une meilleure coordination entre ces différentes politiques.

2.2 L'innovation en Algérie état des lieux

En dépit de l'ensemble des efforts fournis par les autorités algériennes pour encourager et promouvoir l'activité d'innovation des entreprises, l'industrie algérienne reste à faible effort de recherche et développement comme l'atteste l'indicateur d'innovation et de capacité technologique du pays comparativement aux autres pays (figure n°03).

Figure n°03 : Nombre de demandes de brevets dans les pays en développement.



Source : Extrait de données de l'OMPI en 2013.

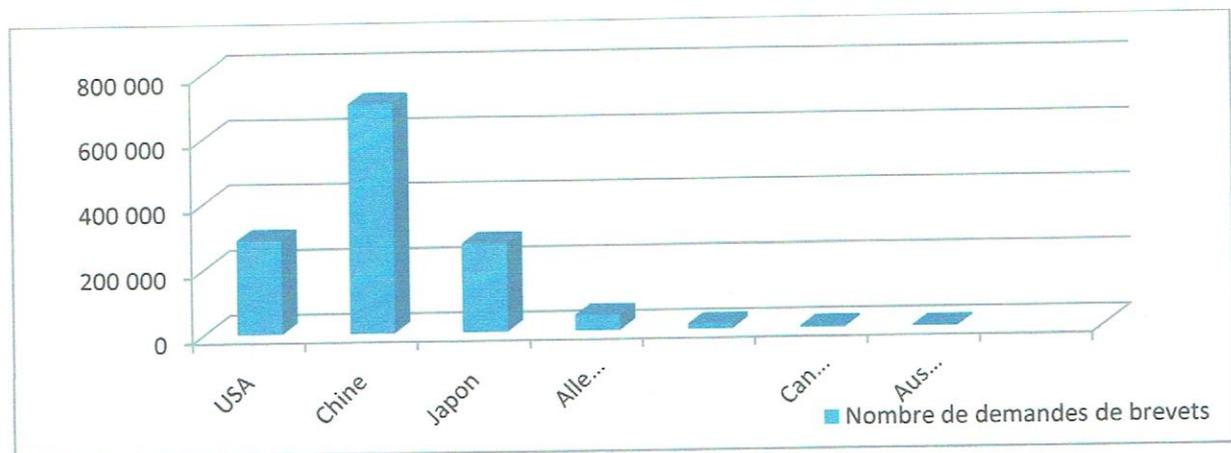
A cet effet, l'Algérie est loin d'avoir la dynamique nécessaire au développement des brevets d'invention. Cela peut être expliqué par le nombre de demandes de brevets enregistré en Algérie limité à seulement 118 demandes en 2013, contre 316, 641 et même 4 392 au Maroc, l'Egypte et en Turquie respectivement. Une telle situation d'innovation peut être expliquée largement par l'absence quasi-totale d'une vieille technologique ainsi que la quasi-inexistence des structures chargées et spécialisées de la

Essai d'analyse de la place de l'innovation dans la stratégie d'exportation d'une entreprise algérienne : cas de Cévital.

réception et le traitement des informations au niveau des entreprises algériennes (Megherbi, Arabi et Khelfaoui, 2005).

Par contre, dans les pays développés, où l'innovation et la R&D ont connu une forte croissance, on retrouve des chiffres avoisinant les 800 000 demandes de brevets pour certains pays, à titre illustratif la figure suivante présente un extrait de ces chiffres.

Figure n°04 : Nombre de demandes de brevets dans les pays développés.



Source : Extrait de données de l'OMPI en 2013.

Dans le même ordre d'idées, on ajoute que l'Algérie est loin de réaliser le 1% de son PIB qui sera destiné à la couverture des dépenses de recherche et développement. Cette part est passée de 0,23% en 2001 à 0,07% en 2005. Cependant, on observe que le Maroc et la Tunisie présentent une volonté du progrès en recherche et développement, dont témoignent les parts du PIB réservées à la recherche et le développement qui sont de 0,64% au Maroc et de 1,10% en Tunisie en 2009. Du côté des pays industrialisés, ce taux est de 1,39%, 1,70%, 2,26% et de 2,82% en Espagne, Chine, France et en Allemagne respectivement en 2009²³.

D'après les données fournies par l'INAPI, récapitulées dans la figure ci-dessous, qui concernent la répartition des demandes de brevets selon la nature des déposants, on constate que plus de 90% des demandes proviennent de la cellule des personnes

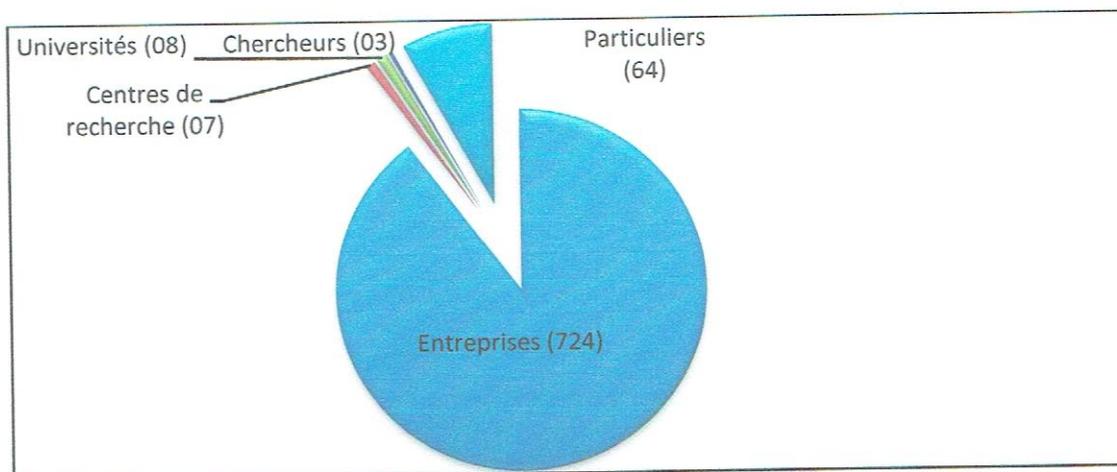
²³Rapport des données de l'UNESCO.

Essai d'analyse de la place de l'innovation dans la stratégie d'exportation d'une entreprise algérienne : cas de Cévital.

morales, c'est-à-dire les entreprises, les centres de recherche et les universités, le reste est réparti entre les particuliers et les chercheurs.

Ce constat montre que les organismes chargés de la recherche et développement réalisent des niveaux faibles des innovations où les centres de recherche et les universités n'ont enregistré que 7 et 8 brevets déposés en 2010. Quant aux entreprises, elles ont enregistré un nombre plus élevé quoiqu'il reste insuffisant comparé au nombre des entreprises activant sur le territoire national.

Figure 05: Répartition des demandes de brevets par nature des déposants



Source : Extrait des données du rapport annuel « Brevets d'invention », l'INAPI, 2011.

Il s'ajoute à ce constat que, l'entreprise algérienne est loin de répondre au profil d'une entreprise innovante et ayant une dynamique collective interne ou externe ou encore avec les milieux scientifiques. Par ailleurs, certaines grandes entreprises publiques telles que SONELGAZ, ENIEM et SAIDAL n'échappent pas à ce constat, dans la mesure où l'activité de R&D réside au plan secondaire et elle n'est pas reconnue, dans la plupart du temps, comme une unité de recherche au sens propre du terme pour les autres composantes.

Il reste cependant, une incapacité quasi générale à pouvoir transformer l'effort de recherche en effort de développement, comme un aspect touchant les grandes entreprises (Ouchalal, Khelfaoui et Ferfera, 2005).

Essai d'analyse de la place de l'innovation dans la stratégie d'exportation d'une entreprise algérienne : cas de Cévital.

2.3 La place de l'innovation en Algérie :

L'analyse de l'organisation de l'entreprise algérienne d'aujourd'hui, montre que celle-ci, ne ressemble en rien à celle qui a prévalu durant la période de l'économie administrée, mais elle n'est pas pour autant devenue une entreprise capitaliste à l'instar de celle des économies avancées²⁴. Les changements structurels observés dans l'environnement économique ont deux types de répercussions sur les entreprises. En premier lieu, sur l'organisation et en second lieu, sur la culture managériale ou la manière de gouverner les entreprises. Sur le plan organisationnel, le contexte de transition et d'ouverture économique, pousse l'entreprise algérienne à améliorer son modèle organisationnel, peu hiérarchisé et faiblement flexible et ce, à travers un processus d'apprentissage.

Sur le plan culturel, l'entreprise algérienne délaisse sa fonction sociale inhérente à la période de planification et passe à une vision économique centrée sur la performance et la rentabilité, qui remet la satisfaction du besoin du client au centre de la démarche de l'entreprise. C'est toute la manière de penser, de faire et de procéder qui a changé.

