

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université A. MIRA – BEJAIA



Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion

Département des sciences commerciales

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master

En sciences commerciales

Spécialité : Commerce International et logistique

Thème :

**L'INTERNATIONALISATION DES ENTREPRISES ALGERIENNES
HORS HYDROCARBURES : CAS DE CEVITAL.**

Préparé par :

REKAME AMINE

SOUAGUI ELIAS

Encadré par :

Dr. HALOUANE

Année Universitaire 2021/2022

Remerciements

Avant tout, nous remercions le Dieu tout puissant de nous avoir accordé la santé, le courage et, les moyens pour suivre nos études et la volonté, la patience et la chance pour la réalisation de ce travail.

Nos sincères remerciements et nos profondes gratitudes s'adressent à notre encadrant DR.

HALOUANE SIHAM pour avoir accepté de diriger ce travail, pour sa grande patience, ses encouragements, ses orientations et ses conseils précieux.

Pour terminer nous remercions nos familles qui nous ont aidés pour arriver au terme de ce travail qui est le fruit de plusieurs études.

Dédicaces

Je dédie ce travail,

**À mes très chers et admirables parents « SALAH et
KAHINA », tout d'abord pour avoir toujours été présent
Et surtout pour leur indéfectible soutien tout au long de
mon parcours.**

**A ma petite sœur « IMENE » a qui je souhaite un avenir
radieux plein de réussite**

**A mon Grand père GHOUH MOHAND paix a son âme qui m'a
toujours soutenu dans ma vie**

A ma grande mère qui compte beaucoup pour moi.

**A mes oncles ABDEL-MALEK & ABDELHAK et à toutes mes
chères tantes,**

A KARIM KAABACHE a qui je souhaite le meilleur,

A mon oncle RACHID et sa femme et a Ma tante et son mari,

**À mes chers cousins, cousines et à toute ma famille
« REKAME »**

AMINE

*Je tiens à dédier ce modeste
travail à mes*

*Parents et à toute ma famille
(SOUAGUI & OUATAH), je le
dédie*

*Aussi à tous mes amis et à
tous ceux que je n'ai pas pu
citer, Merci.*

Elias

Liste des abréviations

IDE : investissement direct étranger

BRIC : BRESIL/RUSSIE/INDE/CHINE

PME : petite et moyenne entreprise

BCG : Boston Consulting Group

PESTEL : politique, économique, sociologique, technologique, environnemental et légal

SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

PIB: produit intérieur brut

TVA : Taxe sur la valeur ajoutée

OMC : Organisation mondiale du commerce

UE : Union européen

MDS : Milliards

USD : Dollar américain

XXe : 20eme siècle

GRH : gestion des ressources humaines

3G :3eme génération

4G :4eme génération

TIC : technologies numériques d'information-communication

SPA : société par action

MFG : Mediterranean Float Glass

MENA :Middle East and North Africa

PSE : Plan Sénégal Emergent

MW : mégawatt

PDG : Président-directeur général

Liste des figures

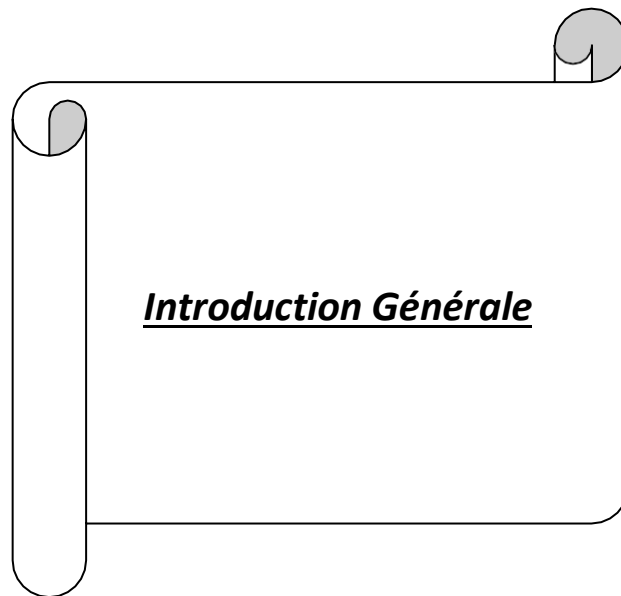
Figure 1 : Internationalisation (approche par les réseaux).....	12
Figure 2 : résumant la typologie de l'internationalisation... ..	16
Figure 3 : regroupant les étapes de l'internationalisation	19
Figure 4 : Diagnostic Interne.....	20
Figure 5 : Les ressources internes matérielles et immatérielles des entreprises	21
Figure 6 : Les 5 forces de Porter	25
Figure 7 : Modèle d'analyse SWOT	26
Figure 8 : Evolution des exportations hors hydrocarbures 2015-2019	36
Figure 9 : histoire du groupe Cevital	49
Figure 10 : la répartition des exportations du sucre par régions en pourcentage	52

Liste des tableaux

- Tableau 1** : importations et exportation entre 2001/2011 en dollars..... **34**
- Tableau 2** : importations et exportation entre 2014/2019 en dollars. **Tableau 3** : évolution de l'exportation du sucre en tonne... .. **34**
- Tableau 3** : exportation hors hydrocarbures entre 2015/2019 en dollars..... **35**
- Tableau 4** : évolution de l'exportation du sucre en tonne..... **51**
- Tableau 5** : évolution de l'exportation de l'huile végétale en tonne **51**
- Tableau 6** : la répartition des exportations du sucre par régions..... **52**

Sommaire

Remerciement.....	
Dédicace.....	
Dédicace.....	
Liste des abréviations.....	
Liste des figures.....	
Liste des tableaux.....	
Sommaire.....	
<u>Introduction générale</u>	01
<u>Chapitre 1 : L'internationalisation des entreprises</u>	04
Section 01 : généralités sur l'internationalisation.....	05
Section 02 : Approches et stratégies d'internationalisation des entreprises	09
<u>Chapitre 2 :L'internationalisation des entreprises algérienne</u>	29
Section 01 : Le commerce extérieur en Algérie	31
Section 02 : Stratégies d'internationalisation des entreprises algériennes.....	38
<u>Chapitre 3:L'internationalisation du groupe Cevital</u>	47
Section 01 : Présentation du groupe Cevital	48
Section 02 : analyse de stratégie de développement et d'internationalisation de Cevital	51
<u>Conclusion générale</u>	59
<u>Bibliographie</u>	
<u>Table de matières</u>	



INTRODUCTION GENERALE

Les échanges internationaux ont connu une croissance considérable liée à l'ouverture des économies. Cette ouverture internationale et l'accroissement des échanges entre pays sont considérés comme une réponse face à la concurrence, où tout doit être traduit en terme d'objectifs planifiés et mesurables. Tous cela, explique l'apparition d'un phénomène appelé, "l'internationalisation".

Elle est définie comme étant une stratégie de développement d'une entreprise en dehors de son marché national. Cependant, cette stratégie diffère d'une entreprise à une autre, selon plusieurs critères tels que le secteur d'activité, les objectifs et la disponibilité des moyens nécessaires.

L'internationalisation est un enjeu stratégique pour les entreprises algériennes. L'intérêt suscité à l'internationalisation des entreprises est devenu un phénomène mondial. Elles représentent une force principale de croissance économique en raison de leur contribution à la création d'emplois, de dynamisme international et de flexibilité aussi bien pour les pays industrialisés avancés que pour les économies en développement.

Prenant conscience de cet intérêt, l'Algérie s'intéresse d'avantage à l'internationalisation des PME pour en faire la pierre angulaire du développement économique, ainsi que pour se libérer de la dépendance envers les hydrocarbures.

Après l'indépendance, l'Algérie a conduit des changements profonds pour transformer et moderniser son économie. Elle a élargi sa coopération internationale avec l'ouverture économique et la libéralisation du commerce extérieur. Ces derniers, en effet, ont permis aux entreprises nationales d'accroître et de développer leurs activités à l'international. Les entreprises adoptent alors, des stratégies mondiales cherchant à tirer profit des marchés en exploitant les avantages dont elles disposent.

La part de l'Etat algérien reste relativement faible à l'international. Néanmoins, les entreprises algériennes essayent de s'imposer à l'international par des produits de qualité et un savoir-faire, ayant de potentiels humains et matériels. L'Etat algérien a mis en place plusieurs politiques visant à sensibiliser les opérateurs économiques au développement à l'international, avec objectif d'amorcer une Algérie émergente. Il nous semble intéressant d'étudier le phénomène d'internationalisation des entreprises algériennes car un nombre considérable de

INTRODUCTION GENERALE

ses entreprises s'est lancé à l'international et, en dépit de leur petite taille et de leur manque de ressources et expériences, parviennent à conquérir des marchés étrangers.

L'objectif de cette étude est de mettre en évidence le mode d'internationalisation privilégié des entreprises algériennes, et plus précisément du groupe CEVITAL

De cette problématique centrale découlent les interrogations suivantes :

- Comment formuler une stratégie internationale et quels sont les différents modes d'internationalisation ?
- Quelles sont les contraintes rencontrées par les entreprises algériennes souhaitant s'internationaliser ?
- Quelle est la stratégie adoptée par l'entreprise CEVITAL pour se développer à l'international ?

Le travail est structuré de la manière suivante :

Le premier chapitre est divisé en deux sections. La première section consiste à présenter une approche théorique et conceptuelle sur le phénomène d'internationalisation, en termes de concepts de base, facteurs, et typologie. Dans la deuxième section, nous allons nous intéresser aux approches de l'internationalisation et aux étapes de la mise en place d'une stratégie d'internationalisation en présentant la démarche à suivre par les entreprises.

Dans le second chapitre, nous étudierons dans un premier lieu, le commerce extérieur en Algérie, son histoire ses réglementations ainsi son évolution. En second lieu, nous nous pencherons sur les stratégies d'internationalisation pour lesquelles ont opté les entreprises algériennes.

Lors du troisième chapitre, nous traiterons la question de l'internationalisation du groupe CEVITAL.

Introduction

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

L'objectif de ce Chapitre est de proposer quelques pistes pour comprendre ce phénomène, et ce, à partir de la définition, les facteurs et objectif, les différentes approches et stratégies.

Section 01 : généralités sur l'internationalisation**Introduction**

Dans cette section nous allons présenter tout d'abord la définition de l'internationalisation, en suite nous allons parler de son objectif, puis après cela nous enchaînerons sur les facteurs de l'internationalisation des entreprises, enfin nous aborderons ses avantages et ses inconvénients.

1.1 Définitions de l'internationalisation

L'internationalisation peut être définie comme la stratégie d'une entreprise d'activités économiques en dehors du pays d'origine par le biais du commerce International (import/export), IDE ou autre Conditions de partenariat ou de licence. Elle vise à s'ouvrir de nouvelles parts de marché à l'international en trouvant des débouchés commerciaux. Il s'agit d'une stratégie d'expansion offensive.

L'internationalisation peut également répondre à la logique de rationalisation des coûts en déplaçant des activités jugées non rentables vers des zones géographiques où les coûts de main-d'œuvre sont très faibles. La réduction des coûts de certains processus de la chaîne d'activités délocalisée maintient une partie des activités dans l'aire géographique historique. Il s'agit généralement de maintenir sur le territoire national des activités à forte valeur ajoutée nécessitant de nouvelles connaissances (R&D, marketing...etc.), par exemple d'internationaliser les usines de production.¹

1.2 L'objectif de l'internationalisation :

L'internationalisation a pour objectif, dans un premier lieu, de rechercher de nouvelles opportunités à l'étranger afin de s'expatrier. L'expansion à l'international favorise l'augmentation du chiffre d'affaires des entreprises et leur permet de faire des économies en réduisant les coûts grâce à la spécialisation des secteurs d'activités selon les avantages comparatifs locaux. Elle fait également en sorte de trouver de trouver des relais de croissance dans les pays émergents, comme les BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine).

¹<https://www.leblogdudirigeant.com/la-strategie-internationalisation/>

L'internationalisation diversifie le risque et optimise les coûts de structure en élargissant sa zone d'activité, en plus de permettre la réalisation d'économies d'échelle.²

1.3 Les facteurs de l'internationalisation des entreprises : On distingue 4 facteurs qui poussent les entreprises à s'internationaliser :

a) Les facteurs commerciaux

- ⇒ Le principal facteur commercial de l'internationalisation des entreprises est l'étroitesse ou la saturation des marchés nationaux. Dans ces cas-là, les entreprises se retrouvent dans l'obligation de s'internationaliser pour augmenter leurs chiffres d'affaires afin qu'elles puissent poursuivre leur croissance mais également réguler les ventes de l'entreprise et limiter la saisonnalité.
- ⇒ La spécialisation de l'entreprise dans un marché de niches permet d'éviter aux entreprises de se limiter à un marché local où le nombre de clients potentiels est relativement faible, via l'internationalisation.
- ⇒ La concurrence s'internationalise avec l'apparition de nouveaux marchés, les entreprises sont donc dans l'incapacité de se limiter aux marchés nationaux si elles veulent rester concurrentielles.
- ⇒ Les stades du développement à l'international coïncident avec le cycle de vie du produit. La première phase démarre dans le pays d'origine de l'entreprise qui lance le nouveau produit visant les consommateurs à fort pouvoir d'achat. Puis lors de phase de croissance ; l'entreprise mère exporte son produit vers les pays développés et une fois el produit arrivé à maturité il n'est plus autant intéressant ; sa technologie s'est banalisé, les concurrence se fait rude. Lors de la phase déclin ; l'entreprise délocalise sa production vers les pays à faible coût et réimporte les produits sur son territoire d'origine ce qui permet de rallonger la durée de vie du produit et donc d'en tirer plus de profit.

²<https://www.e-marketing.fr/internationalisation-307668.htm>

b) Les facteurs industriels

- ⇒ L'abaissement des coûts de production obtenu grâce à la délocalisation permet la réalisation d'importantes économies d'échelle au niveau de la production et de l'approvisionnement.
- ⇒ L'expansion à l'étranger procure des avantages présumés ; tels que les salaires moindres, la disponibilité des ressources à coûts modérés et l'importante productivité des travailleurs.
- ⇒ Une entreprise qui s'ouvre à l'international, dispose d'une puissance industrielle et financière car elle répartit les risques économiques et politiques entre les différents pays.

c) Les facteurs d'opportunités

- ⇒ En réponse à la demande spontanée des consommateurs étrangers, les entreprises tendent à s'expatrier afin de conquérir un nouveau public.
- ⇒ Dans le cas de production excédentaire, les entreprises ont recours à l'exportation dans l'optique d'écouler le surplus stocké.
- ⇒ La motivation des dirigeants est également à prendre en compte comme facteur d'opportunité.

d) Les facteurs environnementaux

- ⇒ Le décloisonnement des marchés et la multiplication des accords bilatéraux et multilatéraux entraînent généralement les entreprises à s'ouvrir au monde.
- ⇒ Les nouvelles législations contraignantes pour les entreprises sur leurs marchés d'origine font qu'elles cherchent de meilleures conditions.