La manière dont se conjuguent ces deux aspects, à savoir, organisationnels et culturels détermine les stratégies et politiques mises en œuvre par les entreprises algériennes notamment dans le domaine de l'innovation. Par ailleurs, les dépenses en Algérie en matière de recherche et développement représentent moins de 1% du PIB. Cette faible part s'explique en grande partie par la faiblesse de la part du secteur privé dans l'investissement en recherche. L'innovation est plus ou moins présente dans les grandes entreprises (Sonatrach, Saidal, Cevital, etc.), cependant les PME ne participent pas assez aux activités de recherche et d'innovation. En l'absence de statistiques qui concernent l'innovation en Algérie, on prend comme indicateur le dépôt de brevets d'innovation, l'Institut National Algérien de la Propriété Industrielle (INAPI) a enregistré jusqu'à présent plus de 2000 inventions protégées par des brevets, dont 80% sont d'origine étrangère, les 20% restantes concernent les grandes entreprises nationales et très rarement les PME.

²⁴Ait el Hadj S., « L'entreprise face à la mutation technologique », éd. D'organisations, Paris, 1984, P.21.

Essai d'analyse de la place de l'innovation dans la stratégie d'exportation d'une entreprise algérienne : cas de Cévital.

Les PME algériennes se caractérisent souvent par une insuffisance de capacités d'innovation. En effet, plusieurs obstacles entravent le développement des projets d'innovation dans ces entreprises. La plupart des entreprises de petite taille ont des ressources financières limitées. Pour financer les efforts de recherche et développement ou les investissements liés à l'innovation, ces entreprises se trouvent confrontées à l'obstacle de l'accès au financement externe. En Algérie les banques n'accordent pas assez de crédits aux PME, et il y a une absence de marché assurant une offre de capital-risque ou de capitaux d'amorçage.

Un autre obstacle qui entrave le développement de l'innovation dans les entreprises de petite taille est le manque d'information sur les évolutions technologiques. Il y a un manque de maîtrise des technologies et des nouveaux savoirs pour soutenir le processus de l'innovation. En effet, les compétences internes des PME algériennes (chercheurs, techniciens, agent de production et de commercialisation, etc.

Devant pouvoir absorber les opportunités technologiques) sont faibles et ce, par faute de non existence de soutien financier des pouvoirs publics à la formation pour les petites et moyennes entreprises afin d'améliorer leur compétence. La mise en place de politiques publiques d'aide à l'innovation est d'une grande importance pour faciliter l'émergence du processus de l'innovation dans les PME. Les aides financières en faveur de ces entreprises ont pour objectif de soutenir les investissements liés à l'innovation et l'effort de recherche.

Les relais et les structures d'appui (CALPI4 , CACI5) permettent aussi aux petites et moyennes entreprises de réunir les connaissances et les savoirs faire et facilitent les transferts de technologies, afin de favoriser le développement des projets d'innovation.

Essai d'analyse de la place de l'innovation dans la stratégie d'exportation d'une entreprise algérienne : cas de Cévital.

Conclusion

La globalisation des marchés, l'accroissement du rythme de renouvellement de l'offre, les dispositifs réglementaires ou encore la montée des défis environnementaux et sociétaux ont contribué à renforcer la place de l'innovation dans la stratégie des entreprises, en tant que facteur de compétitivité.

En effet, toutes les recherches menées en sciences de gestion confirment que les entreprises innovantes; celles qui sont capables d'utiliser la nouveauté pour améliorer leurs processus de fabrication ou de différenciation à leurs produits et services l'emportent sur leurs concurrents en termes de part de marché, et en termes des exportations de rentabilité croissante ou de capitalisation boursière.

**CHAPITRE 04 : L'activité
d'innovation dans la stratégie
d'exportation de l'entreprise
algérienne : cas Cévital**

Essai d'analyse de la place de l'innovation dans la stratégie d'exportation d'une entreprise algérienne : cas de Cévital.

Introduction

Pour mettre en pratique les aspects théoriques présentés dans les chapitres précédents, nous avons effectué un stage pratique au sein de complexe agroalimentaire CEVITAL, dans le département transit et le département export de Bejaia.

Notre analyse vise à apprécier la place qu'occupe l'innovation dans la stratégie d'exportation de groupe industriel CEVITAL. Pour sa réalisation, nous adoptons une méthode analytique et déductive complétée par une enquête de terrain qui sert à démontrer que le groupe CEVITAL s'intéresse à l'innovation dans ses exportations.

Section 01 : Présentation de l'organisme d'accueil

CEVITAL joue un rôle très important dans la satisfaction dans le marché national, grâce à ses divers produits elle contribue largement au développement de l'industrie agroalimentaire nationale et vise à s'imposer sur le marché international.

Dans cette section on va présenter l'organisme d'accueil CEVITAL ainsi que son historique et de sa situation géographique et son expérience internationale.

1. Groupe « CEVITAL » :

1.1 Historique et évolution de l'entreprise :

CEVITAL est un groupe algérien créé par l'homme d'affaires ISSAD REBRAB en 1998. CEVITAL est l'un des plus importants complexes agroalimentaires jamais réalisés en Algérie par un particulier. Actuellement, c'est l'une des meilleures entreprises du pays par le chiffre d'affaire après SONATRACH et première entreprise privée d'Algérie. Implantée à proximité du port de Bejaia et s'étend sur une superficie de 143 300 m². Cette place stratégique lui offre un grand avantage de proximité économique, car il se trouve proche du port et de l'aéroport.

Essai d'analyse de la place de l'innovation dans la stratégie d'exportation d'une entreprise algérienne : cas de Cévital.

En 2004, son capital a été estimé à 58 de milliard de dinars. Classée par le magazine « ECOFINANCE » du groupe « jeune Afrique » édition décembre 2003-janvier 2004 en 254^{ème} place au top des 500 meilleurs entreprise africaines.

CEVITAL, qui couvre plusieurs secteurs d'activité du marche algérien, est également la première entreprise exportatrice hors-hydrocarbure, CEVITAL est un ensemble industriel intégré, concentré principalement dans le secteur agroalimentaire. Son organisation et sa structure permettent d'être un joueur compétitif sur le marché régional. Une importante synergie dans les activités d'affaires de l'entreprise et un portefeuille d'activité diversifié constituent ses principaux atouts concurrentiels.

Son envergure industrielle et financière lui permet de pénétrer les secteurs d'activité ou les barrières à l'entrée Sont importantes, tel que la production de verre et la grande distribution et surtout une forte demande du marché domestique et professionnel. Actuellement le complexe de BEJAIA emploi environ 4800 salariés.

1.2 les différentes activités du groupe CEVITAL :

La diversification des activités de CEVITAL dans le secteur de l'agroalimentaire c'est enrichie par l'acquisition de deux nouvelles unités conformément à sa stratégie d'affaires, la première est une unité d'eau minérale sise à l'est de la wilaya de TIZI OUZOU , connue sous la bannière de CEVITAL et plus précisément sous l'appellation CEVITAL lala Khadîdja, quant à la deuxième c'est la conserverie d'el-Kseur (COJEK) sise à 30 km de la wilaya de Bejaia

L'entreprise en question fait partie d'un groupe de plusieurs entreprises dans différents domaines d'activités :

- L'industrie agroalimentaire.
- Préfabrication.

Essai d'analyse de la place de l'innovation dans la stratégie d'exportation d'une entreprise algérienne : cas de Cévital.

- Electroménager (brand)
- Oxxo

1.3 Les objectifs et les missions de l'entreprise CEVITAL

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

Les objectifs visés par l'entreprise CEVITAL sont :

- L'extension de ses produits sur tous 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 financière pour la production local des graines oléagineuse ;
- La modernisation de se installation en termes de machine et de technique pour augmenter le volume de sa production ;
- La réponse au besoin et attente du client ;
- L'élargissement de sa gamme du produit ;
- L'accroissement du chiffre d'affaire ;
- Positionner ses produits sur le marché international par leur exploitation.

1.4 Présentation du complexe de Bejaia :

Le complexe agroalimentaire « CEVITAL », considéré l'un de plus grands en Algérie, regroupe un silo portuaire de céréales d'une capacité de 182000 tonnes de trois unités de production.

Essai d'analyse de la place de l'innovation dans la stratégie d'exportation d'une entreprise algérienne : cas de Cévital.

Tableau n°03 : La capacité des unités de production

Les raffineries	Capacité en tonnes/jour
La raffinerie d'huile	1800
La raffinerie de sucre	1600
La margarine et les graisses végétales	600

Source : Département export.

- **A Béjaia:**

Nous avons entrepris la construction des installations suivantes:

- Raffinerie Huile
- Margarinerie
- Silos portuaires
- Raffinerie de sucre

- **A El Kseur:**

Une unité de production de jus de fruits cojek a été rachetée par le groupe Cevital dans le cadre de la privatisation des entreprises publiques algériennes en novembre 2006.

Un immense plan d'investissement a été consentie visant à moderniser l'outil de production de jus de fruits Cojek..

Sa capacité de production est de 14 400 T par an .Le plan de développement de cette unité portera à 150 000/an en 2010.

Essai d'analyse de la place de l'innovation dans la stratégie d'exportation d'une entreprise algérienne : cas de Cévital.

1.4.1 Situation Géographique et expérience internationale de CEVITAL :

1.4.1.1 Situation Géographique :

Le complexe CEVITAL SE SITUE A l'arrière port de Bejaia à 200 ML du quai : Ce terrain à l'origine marécageux et inconstructible a été récupéré en partie d'une décharge publique, viabilisé avec la dernière technologie de consolidation des sols par le système de colonnes ballastées (337 KM de colonnes ballastées de 18 ML chacune ont été réalisées) ainsi qu'une partie à gagner sur la mer.

1.4.1.2 Expérience internationale :

CEVITAL est parmi l'une des rares entreprises Algériennes qui assure un certain pourcentage de son chiffre d'affaires en devise. Elle a comme objectif 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 vers trois pays qui sont présentés

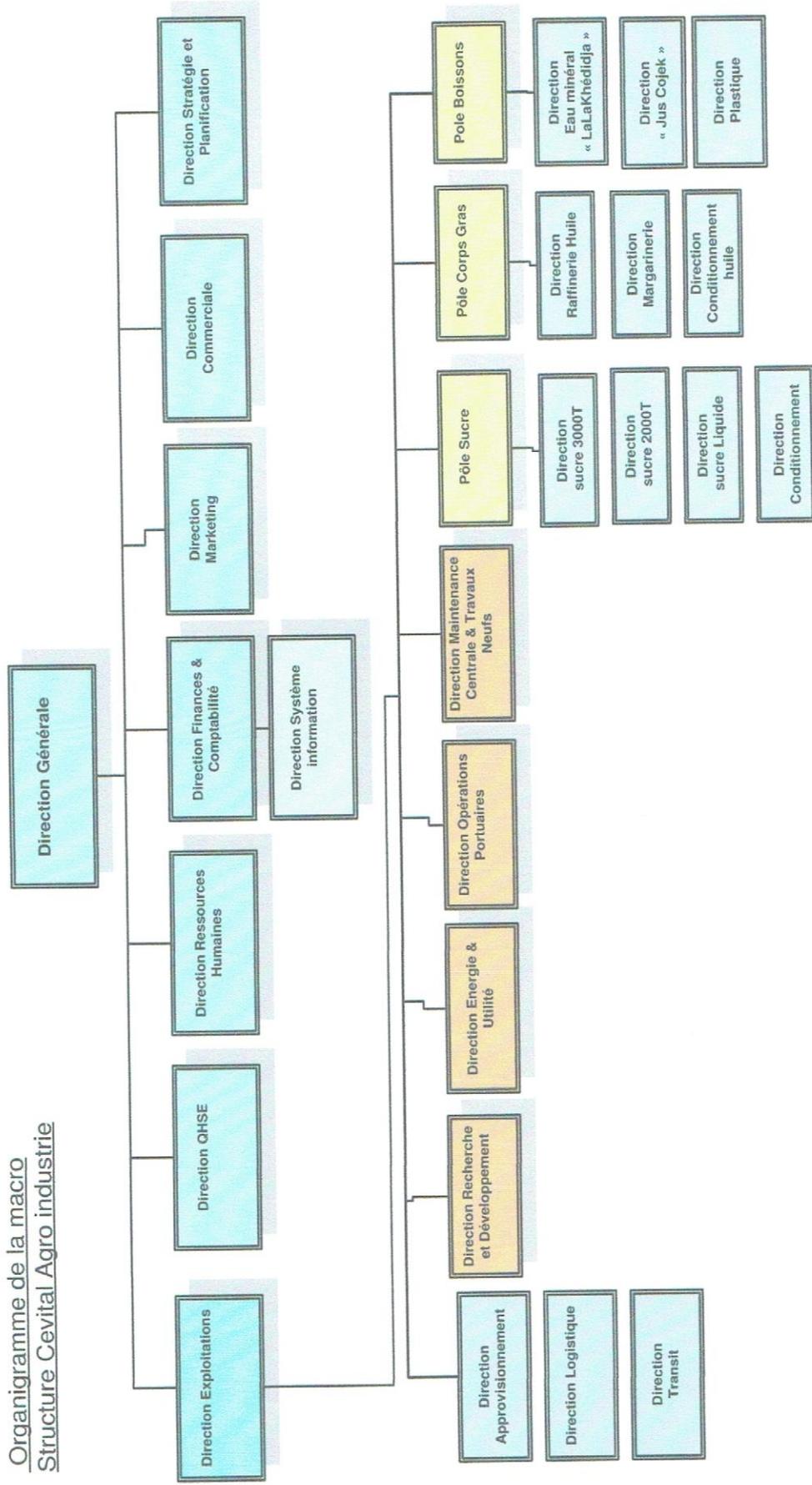
1.5 L'organisation générale des composantes et les missions des directions:

1.5.1 Présentation de L'Organigramme de la macro Structure CEVITAL Agro-industrie :

Ce schéma représente La circulation de l'information et la bonne maîtrise de l'activité, L'entreprise a devisé son activité principale sous forme de directions.***

Essai d'analyse de la place de l'innovation dans la stratégie d'exportation d'une entreprise algérienne : cas de Cévital.

Organigramme de la macro Structure Cevital Agro industrie



Essai d'analyse de la place de l'innovation dans la stratégie d'exportation d'une entreprise algérienne : cas de Cévital.

1.5.2 Présentation de la différente direction de l'entreprise CEVITAL :

1.5.2.1 La Direction générale (DG) :

La direction générale est composée du directeur générale Mr REBRAB et d'un secrétariat. Elle s'occupe de l'établissement des plans stratégique et des décisions sur les politiques marketings à adopter en collaboration avec la direction du siège d'Alger. Elle a également pour mission la coordination et la motivation des autres directions.

1.5.2.2 La direction Marketing:

Pour atteindre les objectifs de l'Entreprise, le Marketing Cevital pilote les marques et les gammes de produits. Son principal levier est la connaissance des consommateurs, leurs besoins, leurs usages, ainsi que la veille sur les marchés internationaux et sur la concurrence. Les équipes marketing produisent des recommandations d'innovation, de rénovation, d'animation public-promotionnelle sur les marques et métiers Cevital. Ces recommandations, validées, sont mises en œuvre par des groupes de projets pluridisciplinaires (Développement, Industriel, Approvisionnement, Commercial, Finances) coordonnés par le Marketing, jusqu'au lancement proprement dit et à son évaluation.

1.5.2.3 La direction des Ventes & Commerciale:

Elle a en charge de commercialiser toutes les gammes des produits et le développement du Fichier clients de l'entreprise, au moyen d'actions de détection ou de promotion de projets à base de hautes technologies. En relation directe avec la clientèle, elle possède des qualités relationnelles pour susciter l'intérêt des prospects.

1.5.2.4 La direction Système d'informations:

Elle assure la mise en place des moyens des technologies de l'information nécessaires pour supporter et améliorer l'activité, la stratégie et la performance de l'entreprise.

Elle doit ainsi veiller à la cohérence des moyens informatiques et de communication mises à la disposition des utilisateurs, à leur mise à niveau, à leur maîtrise technique et à leur disponibilité et opérationnalité permanente et en toute sécurité.

Essai d'analyse de la place de l'innovation dans la stratégie d'exportation d'une entreprise algérienne : cas de Cévital.

Elle définit, également, dans le cadre des plans pluriannuels les évolutions nécessaires en fonction des objectifs de l'entreprise et des nouvelles technologies.

1.5.2.5 La direction des Finances et Comptabilité:

Préparer et mettre à jour les budgets

Tenir la comptabilité et préparer les états comptables et financiers selon les normes

Pratiquer le contrôle de gestion

1.5.2.6 La direction Industrielle:

Chargé de l'évolution industrielle des sites de production et définit, avec la direction générale, les objectifs et le budget de chaque site.

Analyse les dysfonctionnements sur chaque site (équipements, organisation...) et recherche les solutions techniques ou humaines pour améliorer en permanence la productivité, la qualité des produits et des conditions de travail.

Anticipe les besoins en matériel et supervise leur achat (étude technique, tarif, installation...).

Est responsable de la politique environnement et sécurité Participe aux études de faisabilité des nouveaux produits.

1.5.2.7 La direction des Ressources Humaines

Définit et propose à la direction générale les principes de Gestion ressources humaines en support avec les objectifs du business et en ligne avec la politique RH groupe.

Assure un support administratif de qualité à l'ensemble du personnel de cevital Food.

Pilote les activités du social.

Assiste la direction générale ainsi que tous les managers sur tous les aspects de gestion ressources humaines, établit et maîtrise les procédures.

Assure le recrutement.

Chargé de la gestion des carrières, identifie les besoins en mobilité.

Essai d'analyse de la place de l'innovation dans la stratégie d'exportation d'une entreprise algérienne : cas de Cévital.

Gestion de la performance et des rémunérations.

Formation du personnel

Assiste la direction générale et les managers dans les actions disciplinaires

Participe avec la direction générale à l'élaboration de la politique de communication afin de développer l'adhésion du personnel aux objectifs fixés par l'organisation

1.5.2.8 La direction Approvisionnements

Dans le cadre de la stratégie globale d'approvisionnement et des budgets alloués (investissement et fonctionnement).