1.4 Les avantages et inconvénients de l'internationalisation :**1.4.1 Les Avantages :** L'internationalisation présente de nombreux avantages :

- Rentabilité : Partir à l'étranger permet de réduire les coûts.
- Expédition : En créant une filiale en dehors du pays de résidence, sa peut économiser sur les frais d'expédition.
- Marché : se développer dans un autre pays pour élargir son marché et donc son nombre de consommateurs.
- Diversification : L'implantation d'une entreprise à l'étranger permettra de repenser la stratégie et les recherches à la lumière des circonstances locales. Ce processus sera également une toute nouvelle expérience.
- Marketing international : Non seulement il permet d'identifier de nouveaux marchés, mais il y maintient également la présence dans le temps. Des experts possédant des qualifications internationales dans le domaine peuvent fournir de nouveaux concepts et ressources pour des opportunités sur la scène internationale.

1.4.2 Les Inconvénients : L'internationalisation peut être un avantage ou un inconvénient pour une entreprise. Nous avons envisagé de nommer les inconvénients suivants :

- Conflits politiques dans certains pays.
- L'infrastructure manque dans certains pays (par exemple le réseau routier).
- En raison de la volatilité des taux de change, les entreprises exportatrices risquent de perdre de l'argent en raison de la dévaluation de la monnaie du pays importateur.
- Les modes de consommation et les coutumes des clients varient d'un pays à l'autre et nécessitent une personnalisation des produits.
- L'intégration des cultures étrangères est difficile à gérer et à gérer.

Section 02 : Approches et stratégies d'internationalisation des entreprises**Introduction**

Dans cette section nous allons en premier citer les différentes approches d'internationalisation, ensuite nous allons parler de ses stratégies, en enfin nous allons énumérer les étapes de l'internationalisation.

2.1 Les différentes approches d'internationalisation

Le cadre analytique classique de l'internationalisation des entreprises a émergé à la fin des années 1970, et l'internationalisation est un phénomène énorme et dynamique qui ne peut être expliqué par une seule théorie (Phiri et al., 2004).

Par ailleurs, la recherche sur l'internationalisation s'inspire de plusieurs approches, à savoir le comportementalisme, les économistes, les compétences, les ressources et les réseaux.³

2.1.1 Approche behavioriste : Cette méthode est la plus couramment utilisée pour étudier les processus d'internationalisation, en particulier les PME. Initialement, la recherche en gestion internationale se concentrait uniquement sur les sociétés multinationales ; pour expliquer pourquoi elles existent et leur impact sur le commerce international, en particulier l'intérêt pour les investissements directs étrangers. La théorie behavioriste semble rompre avec l'approche traditionnelle de l'entreprise. Positionné sur la rationalité et la satisfaction, le principe de maximisation du profit a été abandonné. Cela profite également au processus de prise de décision au sein de l'entreprise. Dans l'esprit de la théorie behavioriste, les entreprises réagissent aux opportunités ou aux menaces extérieures.⁴

2.1.2 Approche économique : La School of Economics étudie le processus d'internationalisation des petites et moyennes entreprises en utilisant la théorie du commerce international, en particulier le fil conducteur de l'investissement direct étranger. Cette approche utilise l'économie pour tenter d'expliquer le développement et le comportement des entreprises sur les marchés internationaux. A cet égard, nous citons certains courants :

³ Ouvrage « lestheorie d'internationalisation phiri et al 2004) »

⁴ Ouvrage « *Entrepreneuriat – Aide-mémoire Concepts* »

2.1.2.1 La théorie éclectique de John H.Dunning

Les contributions théoriques et empiriques de Dunning ont commencé en 1958, analysant la multinationalisation des entreprises du point de vue des intérêts spécifiques à l'entreprise. Il utilise une méthodologie basée sur l'éclectisme, mélange de théorie et d'empirisme perpétuel, tout au long de ses recherches. Il a développé une théorie éclectique qui synthétise les théories existantes sur le phénomène de l'internationalisation des entreprises.

Selon Dunning, la décision d'entrer sur un marché étranger dépend des ressources matérielles et immatérielles dont dispose une entreprise, de sa capacité à gérer ses activités et de l'élaboration d'un bilan avec les avantages et les risques associés à cette décision. Il a également essayé d'expliquer le processus d'internationalisation en utilisant la théorie des coûts de transaction. En fait, la théorie éclectique améliore la théorie des coûts de transactions en incluant, pour le choix du mode d'entrée, en sus de la variable de coût de transaction (internalisation), des variables de propriété et de location (Anderson, 1997).⁵

2.1.2.2 La théorie du cycle de vie de produit de Raymond Vernon)

Selon Robert Vernon (1913-1999, le "cycle de vie de produit" permet des avantages aux pays par le libre-échange et la délocalisation à l'échelle internationale. Vernon considère le cycle de vie de produit en quatre phases :

- Lancement du produit : Le produit répond d'abord à un besoin exprimé par les consommateurs potentiels du marché national dans lequel il est introduit en premier, avec ou sans exportation.
- Croissance & développement : Le marché national permet de couvrir les coûts et de faire baisser les prix pour s'élargir aux autres pays (l'exportation).
- La maturité : La concurrence devient très forte. Le nombre de firmes se réduit, le marché extérieur l'emporte et s'élargit, il faut installer des filiales de production (remplacement du commerce international) et l'exportation recule en raison de la fabrication de substitution aux importations.

⁵Le courant des coûts de transaction (Williamson,1975) : D'après Williamson, en abordant la théorie des IDE, les entreprises choisissent la forme d'organisation qui réduit le plus les coûts de transactions.

- Le déclin : A ce stade, la production est avantageuse dans les pays qui pratiquent les salaires les plus bas et qui utilisent une main d'œuvre non qualifiée. Le pays exportateur peut se transformer à son tour en tant que pays importateur pour se spécialiser dans la fabrication d'autres produits où il tire plus d'avantages au niveau local ou dans l'exportation etc.⁶

2.1.2.3 (Approche de A.M. Rugman)

À son tour, intéressé par le processus d'internationalisation de l'entreprise. Pour Rugman, l'internationalisation est une extension de la décision locale de développer son marché en vendant et en produisant des produits similaires à ceux vendus et produits sur les marchés étrangers. Selon Rugman, le processus d'internationalisation se déroule en plusieurs étapes. L'entreprise a d'abord préféré exporter ses produits vers les marchés étrangers.

De plus, ce n'est qu'ultérieurement qu'une entreprise peut produire à l'étranger ou créer une joint-venture pour être exportée par l'État. Si l'État impose des barrières protectionnistes, les entreprises choisissent d'investir dans les investissements directs étrangers, qui constituent une alternative aux exportations.⁷

2.1.3 Approche par les réseaux

L'approche en réseau s'inscrit dans le prolongement des travaux antérieurs de l'école d'Uppsala, dépassant l'aspect unilatéral et introduisant l'aspect matrilinéaire. Selon (Gemser et al, 2004), l'internationalisation est influencée à la fois par des relations formelles et informelles. Le positionnement de l'entreprise dans le réseau lui permet de développer ses capacités pour assurer une meilleure coopération avec les autres acteurs. Le succès de l'internationalisation d'une entreprise peut être lié à la qualité et à la diversité des réseaux qu'elle peut construire.