Elle met en place les mécanismes permettant de satisfaire les besoins matière et services dans les meilleurs délais, avec la meilleure qualité et au moindre coût afin de permettre la réalisation des objectifs de production et de vente.

1.5.2.9 la direction Logistique

Expédie les produits finis (sucre, huile, margarine, Eau minérale, ...), qui consiste à charger les camions à livrer aux clients sur site et des dépôts Logistique.

Assure et gère le transport de tous les produits finis, que ce soit en moyens propres (camions de CEVITAL), affrétés ou moyens de transport des clients.

Le service transport assure aussi l'alimentation des différentes unités de production en quelques matières premières

Intrants et packaging et le transport pour certaines filiales du groupe (MFG, SAMHA, Direction Projets, NUMIDIS, ...).

Gère les stocks de produits finis dans les différents dépôts locaux (Bejaia et environs) et Régionaux (Alger, Oran, Sétif, ...).

1.5.2.10 La direction des Silos:

Elle décharge les matières premières vrac arrivées par navire ou camions vers les points de stockage.

Essai d'analyse de la place de l'innovation dans la stratégie d'exportation d'une entreprise algérienne : cas de Cévital.

Elle stocke dans les conditions optimales les matières premières;

Elle Expédie et transfère vers les différents utilisateurs de ces produits dont l'alimentation de raffinerie de sucre et les futures unités de trituration.

Elle entretient et maintient en état de services les installations des unités silos

1.5.2.11 La direction des Boissons

Le Pôle Boissons et plastiques comprend trois unités industrielles situées en dehors du site de Bejaia :

Unité LALLA KHEDIDJA domiciliée à Agouni-gueghrane (Wilaya de TIZI OUZOU) a pour vocation principale la production d'eau minérale et de boissons carbonatées à partir de la célèbre source de LLK

Unité plastique, installée dans la même localité, assure la production des besoins en emballages pour les produits de Margarine et les Huiles et à terme des palettes, des étiquettes etc.

Unité COJEK, implantée dans la zone industrielle d'El Kseur, Cojek est une SPA filiale de Cevital et qui a pour vocation la transformation de fruits et légumes frais en Jus, Nectars et Conserves. Le groupe ambitionne d'être Leader dans cette activité après la mise en œuvre d'un important plan de développement

1.5.2.12 la direction Corps Gras :

Le pole corps gras est constitué des unités de production suivantes :une raffinerie d'huile de 1800 T/J, un conditionnement d'huile de 2200T/J, une margarinerie de 600T/J qui sont toutes opérationnelles et une unité inter estérification – Hydrogénation –pate chocolatière –utilités actuellement en chantier à El kseur. Notre mission principale est de raffiner et de conditionner différentes huiles végétales ainsi que la production de différents types de margarines et beurre. Tous nos produits sont destinés à la consommation d'où notre préoccupation est de satisfaire le marché local et celui de l'export qualitativement et quantitativement.

Essai d'analyse de la place de l'innovation dans la stratégie d'exportation d'une entreprise algérienne : cas de Cévital.

1.5.2.13 La direction Pôle Sucre :

Le pôle sucre est constitué de 04 unités de production : une raffinerie de sucre solide 2000T/J, une raffinerie de sucre solide 3000T/J, une unité de sucre liquide 600T/J, et une unité de conditionnement de sucre 2000 T/J qui sera mise en service en mars 2010. Sa vocation est de produire du sucre solide et liquide dans le respect des normes de qualité, de la préservation du milieu naturel et de la sécurité des personnes. Nos produits sont destinés aux industriels et aux particuliers et ce pour le marché local et à l'export.

1.5.2.14 La direction QHSE:

Met en place, maintient et améliore les différents systèmes de management et référentiels pour se conformer aux standards internationaux

Veille au respect des exigences réglementaires produits, environnement et sécurité

Garantit la sécurité de notre personnel et la pérennité de nos installations

Contrôle, assure la qualité de tous les produits de CEVITAL et réponse aux exigences clients

1.5.2.15 la direction Energie et Utilités:

c'est la **production et la distribution** pour les différentes unités, avec en prime une qualité propre à chaque Procès : D'environ 450 m³/h d'eau (brute, osmoses, adoucie et ultra pure) ; de la vapeur **Ultra haute pression** 300T/H et **basse pression** 500T/H. De l'Electricité **Haute Tension, Moyenne Tension et Basse Tension**, avec une capacité de 50MW./

1.5.2.16 La direction Maintenance et travaux neufs:

Met en place et intègre de nouveaux équipements industriels et procédés

Planifie et assure la Maintenance pour l'ensemble des installations.

Gère et déploie avec le Directeur Industriel et les Directeurs de Pôles les projets d'investissement relatifs aux lignes de production, bâtiments et énergie/utilité (depuis la définition du procès jusqu'à la mise en route de la ligne ou de l'atelier)

Rédige les cahiers des charges en interne.

Essai d'analyse de la place de l'innovation dans la stratégie d'exportation d'une entreprise algérienne : cas de Cévital.

Négocie avec les fournisseurs et les intervenants extérieurs.

Section 2 : Stratégie d'internationalisation de l'entreprise CEVITAL

Il est difficile aujourd'hui de concevoir la stratégie de l'entreprise sans prendre en compte l'environnement institutionnel dans lequel elle évolue.

L'objectif principal de cette section est de mesurer l'importance de l'environnement institutionnel de l'entreprise CEVITAL dans la conception de sa stratégie ainsi que sa structure concurrentielle. Pour ce faire une étude de cas avec l'approche SWOT et le 05 forces de porter, a été menée.

2.1 L'environnement institutionnel dans la conception de la stratégie de l'entreprise CEVITAL

Pour mener à bien notre étude, nous avons utilisé la méthode SWOT. Le choix de cette méthode nous a permis d'adopter une approche multidimensionnelle par la prise en compte à la fois des éléments internes et externes à l'entreprise. L'analyse interne aura pour objectif d'évaluer la capacité stratégique de l'entreprise CEVITAL. L'analyse externe ne permettra d'identifier les différents changements intervenant dans l'environnement de cette entreprise.

2.1.1 L'environnement interne de l'entreprise CEVITAL

Il est présenté par les points forts et faibles de l'entreprise :

A. Les forces :

- importantes synergies dans l'activité d'affaires de l'entreprise ;
- Portefeuille relativement diversifié de produits de consommations de base ;
- Forte demande du marché domestique et un atout concurrentiel en termes de cout pour pénétrer les marchés régionaux ;
- Capacité à manager des projets ;
- maitrise de la technologie ;
- Jeunesses des salariés ;

Essai d'analyse de la place de l'innovation dans la stratégie d'exportation d'une entreprise algérienne : cas de Cévital.

B. Les faiblesses :

- Disponibilité de l'énergie, ce couts de facteurs reste très compétitif en ALGERIE, et la dépendance de l'entreprise CEVITAL L'expose à des coupures d'électricité qui mène à la perte de productivité ;
- Cout des intrants hors énergie, certains experts ont jugé que même si l'entreprise CEVITAL dispose d'un réseau de fournisseurs et d'un bon pouvoir de négociation (vu les quantités achetées), Elle reste exposée à d'éventuelles augmentations de prix du sucre roux qui peuvent influencer négativement ses couts.

2.2.2 L'environnement externe de l'entreprise CEVITAL

Il est présenté par les opportunités et les menaces :

A. Les opportunités :

- Croissance de l'économie ;
- Absence de produits de substitution ;
- Taxation des importations de sucre blanc ;
- Zone de libre échange depuis 2010 ;
- Baisse des exportations ;

B. Les menaces :

- Importation de sucre blanc à 0 taxes ;
- Quantité importé (contingent) ;

Enfin, l'utilisation de la méthode SWOT présente des limites relatives, premièrement, au risque de subjectivité dans le classement des variables internes et externes dans les groupes force, faiblesse, opportunités et menaces. Les repenses peuvent être effectués par la perception individuelle des répondants. A titre d'exemple, les perceptions de l'environnement peuvent varier dans l'entreprise d'un niveau de manager à un autre et deuxièmement, sur l'absence de priorisation des variables.

Essai d'analyse de la place de l'innovation dans la stratégie d'exportation d'une entreprise algérienne : cas de Cévital.

2.2 La position concurrentielle de l'entreprise CEVITAL sur le marché du sucre et de l'huile

La structure concurrentielle repose sur l'étude de 5 forces de modèle porté qui la détermine. Mais seul trois d'entre elles- sont possible a examiner dans notre cas :

2.2.1 Les concurrents

L'intensité de la rivalité entre les concurrents existants, incite l'entreprise CEVITAL à tirer avantage de sa structure de couts, à exploiter la valeur crée par l'intégration des activités d'affaires à maintenir la croissance et la rentabilité en exploitant les secteurs industriels adéquats et en synergie avec la nature des activités de l'entreprise CEVITAL et son envergure, pour être plus concurrentiel sur les marchés régionaux.

L'entreprise est marquée par la présence de concurrents directs et étrangers, expliqué dans le tableau suivant :

Essai d'analyse de la place de l'innovation dans la stratégie d'exportation d'une entreprise algérienne : cas de Cévital.