⁶ Livre de R. Vernon *Les entreprises multinationales*

⁷ Livre Alan M. Rugman. *L'ancrage régional des stratégies d'internationalisation.*

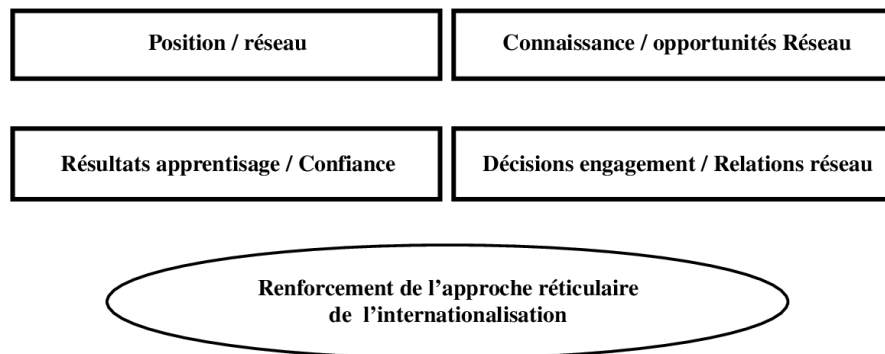


Figure 1 : Internationalisation (approche par les réseaux)

.Source : Ouvrage Johanson, Vahlne, 2009

2.1.4 Approche par les ressources et compétences

Les approches basées sur les compétences et les ressources apportent des réponses à des questions sur le processus d'internationalisation qui n'ont pas trouvé de réponse dans d'autres approches théoriques. Il apporte des réponses aux facteurs qui incitent les entreprises à s'engager sur la scène internationale. L'analyse avancée de la croissance de l'entreprise est proposée comme alternative à l'approche contractuelle. Ces écrits marquent l'origine de l'approche par les ressources. En tant que premier à aborder le concept de ressources et de compétences pour expliquer l'internationalisation, il a expliqué que les entreprises se développent à l'international en détenant les ressources restantes inutilisées. Elle estime que le développement international d'une entreprise dépend en grande partie de la possession et de la bonne mobilisation des ressources et des compétences.⁸

2.1.5 L'approche globale

Elle consiste à adopter une politique de standardisation de produit. Un seul produit ou service est destiné à tous les marchés.

Selon le théoricien de la globalisation, et praticien en marketing ; Théodore Levitt écrivait en 1983 : « la société globale opérée avec constance et résolution, a des coûts relativement bas

⁸ The theory of the growth of the firm 1963.

comme si le monde où les principales régions constituaient une entité unique, elle vend la même chose partout, de la même manière, partout ».

La standardisation favorise et met en œuvre le pilotage de la production en série de modèles standards en mettant en place des normes de référence. Il s'agit, dans une méthodologie à pour but de lister et décrire les opérations devant être effectuées par chaque collaborateur à chacun de leur poste de travail.

Standardiser les méthodes de travail implique également d'identifier les outils de gestion et ressources à mettre en œuvre pour atteindre les résultats prédéfinis. Cela permet de générer plus de valeur ajoutée et plus de bénéfices. Sans oublier, bien évidemment, que la standardisation permet de mieux piloter les productions (processus de fabrication) et de mieux informer les consommateurs.

Conjointement, elle insiste sur des aspects spécifiques de l'activité dans l'industrie comme les actions ayant trait à la sécurité et à la qualité.

Les standards ainsi élaborés sont documentés, prenant diverses formes : procédures, instructions de travail, fiches de contrôle, spécifications techniques, consignes de sécurité, etc. En adoptant l'approche globale, l'entreprise doit standardiser son produit, sa marque, sa publicité. Cinq facteurs clés peuvent expliquer le développement de l'approche globale en marketing. Ils tiennent.

2.1.5.1 Les avantages de la standardisation

- La standardisation permet de mieux contrôler les activités : l'exécution des activités standardisées est plus facile à contrôler que la mise en œuvre d'activités spécifiques par pays. Le travail standardisé vise à éliminer les variations dans les processus et méthodes de travail opérationnels, car ils sont sources d'erreurs dans l'environnement du travail. De cette manière, la standardisation rend les opérations plus efficaces.
- Elle favorise les économies d'échelle, diminue les coûts du marketing international et élimine tous types de gaspillage.
- La standardisation est bénéfique pour les consommateurs car elle permet d'adapter la production aux variations des demandes des clients, quantitativement parlant. Ce qui permet de garantir l'efficacité opérationnelle et la satisfaction client.

- Elle permet aux entreprises de rester compétitives car elle renforce le moral et la motivation au sein des équipes, qui voient aussi leurs compétences consolidées. La formation des nouveaux employés en profite aussi à travers les documents de référence qu'elle implique de produire.

2.1.5.2 Les contraintes de la standardisation :

L'inconvénient majeur de la standardisation des activités réside dans le manque d'autonomie pour les structures locales. Les responsables locaux ont le sentiment d'être de simples exécuteurs de programmes décidés ailleurs, les privant de leur pouvoir de décision.

De plus, une structure standardisée est peu flexible. Elle a du mal à s'adapter localement à des événements particuliers à cause de l'ignorance des disparités de goût et des habitudes de consommation.

La perte de part de marché est également un important inconvénient de la standardisation.

2.1.5.3 Les conditions de la standardisation

- L'existence de segments homogènes transfrontaliers.

-Des capacités organisationnelles capables d'élaborer et de contrôler la politique de standardisation.

2.1.6 L'approche locale

Cette stratégie est centrée sur les spécificités des marchés locaux, c'est-à-dire qu'elle vise à proposer une offre sur une zone géographique ayant des caractéristiques spécifiques. En effet, les besoins des consommateurs différents d'un marché à un autre, les pratiques culturelles sont variées, la différence en termes de revenus des consommateurs.

Cette approche se base sur les différences entre les consommateurs plutôt que sur leurs similitudes. L'adaptation de la stratégie de communication internationale de la marque se traduit par la définition et la mise en œuvre d'une politique de communication spécifique pour chaque marché national. Elle se caractérise par la juxtaposition de politiques pays par pays et les sites Web sont créés spécifiquement pour un marché national. Cette forme de stratégie vient immédiatement à l'esprit lorsqu'on se réfère aux principes de base du marketing, c'est-à-dire la construction d'une réponse appropriée pour chaque cible spécifique ; elle est facilement mise en œuvre et présente de nombreux avantages.

2.1.6.1 Les avantages de l'adaptation

- L'adaptation permet à l'entreprise de bénéficier d'une compétitivité accrue de nombreux marchés étrangers
- La division des entreprises entre les marchés.
- La stratégie d'adaptation permet également et surtout de respecter les spécificités des marchés internationaux en termes d'attentes des consommateurs, de contraintes juridiques locales, du contexte culturel et de la pratique de la communication commerciale.
- La démarche d'adaptation est cohérente avec la démarche mercatique ; il s'agit de répondre aux attentes des différentes cibles identifiées.
- L'adaptation permet de respecter les spécificités des marchés internationaux.
- Les responsables locaux de la politique de communication peuvent planifier leur action en fonction des caractéristiques locales du marché et de la concurrence. Ils ont la possibilité de réagir aux attaques des concurrents, aux évolutions du marché. Le choix d'une stratégie de communication adaptée assure une souplesse de mise en œuvre et une capacité de réaction importante.

2.1.6.2 Les inconvénients de l'adaptation

- L'adaptation est très coûteuse, les budgets nationaux se cumulent lorsque les entreprises décident d'adapter leurs produits aux marchés locaux.
- Elle conduit à une disparité d'image, les campagnes mises en œuvre peuvent être très différentes et induire des problèmes de perception de positionnement des produits.
- Elle empêche toute synergie entre les actions menées sur les différents marchés.

2.1.7 L'approche de la glocalisation

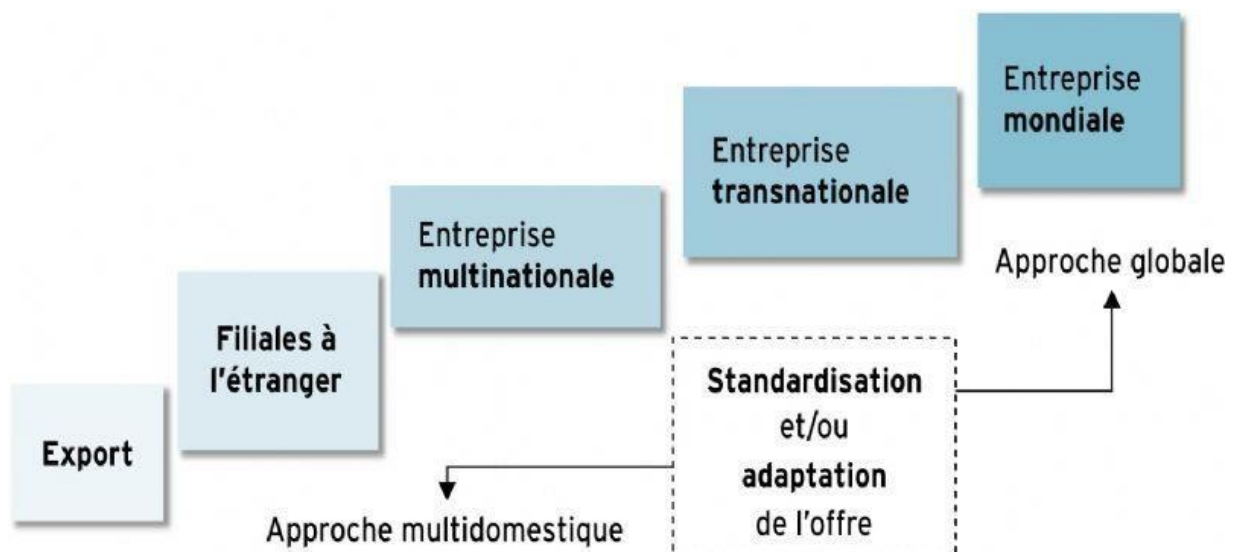
Cette stratégie tient compte de la globalisation et aussi des contraintes du marché local ou domestique. On parle donc de Globalisation et Localisation. La combinaison de ces deux termes donnera la "Glocalisation".

La glocalisation conduit donc à suivre l'approche standardisation adapté, ainsi c'est l'application de la règle : « *penser global, agir local* ».

Elle combine les avantages d'une politique de standardisation et d'une politique d'adaptation. Elle permet ainsi de répondre aux exigences des marchés locaux tout en limitant les surcoûts liés à une politique d'adaptation.

La glocalisation offre un positionnement identique du produit ou la même image de l'entreprise tout en adoptant les moyens utilisés pour chaque pays, cela nécessite des modifications mineures avec moindre coûts. Ainsi, elle permet la commercialisation d'un produit sous formes simplifiées, pour pouvoir pénétrer les marchés à faible pouvoir d'achat.⁹

Figure 2 : résumant la typologie de l'internationalisation



Source : d'après Christopher Bartlett et Sumantra Ghoshal.

⁹un b "Glocalisation". Encyclopédie Britannica. Récupéré le 10/03/2018.

2.2 Les stratégies d'internationalisation

2.2.1 La stratégie internationale

Les entreprises novices en première phase du processus d'internationalisation optent généralement pour la stratégie internationale qui répond à une condition ; le centre de décision ainsi que le système de production et de commercialisation doivent se trouver dans le pays d'origine de l'entreprise quand l'expansion commence.

Pour cela, l'entreprise doit s'appuyer sur ses moyens humains, techniques et organisationnels pour développer sa stratégie, elle doit avoir aussi des connaissances solides pour bien mener son projet d'internationalisation.

2.2.2 La stratégie multinationale

Les entreprises multinationales ont un engagement international plus important que le local, les activités de production et de commercialisation sont concentrées à l'international tandis que le centre de décision reste au niveau du pays d'origine de l'entreprise. La multinationale adopte des stratégies multidomestiques pour mieux adapter sa politique commerciale aux spécificités des marchés locaux, d'une autre manière c'est une stratégie qui suit une politique d'adaptation. Les produits ou les services sont développés selon les spécificités de chaque marché local afin de répondre aux besoins des consommateurs.¹⁰

2.2.3 La stratégie globale

La stratégie globale, dite aussi mondiale, tend à considérer le monde comme un seul marché, axé autour d'une approche de standardisation. Ces entreprises ont une présence commerciale et industrielle au niveau mondial. L'offre de biens et de services est standardisée avec le même marketing sur tous les marchés. Les entreprises mondiales ont investi et sont présentes dans de nombreux pays. Ils commercialisent leurs produits par l'utilisation de la même image coordonnée et la même marque dans tous les marchés.

Ce type d'organisation est rarement adopté par les entreprises, en raison de la difficulté qu'elles rencontrent, l'entreprise globale essaie de dépasser les différences culturelles et

¹⁰Strategor - 8e édition « Toute la stratégie de la start-up à la multinationale »

religions qu'on peut considérer comme les éléments qui freinent le développement de cette stratégie.

2.2.4 La stratégie transnationale

Les entreprises transnationales combinent la stratégie globale et multidomestique, dans le but de développer leurs avantages concurrentiels à l'échelle mondiale. L'objectif principal de cette stratégie est d'identifier et d'exploiter les opportunités locales, tout en gardant une coordination générale des activités.¹¹