Tableau n°04 : Les principaux concurrents de l'entreprise CEVITAL

Au niveau national		Au niveau international		
Concurrents	Demande globale	Concurrents	Demande globale	Pays
Huile végétale et margarine		Huile végétale et margarine		
SAVOLA (Afia)	40%	SAVOLA	47%	Arabie saoudite
LA BELLE	35%	LESSIEUR	35%	FRANCE
ZINOR	05%			
Sucre blanc raffiné		Sucre blanc raffiné		
Cristal Union (LA BELLE)	35%	Cristal Union	30%	France
Group Berrahal	25%	AL khaleej	28 %	Dubaï

Source : Etabli à partir des données de l'entreprise CEVITAL

Il est à souligné pour la production du sucre blanc raffiné, l'entreprise CEVITAL n'a aucun concurrent industriel au niveau national et détient le monopole du fait, depuis 2010 à nos jours. Les deux groupes présentés dans le tableau ci-dessus (cristal union et group Berrahal) sont de nouvelles raffineries récemment installées avec des parts de marché importantes.

2.2.2 Les fournisseurs

CEVITAL et avec ses importantes réalisations en terme d'exportation du sucre blanc, réalise des importations considérables en matière première de sucre brut qui contribue à la constitution de son produit, suite à l'absence de culture de canne à sucre et de betterave sucrière et les coûts qui génèrent. Son principal fournisseur est le Brésil qui lui procure une gamme de produit de qualité.

Essai d'analyse de la place de l'innovation dans la stratégie d'exportation d'une entreprise algérienne : cas de Cévital.

Tableau N°05: Les principaux fournisseurs de l'entreprise CEVITAL en matière premières

Matières premières	Fournisseurs	Part de marché
<p><u>Sucre Roux :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - WILMAR Sugar - WILD Rose - GUWGE - SKOR International 	Brésil	85%
<p><u>Huile :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Huile de soja - CARGIU - SODRUGOSTVO • Huile de tournesol - CARGILL 	Espagne Russie Ukraine	65%

Source : Etablit à partir des données de l'entreprise CEVITAL.

2.2.3 Les consommateurs

CEVITAL se présente comme leader en s'installant parmi les premiers dans l'activité des exportations, et maintien cette position pendant plusieurs années. Le choix de localisation de l'entreprise lui procure une place importante dans cette réussite.

L'entreprise propose une gamme de produits diversifiés, avec qualité et prix. Sur son chiffre d'affaire global, la part des exportations représente 10% en 2015.

Essai d'analyse de la place de l'innovation dans la stratégie d'exportation d'une entreprise algérienne : cas de Cévital.

Tableau N°06: Les consommateurs des produits de l'entreprise CEVITAL

Niveaux	Catégories	Contribution en %
Niveaux national	Dépositaires privés	30%
	Centre de Livraison Régional (CLR)	60%
Niveau international	<u>Exportation</u>	10%

Source : Etablit à partir des données de CEVITAL

Pour chercher de nouveaux clients et conquérir les marchés internationaux CEVITAL utilise les méthodes suivantes :

- **Les foires et salon à l'étranger**

CEVITAL participe souvent à ce genre de manifestation, ces rassemblements se préparent comme suit :

- Organiser la logistique (réservation, conception, choix et Montage de stand, déplacement des personnes, hôtels, transport, transport des matériels d'exposition) ;
- Préparer les invitations aux prospects et aux clients, catalogue, cartes de visite, etc. ;
- Réaliser des relations avec la presse, insertion de publicité dans le catalogue de l'exposition ;
- Préparer le personnel pour animer le stand et le maintenir, recevoir les clients pendant le salon ;
- CEVITAL organise le temps de présence sur le stand et fait l'animation, reçoit les clients et les prospects et rédige des offres.

Essai d'analyse de la place de l'innovation dans la stratégie d'exportation d'une entreprise algérienne : cas de Cévital.

- **Missions de prospections**

CEVITAL organise des missions collectives ou individuelles qui permettent de réaliser des directement avec les prospects ou les partenaires divers selon un planning de rendez-vous serré, elles permettent aussi d'appréhender la grande tendance du marché, de recevoir les conseils des spécialistes et de pénétrer dans les milieux professionnels fermés.

L'étude montre que la stratégie de l'entreprise CEVITAL est construite prioritairement sur les éléments de l'environnement institutionnel. Les mesures institutionnelles qui caractérisent le secteur d'activité de l'entreprise peuvent jouer un rôle déterminant dans le choix de la stratégie, cela explique la priorité accordée aux variables externes dans la mise en place de la stratégie.

Section 3 : Discussion des résultats de l'enquête de terrain cas CEVITAL

Dans le but d'apprécier empiriquement la place qu'occupe l'activité d'innovation dans la stratégie d'exportation des entreprises algériennes, nous avons pris comme cas d'étude le complexe agroalimentaire Cévital.

3.1 Objet et déroulement de l'enquête

Parmi les entreprises algériennes, le groupe Cévital est classé comme premier producteur et exportateur du pays, voire de la région, après la compagnie pétrolière étatique Sonatrach. En plus de son volume de production et son chiffre d'affaires à l'exportation, il est connu par sa disposition de différents outils de management modernes et son engagement dans plusieurs investissements significatifs dans le cadre de la croissance et le développement. En outre, un management clair et une structure financière saine sont les facteurs clés de succès de cette entreprise. En effet, les besoins du marché algérien étant satisfaits, l'entreprise Cévital se lance à présent dans la conquête des marchés à l'échelle internationale et procède par l'exportation de son surplus de production. Le succès de sa démarche réside, entre autres, dans les avantages compétitifs de ses produits, tels que la qualité supérieure de sa gamme de produits (goût, clarté, économique, nutritifs,...), la compétitivité au niveau national et

Essai d'analyse de la place de l'innovation dans la stratégie d'exportation d'une entreprise algérienne : cas de Cévital.

International des coûts de production moins élevés qu'à l'étranger, et l'emballage et le design modernes qui rendent les produits plus attractifs et plus pratiques à l'usage.

L'ensemble de ces avantages confèrent à l'entreprise une bonne notoriété et lui permettent de pénétrer plus de marchés à l'étranger avec plus d'assurance et rivaliser ainsi avec les grandes entreprises dans le monde, ce qui en fait le meilleur cas d'étude et duquel peuvent s'inspirer les autres unités.

Comme outil, le questionnaire, est l'un des moyens permettant de réaliser une étude plus exploratoire, et une méthode abondamment utilisée dans les sciences humaines et sociales. Celle-ci est fondamentalement une quête d'informations orales au cours de laquelle s'établit une communication directe entre le chercheur et le répondant et pour lequel un questionnaire écrit est généralement suggéré. Le questionnaire est très pratique du fait qu'il facilite l'identification et l'opérationnalisation du problème posé, mais aussi une économie de temps pour celui qui la réalise.

Le questionnaire utilisé pour notre enquête comporte trente-sept (37) questions regroupées en trois parties portant sur l'identification de l'entreprise, l'activité de l'innovation au sein de l'entreprise et la place de cette activité dans la stratégie d'exportation de l'entreprise. Les différentes questions ont été conçues de façon à collecter les informations nécessaires permettant de répondre à notre problématique de recherche. La première partie regroupe huit questions visant à recueillir des renseignements généraux sur le groupe objet d'étude et permettant d'en avoir une meilleure identification. La seconde partie du questionnaire, constituée de sept (07) questions, vise à définir la pratique de l'activité d'innovation au sein du groupe. Quant à la dernière partie du questionnaire, comportant vingt-deux (22) questions, elle a pour objectif de définir la place de l'activité d'innovation dans la stratégie de l'exportation du groupe Cévital.

3.2 Le rôle de l'innovation dans la stratégie d'exportation de Cévital.

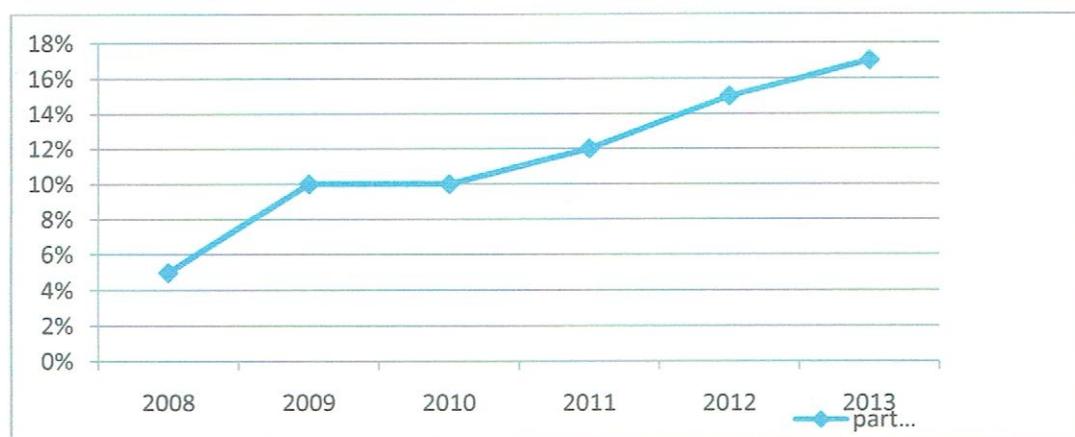
L'entreprise Cévital réserve une place importante à l'activité d'innovation au sein de son organisme. A cet effet, elle est l'une des rares entreprises algériennes à disposer d'une structure indépendante dénommée « Recherche et Développement », qui se retrouve à

Essai d'analyse de la place de l'innovation dans la stratégie d'exportation d'une entreprise algérienne : cas de Cévital.

l'intérieur de l'entreprise qui a pour mission principale le développement des connaissances et des nouveautés liés aux produits et aux organisations. D'ailleurs, elle a réalisé des innovations de produits, de procédés, des innovations incrémentales et d'autres radicales. Il est à noter que, le groupe Cevital utilise actuellement des hautes technologies dans son processus de production en intégrant des équipements et machines automatiques et semi-automatiques et d'autres spécialisées. De plus, il renouvelle ces technologies périodiquement pour rester au niveau de ce qui est sur son marché et qu'utiliseraient ses concurrents.

Comme présentée ci-dessus, l'entreprise Cevital dispose d'une capacité de production qui dépasse permettant la demande locale. Ainsi, dans l'objectif de développer davantage son activité et d'exploiter ce surplus, elle a adopté la stratégie d'exportation l'étrangers, lui permettant d'acquérir de nouvelles parts du marché mondial. Pour développer cette stratégie, l'entreprise innove davantage différenciant ses produits destinés à l'exportation, tels la proposition, au cours des dernières années, de quatre nouveaux produits pour les marchés extérieurs, qui sont le sucre blanc, l'huile de table, l'huile acide et l'eau fruitée. De plus, elle a innové dans les produits déjà existants à travers l'emballage, composition, la conception et la forme de ses produits.

Figure 06: La part du chiffre d'affaires réalisé à l'exportation



Source : Données de l'enquête, 2015.

Cette figure, nous montre l'évolution de la part du chiffre d'affaires réalisée à exportations, par l'entreprise durant les dernières années. Nous y notons une évolution croissante passant de 5% en 2008, à 17% durant les cinq années qui suivent. De plus, cette entreprise a enregistré une augmentation de 2% de son chiffre d'affaires à l'exportation après

Essai d'analyse de la place de l'innovation dans la stratégie d'exportation d'une entreprise algérienne : cas de Cévital.

l'amélioration de ses produits destinés à l'exportation. Par conséquent, nous pouvons dire que l'activité d'innovation favorise l'augmentation du chiffre d'affaires de l'entreprise.

A travers notre approche de l'entreprise, nous avons constaté que l'activité d'innovation y est fortement pratiquée, et très encouragée notamment dans sa stratégie d'exportation. Cela se note dans l'application de tests pour le consommateur final, et écoute et identification des attentes émergentes de sa clientèle et développement de collaboration et coopération avec le secteur de la recherche du fait que ses principaux partenaires sont les universités et les grandes écoles nationales, les entreprises nationales publiques et privées et les entreprises étrangères. Cela s'ajoute à l'adoption d'une large politique de marketing à travers la participation massive aux manifestations commerciales telles que les foires, les salons et les différentes expositions notamment internationales.

Il est à signaler que, le mode privilégié par l'entreprise Cévital dans sa politique de distribution à l'étranger, est l'exportation indirecte pratiquée d'une manière régulière, et la détermination des prix à l'exportation par rapport au marché. Les principales destinations des produits de Cévital sont l'Europe, le Moyen Orient, l'Afrique et les pays arabes. Par conséquent, nous pouvons dire que l'entreprise objet de notre enquête, essaye souvent de développer l'activité d'innovation du fait qu'elle lui permet d'atteindre ses objectifs stratégiques, d'améliorer sa compétitivité, de se différencier et de créer de la valeur. Or, en dépit du discours officiel pour un environnement sains et facilitateur pour l'acte d'investir et surtout pour l'exportation, nous avons noté que dans son processus d'internationalisation l'entreprise rencontre certaines contraintes et difficultés entravant le développement de sa conquête de nouveaux marchés étrangers.

A cet effet, d'après notre enquête, Cévital souffre des contraintes réglementaires et des difficultés administratives, d'une part, et l'importance de la concurrence sur le marché international, d'autre part, se présentant ainsi comme des freins et des entraves au développement de l'internationalisation du groupe Cévital. Alors, nous sommes en droit de conclure que si pour un groupe d'une telle envergure, il est difficile de faire face à ces difficultés, alors que dire des entreprises de petite ou de moyenne taille, qui, comme vu précédemment, présentent la quasi-totalité du tissu industriel du pays ?

Essai d'analyse de la place de l'innovation dans la stratégie d'exportation d'une entreprise algérienne : cas de Cévital.

2.1. Recommandation

Suite à ce qui précède, nous pouvons recommander un certain nombre de dispositions à même de contribuer à créer des conditions favorables qui permettent une meilleure intégration et encouragement de l'activité d'innovation dans les stratégies des entreprises, notamment celles qui exportent, et

qui se résument en trois axes.

- Développer les compétences technologiques du personnel de l'entreprise algérienne, qui sont nécessaires afin de conduire à mieux les projets d'innovation et pour que l'entreprise elle-même puisse entretenir des relations avec les organismes de recherche et les réseaux pour aborder les nouveaux savoirs et soutenir ainsi, le processus d'innovation notamment pour l'entreprise algérienne exportatrice.

- Pour stimuler l'innovation, il convient pour les pouvoirs publics, de créer des conditions propices à l'innovation des entreprises algériennes. Il s'agit de veiller à la stabilité du cadre macroéconomique et au bon fonctionnement des marchés de capitaux, du travail et des biens, et de mettre en place un dispositif réglementaire qui soit favorable à la concurrence, à l'internationalisation et à l'innovation.

- La valorisation de la recherche universitaire notamment au critère de dépôt de brevets, mais aussi, l'encouragement de coopérations et des partenariats scientifiques pour pouvoir créer l'environnement propice pour l'innovation et sa diffusion au niveau des entreprises algériennes.

Essai d'analyse de la place de l'innovation dans la stratégie d'exportation d'une entreprise algérienne : cas de Cévital.

Conclusion

Pour conclure ce chapitre, nous pouvons dire que, l'entreprise Cevital est parmi les rares entreprise algériennes qui donne une importance majeure à l'internationalisation et à contribuer à créer des conditions favorables qui permettent une meilleure intégration et encouragement de l'activité d'innovation dans les stratégies des entreprises, notamment celles qui exportent.

Essai d'analyse de la place de l'innovation dans la stratégie d'exportation d'une entreprise algérienne : cas de Cévital.

Conclusion générale

L'importance que donne une économie à son système productif en entreprises, impacte grandement sa croissance, ses performances et sa place dans l'échiquier mondial. Les entreprises pour leurs, part, doivent veiller à suivre ce qui se crée par leurs concurrents et les organismes de recherches et de tous ce que peut leur offrir le développement des nouveaux moyens de communication et d'information, pour garantir leur place. Cela se fait à travers la mise en place d'une veille technologique et une stratégie d'innovation efficace notamment, quand elles comptent se déployer sur les marchés étrangers, où la concurrence est encore plus rude.

La particularité de l'économie algérienne comme pays mono exportateur et dont le financement du développement est excessivement dépendant des prix imprévisibles du pétrole, fait que la diversification de l'économie et maîtrise de la facture d'importation, devient une nécessité. Or, si l'on regarde les conditions de fonctionnement du système productif national, nous nous apercevons de l'écart entre les objectifs tracés et la réalité du terrain, et cela en dépit des textes nombreux et politiques d'encouragement diversifiées, en direction de l'entreprise, en générale.

Concernant le cas particulier pris en exemple dans notre étude, visant à voir la place qu'occupe l'activité d'innovation dans la stratégie d'exportation d'une entreprise algérienne, nous pouvons dire qu'elle déploie d'importants efforts dans ce domaine afin d'être plus compétitive et d'améliorer ses produits et ses procédés à travers le développement de l'innovation dans sa stratégie d'une manière générale et dans son exportation d'une manière particulière, en dépit des obstacles nombreux auxquels elle fait face.

Pour mettre les produits algériens sur les marchés internationaux, il faudrait encourager toutes les entreprises algériennes à conquérir de nouvelles parts de marché à l'échelle internationale, en assouplissant voire éliminant l'ensemble des contraintes notamment réglementaires et administratives par le biais d'une législation plus claire, cohérente et

Essai d'analyse de la place de l'innovation dans la stratégie d'exportation d'une entreprise algérienne : cas de Cévital.

efficace en matière de brevets. Cela constituera un outil essentiel pour leur compétitivité notamment dans leur politique de distribution à l'étranger.

Ainsi, promouvoir l'innovation dans la stratégie d'exportation des entreprises algériennes les conduira à devenir de plus en plus productives et à assurer leur place sur le marché mondial. Pour cela, il est important que les autorités se redéfinissent un nouveau rôle et une nouvelle responsabilité qui consiste à mettre en place des politiques d'appui cohérentes pour que l'innovation s'épanouisse et que l'économie fondée sur le savoir puisse se développer davantage.