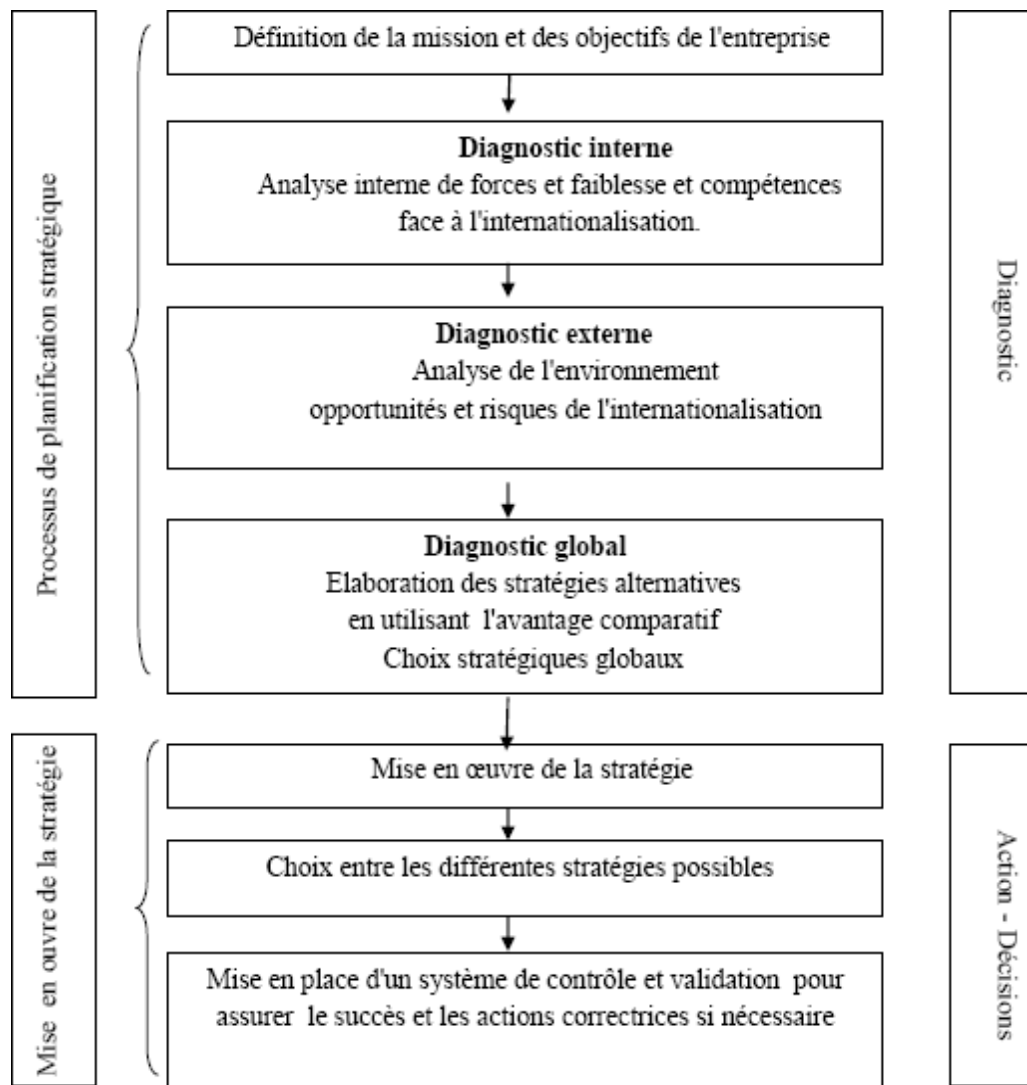
2.3 Les étapes de l'internationalisation

Pour optimiser les chances de réussites du développement à l'international, il est primordial que les entreprises réalisent une analyse stratégique en se renseignant sur l'environnement, la concurrence et le pays, et mettent à disposition tous les moyens humains et matériels et toutes les ressources nécessaires à la réussite de ce projet.

Dans l'optique de s'internationaliser, les entreprises doivent suivre un ensemble d'étapes bien définies avant de mettre en œuvre la stratégie pour le bon déroulement de cette démarche. Ces étapes sont résumées dans ce schéma :

¹¹Les stratégies d'expansion des firmes transnationales: Le cas des entreprises françaises en Chine « Livre de Mengya Xu »

Figure 3 : regroupant les étapes de l'internationalisation.



Source : d'après Usunier

2.3.1 1^{ère} étape : Définir les objectifs

Les objectifs des entreprises souhaitant s'internationaliser sont généralement similaires. Ils doivent essentiellement être prédéfinis, réalisables, cohérents et hiérarchisés.

On retrouve :

- L'envie d'accroître le chiffre d'affaire et d'augmenter la rentabilité.
- Augmenter la valeur de l'entreprise.
- Conquérir de nouveaux marchés et améliorer sa position.
- Diversifier et partager les risques entre les marchés.

2.3.2 2^{ème} étape : Etablir un diagnostic interne

Autrement appelée analyse interne de l'entreprise, elle a pour but de définir et d'identifier les forces et les faiblesses de l'entreprise dans tout ce qui touche aux ressources matérielles et immatérielles :

Figure 4 : Diagnostic Interne

Exemples de questions à se poser dans le diagnostic interne

FORCES	FAIBLESSES
<ul style="list-style-type: none"> - Que faites-vous mieux que d'autres ? - Qu'est-ce qui différencie votre entreprise / marque / produit ? - Avez-vous des avantages concurrentiels solides ? - Votre réputation est-elle solide ? - Avez-vous suffisamment d'expérience ? - Avez-vous un brevet déposé, une technologie innovante ? 	<ul style="list-style-type: none"> - Que faites-vous moins bien que vos concurrents ? - Manquez-vous de ressources ? - Vos moyens financiers / logistiques / humains sont-ils suffisants ? - Vos clients sont-ils fidèles à votre entreprise / marque ? - La taille de votre force de vente est-elle suffisante ? - Votre communication est-elle suffisante pour générer la demande ?

Source : <https://www.technique-de-vente.com/diagnostic-interne-dune-entreprise-exemple/>

2.3.2.1 Analyse des ressources matérielles et immatérielle

Les ressources matérielles

⇒ Humaines (compétences des employés) ; il s'agit de lister l'ensemble des compétences et niveau de qualification des collaborateurs pour voir si des optimisations sont possibles.

⇒ Matériels (équipement) ; il est nécessaire de savoir si le matériel permet à l'entreprise de rester compétitive. Le diagnostic des ressources matérielles permet d'inventorier les moyens de production et de vente qui seront renouvelés ou améliorés suivant leur état. Grâce à cette étape, il sera plus facile de prévoir les dépenses à venir.

⇒ Financières ; ça consiste à identifier l'ensemble des flux financiers pour voir si des optimisations budgétaires sont envisageables. Evaluer la capacité de financement et le taux d'endettement permet d'optimiser la stratégie budgétaire de l'entreprise.

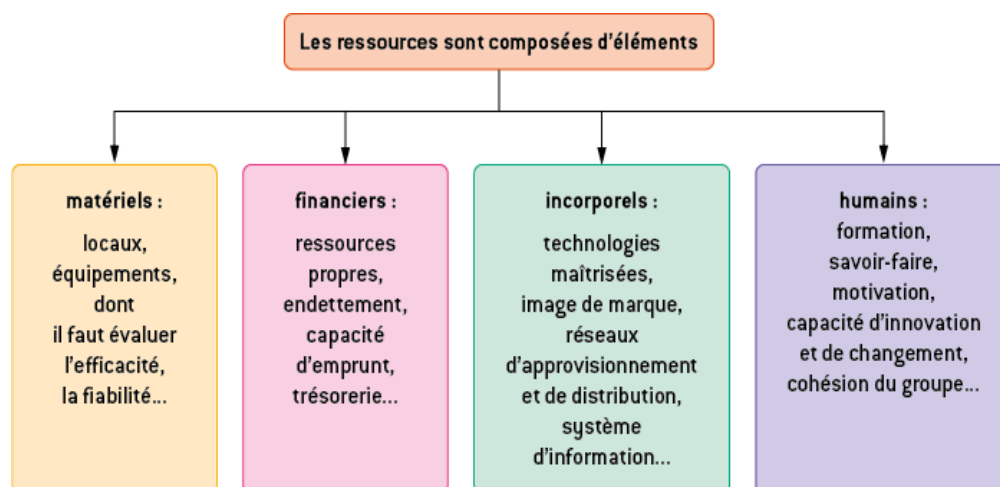
Les ressources immatérielles

⇒ L'organisation de l'entreprise ; analyser le processus de production, les compétences et savoir-faire de l'entreprise peut amener à revoir certains points.