à revoir à revoir

Rejeté

le traitement de résultat

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

- Huber Martini- Ghislaine Legrand, *commerce international*, page 06, Dunod , Paris, 2013.
- Pierre Bizolon; *l'organisation économique du monde*, Ed Casteilla, edition 1996.
- Durieux F., « Management de l'innovation », éd. Vuibert, Coll. FNEGE, Paris, 2000.
- Perrin J., « Concevoir l'innovation industrielle, méthodologie de conception de l'innovation, », CNRS éditions, Paris, 2001.

- Une étude effectuée dans le cadre d'un projet de recherche pour le compte du CREAD, « Les pratiques des entreprises à l'exportation », 1992-1995.
- Le nombre des immatriculations des entreprises activant en Algérie dont les radiations ne sont pas prises en considération
- Conseil de science et de la technologie. Rapport de Conjoncture 2001 : Pour des régions innovantes .quebec,Mars 2001 disponible sur <http://www.cst.gouve.qc.ca/ftp/conjoncture2001/rap_conj.pdf.
- Ait el Hadj S., « L'entreprise face à la mutation technologique », éd. D'organisations, Paris, 1984.
- PORTER M., L'avantage concurrentiel des organisations, inter Edition, 1993.

- PORTER M., L'avantage concurrentiel, Edition DUNOD, France 2003.

Liste des tableaux & figures

Liste des illustrations

- Liste des tableaux

Tableau N°01 : récapitulatif des principaux déterminants des échanges internationaux

Tableau N°02 : Evolution du taux d'exportation (en millions de \$US)

Tableau N°03 : La capacité des unités de production

Tableau N°04 : Les principaux concurrents de l'entreprise CEVITAL

Tableau N°05 : Les principaux fournisseurs de l'entreprise CEVITAL en matière premières

Tableau N°06 : Les consommateurs des produits de l'entreprise CEVITAL

- Liste des figures

Figure N°01 : Evolution du nombre d'entreprises en Algérie 1995-2014

Figure N°02 : Répartition des entreprises par secteur d'activité

Figure N°03 : Nombre de demandes de brevets dans les pays en développement.

Figure N°04 : Nombre de demandes de brevets dans les pays développés

Figure N° 05 : Répartition des demandes de brevets par nature des déposants

Figure N°06 : La part du chiffre d'affaires réalisé à l'exportation

Table des matières

Table des matières

INTRODUCTION GENERALE	01
CHAPITRE I : LE COMMERCE INTERNATIONAL ET LA STRATEGIE D'EXPORTATION.....	03
SECTION 1 : PRESENTATION DU COMMERCE INTERNATIONAL.....	05
1.1 Evolution du commerce international.....	05
1.1.1 L'échange avant 18ème siècle.....	05
1.1.2 L'échange après 18ème siècle.....	06
1.2 Les déterminants du commerce international.....	07
1.3 L'impact du libre-échange sur l'évolution du commerce international.....	09
1.4 La structure des échanges mondiaux.....	09
1.5 Les risques liés au commerce international.....	10
1.5.1 Le risque commercial.....	10
1.5.2 Le risque politique.....	11
1.5.3 Le risque de change.....	12
SECTION 2 : PRESENTATION DE LA STRATEGIE D'EXPORTATION.....	12
2.1 Généralité sur l'exportation.....	12
2.1.1 Définition de l'activité d'exportation.....	13
2.2 Démarche et stratégie d'exportation à l'international.....	13
2.2.1 Identification et choix du marché cible.....	13
2.2.2 La sélection des produits	14
2.2.3 Le choix du réseau de vente.....	14
2.3 Stratégies d'entrée sur un marché d'exportation.....	15
2.3.1 Pénétrer un marché d'exportation.....	15
2.3.1.1 Exportations directes.....	15
2.3.1.2 Exportations indirectes	15
2.3.1.3 Partenariats et alliances.....	15

2.4	Types d'intermédiaires à l'exportation.....	16
2.4.1	Agents et représentants.....	16
2.4.2	Entreprises de distribution.....	16
2.4.3	Distributeurs étrangers	16
2.5	Risque liés à l'activité d'exportation	17
2.5.1	Le risque de change.....	17
2.5.2	Le risque politique et institutionnel.....	17
2.5.3	Les risques de prospection des marchés étrangers.....	18
2.5.4	Les risques commerciaux	19

CHAPITRE II : LA PRESENTATION DE L'ACTIVITE D'INNOVATION D'UNE ENTREPRISE.....22

SECTION 1 : PRESENTATION DE L'INNOVATION.....24

1.1 Fondements et démarches de l'innovation.....24

1.2 Critères de l'innovation.....24

1.2.1 Définition de l'innovation.....24

1.2.2 Son origine.....25

1.2.3 Son rôle.....25

1.2.4 Ses niveaux d'application.....25

1.3 L'innovation, facteur déterminant de la compétitivité de l'entreprise.....25

1.3.1 L'innovation permet de renforcer la compétitivité de l'entreprise et influe sur les stratégies mises en œuvre.....26

1.3.2 La rentabilité de l'innovation, associé à des contraintes et à des risques est incertaine.....26

1.3.2.1 Incertitudes issues des contraintes de réalisation.....27

1.3.2.2 Incertitude liée au cadre institutionnel.....28

1.3.2.3 Incertitudes liées au rythme de diffusion des innovations

1.3.2.4 Incertitude liées au financement.....29

SECTION 2 : PERFORMANCE A L'EXPORTATION ET INNOVATION TECHNOLOGIQUE.....29

2.1 Innovation technologique et performance sur les marchés d'exportation....29

2.1.1 L'innovation technologique représente une caractéristique cruciale du contexte concurrentiel.....30

2.1.2	L'innovation technologique est un concept multi dimensionnel qui exige d'être observé au niveau de la firme.....	31
2.1.3	L'innovation technologique a une incidence sur la performance à l'exportation mais l'évidence empirique reste relativement fragmentaire.....	32
2.2	L'impact de l'innovation sur les cinq forces de Porter	33
2.2.1	L'impact de l'innovation sur les cinq forces de Porter.....	33
2.2.2	L'impact de l'innovation sur les produits de substitution	33
2.2.3	Impact de l'innovation sur les fournisseurs et les clients.....	33
2.2.4	Impact de l'innovation sur les nouveaux entrants.....	34
2.3	L'innovation dans la stratégie d'exportation.....	34
	CHAPITRE III : L'INNOVATION DES ENTREPRISE EN ALGERIE	40
	SECTION 1 : LE CONTEXTE ECONOMIQUE DES ENTREPRISE EN ALGERIE.....	41
1.1	Le cadre économique dans lequel évoluent les entreprises en Algérie.....	41
1.2	Les indicateurs d'innovations en Algérie.....	44
1.2.1	Croissance économique et variation du PIB et emploi.....	44
1.2.2	Niveau de scolarité en du PIB de la population ayant complétée une formation post secondaire.....	45
1.2.3	Structure industrielle selon le niveau technologique.....	45
1.2.4	Personnel scientifique et techniques.....	45
1.2.5	Taux d'exportation.....	45
1.2.6	Exportation selon le niveau technologique.....	46
	SECTION 2 : LES POLITIQUES D'APPUI DE L'INNOVATION EN ALGERIE.....	47
2.1	L'appui des autorités dans l'innovation des entreprises en Algérie.....	47
2.2	L'innovation en Algérie état des lieux.....	49
2.3	La place de l'innovation en Algérie.....	52
	CHAPITRE VI : L'ACTIVITE D'INNOVATION DANS LA STRATEGIE D'EXPORTATION DE L'ENTREPRISE ALGERIENNE : CAS CEVITAL.....	55
	SECTION 1 : PRESENTATION D'ORGANISME D'ACCEUIL.....	56
1.1	Historique et évolution de l'entreprise.....	56
1.2	Les différentes activités du groupe CEVITAL.....	57
1.3	Les objectifs et les missions de l'entreprise CEVITAL.....	58

1.4	Présentation du complexe de Bejaia.....	58
1.4.1	Situation Géographique et expérience internationale de CEVITAL.....	60
1.4.1.1	Situation Géographique.....	60
1.4.1.2	Expérience internationale.....	60
1.5	L'organisation générale des composantes et les missions des directions.....	60
1.5.1	Présentation de L'Organigramme de la macro Structure CEVITAL Agro-industrie.....	60
1.5.2	Présentation de la différente direction de l'entreprise CEVITAL.....	62
1.5.2.1	La Direction générale (DG).....	62
1.5.2.2	La direction Marketing.....	62
1.5.2.3	La direction des Ventes & Commerciale.....	62
1.5.2.4	La direction Système d'informations.....	62
1.5.2.5	La direction des Finances et Comptabilité.....	63
1.5.2.6	La direction Industrielle.....	63
1.5.2.7	La direction des Ressources Humaine.....	63
1.5.2.8	La direction Approvisionnements.....	64
1.5.2.9	La direction Logistique.....	64
1.5.2.10	La direction des Silos.....	64
1.5.2.11	La direction des Boissons.....	65
1.5.2.12	La direction Corps Gras.....	65
1.5.2.13	La direction Pôle Sucre.....	66
1.5.2.14	La direction QHSE.....	66
1.5.2.15	La direction Energie et Utilités.....	66
1.5.2.16	La direction Maintenance et travaux neufs.....	66
SECTION 2 : STRATEGIE D'INTERNATIONALISATION DE L'ENTREPRISE CEVITAL.....		67
2.1	L'environnement institutionnel dans la conception de la stratégie de l'entreprise CEVITAL.....	67
2.1.1	L'environnement interne de l'entreprise CEVITAL	67
2.2.2	L'environnement externe de l'entreprise CEVITAL.....	68

2.2	La position concurrentielle de l'entreprise CEVITAL sur le marché du sucre et de l'huile.....	69
2.2.1	Les concurrents.....	69
2.2.2	Les fournisseurs.....	70
2.2.3	Les consommateurs	71
SECTION 3 : DISCUSSION DES RESULTATS DE L'ENQUETE DE TERRIN CAS CEVITAL		73
3.1	Objet et déroulement de l'enquête.....	73
3.2	Le rôle de l'innovation dans la stratégie d'exportation de Cevital.....	74
3.3	Recommandation.....	77
CONCLUSION GENERALE.....		79

NOTICE OF EXPEDITION

SCWS17044/1

Date: 22/03/2017

Client: SKOR International SA
Address : 24 rue du carouge, 1205 Geneva, Switzerland
Executed by: SANDRA MERZOUGUI **Phone ext:** 1722

Commodities: White Refined Sugar
Specifications: Min 99.8 pol. Max 45 icu. Max 0.04 ashes Max 0.06 moist
Tonnage: 1000 **Bag type:** 50 kg
Total unit: 20000 **Unit/20 FTx** 500
20 FT #: 40 **Tonnage/20 FT:** 25

Markings: Trilingual **Pallets:**
Surveyors: SGS **Delivery:** Containers

Nomination date: 22/03/2017 **Shipment period:** April, 2017
Sailing week: Week 14 **Sailing incoterm:** CFR
POD: DURRES **Destination:** ALBANIA
Shipping line: CMA CGM **Vessel/Voyage #:** TBN

Documentary instructions:

Type of Document	Entities	Original #	Copies #
Commercial Invoice	Commodities	1	3
Bill of Lading	CMA	3	4
Certificate of Origin	CCI Bejaia	1	3
WQP Certificate	SGS	1	3
Certificate of analysis	Manufacturer	1	3
Heavy Metals analysis	Manufacturer	1	3
Production certificate	Manufacturer	1	3
Sanitary Certificate	Manufacturer	1	3
WQP Certificate	Manufacturer	1	3
Allergen product	Manufacturer	1	3
Health Certificate	Manufacturer	1	3
Pesticide Certificate	Manufacturer	1	3
Phytosanitary Certificate	Manufacturer	1	3
Radioactivity Certificate	Manufacturer	1	3
Ingredient declaration	Manufacturer	1	3
Non GMO Certificate	Manufacturer	1	3
Packing list	Transit	1	3

Shipping instructions: 1000 MT of White refined sugar Min 99.8 pol. Max 45 icu. Max 0.04 ashes Max 0.06 moist

Goods description: White refined sugar

B/L Marked: Freight prepaid
 Shipped on board
 Agent at destination
 Free days at destination

Shipper: Cevital Spa
Consignee: To Order
Notify: Aroma SHPK
 Rr Bajram Bahtiri p.n.
 Pristina Kosovo

Remarks:

Consultation & modification : Sofiane Hammoum

FICHE COMPARATIVE DES SOLUTIONS TRANSPORT

		Solution 1	Solution 2	Solution 3
Mode de transport	Transport principal			
	Pré-acheminement			
	Post-acheminement			
Nombre de ruptures de charge				
Unités de chargement	Palettes			
	Conteneurs			
	ULD aérienne			
	Conventionnel			
Intervenants				
Solutions proposées				
Valeur de l'expédition				
Coût du transport	Fret (<i>all-in</i>)			
	Emballage			
	Assurance			
	Pré-acheminement			
	Post-acheminement			
	Frais annexes			
	Frais fixes			
	En % de la valeur de départ			
Délais (en jours)	▪ du transport			
	▪ d'attente			
	▪ de pré et post acheminement			
	Total			
Durée moyenne de stockage	▪ Chez l'expéditeur			
	▪ Chez le destinataire			
Valeur du stock moyen				
Coût du estimé du stockage	▪ Chez l'expéditeur			
	▪ Chez le destinataire			
Sécurité	▪ Du transport			
	▪ Du délai			
CHOIX FINAL >>>				

Demande de cotation à un auxiliaire de transport

1 – Description de la marchandise :

Nature du produit :
 Numéro de tarif douanier :
 Marchandise dangereuse : code OMCI : Code IATA :

2 – Valeur de la marchandise :

Devise	Valeur	Incoterm	Lieu	Incoterm	Lieu	Incoterm	lieu
		<input type="checkbox"/> EXW...		<input type="checkbox"/> CFR...		<input type="checkbox"/> DAF...	
		<input type="checkbox"/> FCA...		<input type="checkbox"/> CIF...		<input type="checkbox"/> DES...DEQ	
		<input type="checkbox"/> FAS...		<input type="checkbox"/> CPT...		<input type="checkbox"/> DDU ...	
		<input type="checkbox"/> FOB ...		<input type="checkbox"/> CIP ...		<input type="checkbox"/> DDP...	

3 – Colisage

Nombre de colis : Poids total : Volume :

Type d'emballage		Nombre	Dimensions		
<input type="checkbox"/> A nu	<input type="checkbox"/> Fardeau		Longueur	Largeur	Hauteur
<input type="checkbox"/> Carton	<input type="checkbox"/> Sacs				
<input type="checkbox"/> Rouleau	<input type="checkbox"/> Palettes				
<input type="checkbox"/> Caisse	<input type="checkbox"/> Balles				
<input type="checkbox"/> Fûts	<input type="checkbox"/> Autres				

4 – Mode de transport

Itinéraire demandé : Date approximative :
 Adresse de destination :

<input type="checkbox"/> Maritime	<input type="checkbox"/> Détail	<input type="checkbox"/> Conteneurs FCL
<input type="checkbox"/> Ferroviaire	<input type="checkbox"/> Wagon complet	<input type="checkbox"/> Conteneurs LCL
<input type="checkbox"/> Routier	<input type="checkbox"/> Camion complet	
<input type="checkbox"/> Aérien	<input type="checkbox"/> Groupage	

5 – Nature des services demandés :

<input type="checkbox"/> Transitaire	<input type="checkbox"/> Commissionnaire en douane
<input type="checkbox"/> Commissionnaire-expéditeur	<input type="checkbox"/> Transporteur
<input type="checkbox"/> Commissionnaire de transport	<input type="checkbox"/> Pro-forma

6 – Détail des chiffres demandés :

Coût total :

<input type="checkbox"/> Frais à l'embarquement	<input type="checkbox"/> Transport routier
<input type="checkbox"/> Fret maritime	<input type="checkbox"/> Transport aérien
<input type="checkbox"/> Déchargement à ...	<input type="checkbox"/> Rémunération du transitaire
<input type="checkbox"/> Magasinage à ...	<input type="checkbox"/> Frais à l'arrivée
<input type="checkbox"/> Chargement sur camion ou wagon	<input type="checkbox"/> Correspondance-dossier
<input type="checkbox"/> Transport ferroviaire	<input type="checkbox"/> Autres (à préciser)

7 – renseignement divers :

SGS	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
Crédit documentaire	<input type="checkbox"/> Oui	<input type="checkbox"/> Non
Assurance	<input type="checkbox"/> FAP	<input type="checkbox"/> Tous risques

Exemple de facturation d'un transport à l'import

INTERTRANSIT

Société Anonyme au Capital de

Adresse :

Téléphone : e-mail :

Télécopie : Site Web :

Agrément en douane n° à

Agrément en douane n° à

Concerne :

Votre référence : Notre référence :

Nombre de colis : Poids brut :

Marques et n° : Nature de la marchandise :

Valeur : Mode de transport :

Date d'arrivée en Algérie :

A - Sommes acquittées à l'administration des douanes :

Droits de douane DD : valeur en douane x X %

Taxe sur la valeur Ajoutée TVA ; sur V+ DD

Taxe de remise de 1 ‰

B - Sommes acquittées à d'autres administrations :

C - Frais du Commissionnaire en douane :

Commission d'intervention

Crédit d'enlèvement

Avance de fonds

Déclaration décharge documents

Travail en heures extra légales – vacation en douane

(éventuellement) TID

D - autres frais du transitaire

Taxe fixe, téléphone, correspondance, télex, fax

Commission de transit

Assigné de l'expéditeur

Fret maritime

Passage portuaire

Camionnage et livraison

Assurance et gestion

TOTAUX

TVA 17% sut T'

T'

T''
TVA

A votre débit : (T'+T''+TVA)

Pièce jointe :