⇒ La technologie ; le niveau d'innovation de l'entreprise et les brevets qu'elles possèdent.

⇒ L'image de marque ; l'aspect marketing, la fidélisation de la clientèle, la réputation de l'entreprise.

Figure 5 : Les ressources internes matérielles et immatérielles des entreprises



Source : <https://www.cap-immateriel.fr/tout-sur-immateriel>.

2.3.2.2 Analyse de la chaîne de valeur :

La chaîne de valeur de PORTER consiste à décomposer le processus de production de l'entreprise pour détecter les activités, secteurs ou services qui la différencie de la concurrence. L'analyse de la chaîne de valeur aide à mieux comprendre où se trouvent les principales dépenses de l'entreprise ainsi que de repérer les étapes du processus de production qui génère le plus de valeur.¹²

¹² - Porter M.E. (1980), Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors, New-York: The Free Press .

L'identification des activités créatrices de valeur permet à l'entreprise de se focaliser sur ces activités pour renforcer sa position sur le marché tout en comblant ses lacunes. Ce type de diagnostic interne peut mener l'entreprise à externaliser certaines activités peu avantageuses d'un point de vue stratégique. Il peut aussi arriver qu'une entreprise remette en cause l'entièreté de son processus de production et opter pour une stratégie de rupture¹³.

Outils de l'analyse interne des entreprises

Il existe un certain nombre d'outils d'aide à la décision permettant d'assister l'entrepreneur dans la prise de décision et ce dans l'optique de l'aider à améliorer la stratégie de l'entreprise. Parmi les plus utilisés nous pouvons citer :

La matrice BCG : cet outil permet de mettre en évidence à partir du portefeuille d'activité de l'entreprise le potentiel de rentabilité de l'entreprise ;

Le diagramme d'Ishikawa : catégorisant les activités de l'entreprise, il permet de mettre en évidence les sources de dysfonctionnement ;

La méthode Six Sigma : cet outil est utilisé pour évaluer l'efficacité de production d'une tâche donnée et de voir si cette production correspond réellement aux attentes du marché.

Faire une analyse interne des entreprises confère aux dirigeants les clés pour améliorer leurs stratégies. L'identification des faiblesses de l'entreprise permet de les combler et ainsi de prendre les bonnes décisions pour rester compétitive sur les marchés.

2.3.3 3^{ème} étape : Etablir un diagnostic externe

Il permet d'étudier l'environnement de l'entreprise, puis d'identifier quelles sont les opportunités et les menaces. Une entreprise évolue dans un environnement qui évolue sans cesse. Les changements peuvent être bénéfiques ou néfastes :

⇒ Un changement bénéfique peut constituer une opportunité, il faut donc l'exploiter.

⇒ Un changement néfaste peut poser problème, il faut donc trouver des solutions pour les contourner.

¹³ Porter M.E. (1985), *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, new-York: The Free Press; Porter M.E. (1986), *Competition in global industries*, Harvard Business School Press

⇒ Au niveau de l'analyse externe, il convient de distinguer l'étude de l'environnement macro-économique (environnement global dans lequel l'entreprise évolue) et l'étude de l'environnement micro-économique (acteurs directement en contact avec l'entreprise).

2.3.3.1 Le diagnostic du macro-environnement

La première partie du diagnostic externe correspond à l'étude du macro-environnement. Le macro-environnement correspond à l'environnement de l'entreprise au sens large (économique, politique, technologique...). Il s'agit de tous les facteurs qui sont extérieurs à l'entreprise et sur lesquels elle ne peut pas exercer d'influence. Par contre, ces facteurs auront un impact, positif ou négatif, au niveau de l'activité de l'entreprise. Il est donc nécessaire de les analyser, puis de déterminer leur influence (positive ou négative).

○ L'outil utilisé : le modèle PESTEL

La méthode PESTEL est un outil adapté pour effectuer une analyse du macro-environnement. Cette méthode consiste à étudier les facteurs qui influencent la situation de l'entreprise dans son environnement global¹⁴. Elle s'appuie sur une analyse basée sur les 6 composants suivants :

- **Politique** : ensemble des décisions prises par les gouvernements ;
- **Économique** : ensemble des facteurs qui impactent le pouvoir d'achat et le comportement des consommateurs ;
- **Sociologique** : ensemble des caractéristiques sociales influençant le pouvoir d'achat ;
- **Technologique** : ensemble des nouveautés technologiques susceptibles de perturber le marché ;
- **Environnemental** : ensemble des facteurs liés à l'environnement influençant la manière d'exercer l'activité ;

¹⁴Le Modèle PESTEL: Analyser son environnement pour mieux anticiper (Gestion & Marketing t. 28)

- **Légal** : ensemble des lois et des règlements impactant le cadre légal dans lequel évolue l'entreprise.

2.3.3.2 Le diagnostic du microenvironnement

La seconde partie du diagnostic externe correspond à l'étude du microenvironnement de l'entreprise. Le microenvironnement correspond à l'environnement direct d'une entreprise. Il est constitué par tous les acteurs avec lesquels elle échange dans le cadre de son activité. Le microenvironnement comprend :

- Les clients ; qui sont la cible de l'entreprise,
- Les fournisseurs, qui sont indispensables au bon fonctionnement de l'activité,
- Les concurrents directs et indirects, qui rivalisent avec l'entreprise,
- Les intermédiaires qui interviennent éventuellement dans le processus commercial,
- Les autres partenaires qui gravitent autour de l'entreprise (partenaires financiers, conseillers...).

Contrairement au macro-environnement, l'entreprise exerce un certain pouvoir sur son microenvironnement, ou subit le pouvoir de certains acteurs de son microenvironnement. Il s'agit par exemple :

- ⇒ Du pouvoir de négociation qu'une entreprise peut avoir avec un fournisseur, étant donné qu'elle représente un volume d'activité significatif chez ce dernier,
- ⇒ Du pouvoir de négociation des clients sur l'entreprise, étant donné que celle-ci n'a que quelques clients et que ceux-ci représentent, chacun, une part importante de son chiffre d'affaires.

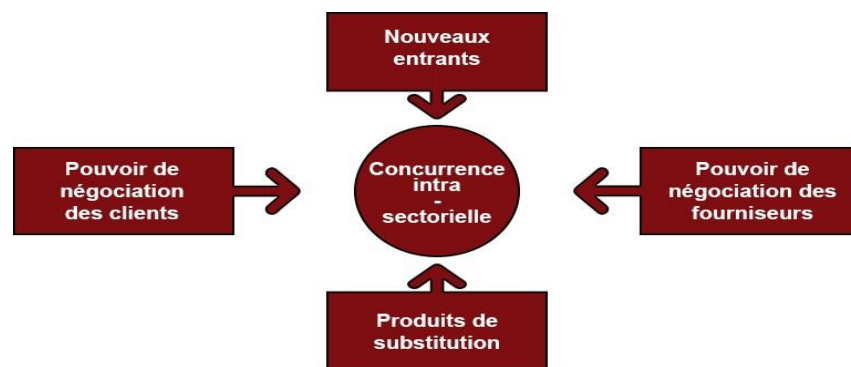
L'environnement immédiat joue un rôle important dans les choix stratégiques, son étude sert dans la détermination des avantages concurrentiels de l'entreprise.

○ **L'outil utilisé : la méthode PORTER**

Pour étudier le microenvironnement, les 5 forces de PORTER sont particulièrement adaptées. Elle consiste à évaluer les forces en présence, en analysant les 5 axes concurrentiels suivants :

- Les concurrents directs et indirects ;
- Les nouveaux entrants sur le marché pouvant menacer les acteurs en place ;
- Les produits de substitution, correspondant généralement à des produits innovants apportant une valeur ajoutée supérieure à ce qui est actuellement proposé sur le marché,
- Le pouvoir de négociation des clients de l'entreprise,
- Le pouvoir de négociation des fournisseurs de l'entreprise.

Figure 6 : Les 5 forces de Porter



Source : *succes-marketing.com*

2.3.3.3 La synthèse du diagnostic stratégique externe

Une fois l'analyse externe terminée, le volume d'information étant trop gros, il est nécessaire d'organiser les données pour une meilleure compréhension et un meilleur résultat.

○ L'outil utilisé : la matrice SWOT

Cet outil permet de rassembler les données et de les croiser en les schématisant dans une matrice comportant 4 axes : les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces.¹⁵

¹⁵La Matrice SWOT: Élaborer un plan stratégique pour votre entreprise « Livre de Christophe Speth »

Figure 7 : Modèle d'analyse SWOT



Source : d'après modèle LCAG

2.3.4 4^{ème} étape : Choisir un marché

Le choix du pays qui va accueillir l'entreprise en expansion est primordial. Pour sélectionner le marché idéal, l'entreprise doit mener une enquête en profondeur. Les critères de sélection du pays sont divisés en :

- ⇒ Critères géographiques : la localisation géographique, la distance géographique, les conditions climatiques (températures, vent, sécheresse,)
- ⇒ Critères économiques, financières et monétaires : le PIB, le taux d'inflation, les données du commerce extérieurs, l'existence d'accords commerciaux, la dette publique et extérieure...etc. Le système économique (capitalisme, communisme), les investissements étrangers, la politique fiscale et de taxation (TVA, taxes, impôts).
- ⇒ Critères démographiques : la population totale, le taux de croissance de la population, le pouvoir d'achat et la répartition par classes de revenus...

- ⇒ Critères concernant les infrastructures : la fourniture et les équipements d'énergie ; la disponibilité des infrastructures commerciales et de communication, le niveau de développement et le coût des moyens de transport...etc.

- ⇒ Critères politiques : le régime politique en vigueur et la stabilité de ce régime, la politique économique (accords commerciaux, accords de libre-échange avec d'autres nations, politique d'aide aux entreprises, ...), les barrières douanières (droits de douane...).

- ⇒ Critères légaux : les différentes législations relatives à la mise à la consommation, en matière de contrats commerciaux, en matière de protection de la propriété intellectuelle (brevets et marques) et la réglementation sur les prix...etc.

- ⇒ Critères concurrentielles : les concurrents locaux et étrangers présents sur le marché taille, parts de marché, chiffre d'affaires, et taux de croissance de chacun d'entre eux, les politiques des concurrents (de produit, de prix, de communication et de distribution), et l'image démarque des concurrents.

- ⇒ Critères sociaux et culturels : la langue et la religion, la culture les comportements et modes de vie, l'histoire et les principaux événements qui ont marqué le pays, les classes socioculturelles, les conflits sociaux.

- ⇒ Critères concernant la demande : la taille actuelle du marché, le potentiel de marché, la consommation actuelle, les intervenant sur le marché, niveau de revenu, de budget, de solvabilité des consommateurs.

2.3.5 5^{ème} étape : Mettre en œuvre la stratégie choisie

Après avoir élaboré les diagnostics internes et externes et choisi le marché idéal, il ne reste plus qu'à appliquer la stratégie sélectionnée en tenant compte des différentes décisions prises au préalable. Il convient également de mettre en place un système de suivi et de contrôle afin de garder un œil sur les résultats pour décider si oui ou non une correction est nécessaire.

Conclusion

L'internationalisation représente une des meilleures opportunités de développement pour les entreprises qui souhaitent conquérir un nouveau public et un nouveau marché, accroître leur notoriété et augmenter considérablement leurs revenus.

L'expansion à l'international des entreprises est accompagnée par le choix d'une approche d'internationalisation, qui sert à orienter la stratégie de développement de l'activité à l'international.

Avant de se lancer dans une démarche stratégique internationale, les entreprises doivent avoir fixé au préalable leurs objectifs et visualiser leur avenir à l'étranger. Dès lors, il est possible de passer à l'étape de l'élaboration de la stratégie internationale de l'entreprise et au choix du marché à explorer et enfin à la mise en œuvre de cette démarche. Maîtriser toute ces étapes représentent la clé de la réussite de l'expansion à l'international, sans quoi tout le projet tomberait à l'eau. Aucune étape n'est négligeable si l'on souhaite réussir à l'international et rester concurrentiel sur les marchés internationaux.



Chapitre 2 :
L'internationalisation des
entreprises algériennes

Introduction

L'internationalisation des entreprises n'est pas un phénomène récent même s'il s'est incontestablement accéléré ces dernières années, il est relié à la mondialisation, à l'apparition du commerce international et aux différents échanges entre pays. C'est une stratégie offensive de l'expansion, qui permet aux entreprises d'optimiser leurs performances et ce à l'international car il leur octroie l'accès à de nouveaux marchés étrangers et à de nouvelles opportunités grâce au développement du marché national par le biais des exportations, de la commercialisation et de la production à l'étranger mais aussi des partenariats internationaux. Elle fait partie intégrante des facteurs clés de succès en vue d'atteindre l'objectif de croissance envisagé dans le prévisionnel financier.

Dans ce chapitre, nous allons nous intéresser au commerce extérieur algérien et aux stratégies d'internationalisation des entreprises algériennes et quelle sont les opportunités et risques ? Quelles sont les stratégies adoptées ?

Section 01 : Le commerce extérieur en Algérie**Introduction**

Dans cette section nous allons parler de l'histoire du commerce extérieur en Algérie avant et après l'indépendance et sa réglementation.

1.1 Historique du commerce extérieur en Algérie**1.1.1 Avant l'indépendance**

Le commerce extérieur algérien était le reflet du régime colonial. Spécialisation dans l'exportation de produits agricoles, puis d'énergie à la fin des années 1950 -Importations d'inputs et biens de consommation durable -Industrie : faibles capacité installées - Organisation commerciale libérale liée fortement au pouvoir colonial

1.1.2 Après l'indépendance

Le commerce extérieur a connu une autre évolution :

- Régulation par les restrictions administratives
- Montée rapide en puissance de l'industrie d'exportation d'hydrocarbures - Dépendance croissante en biens d'équipements et de consommation industrielle - Dépendance croissante dans le domaine alimentaire.

Le système vole en éclats en 1986 (chute brutale des prix pétroliers), puis en 1994 (Ajustement structural impose par les institutions financières internationales) : La libéralisation totale et brutale du commerce extérieur est un des signes les plus marquants du changement de la politique économique et de la transition vers l'économie de marché.

Depuis 1995 à ce jour, la sphère du commerce extérieur, de même que l'ensemble du système économique, sont entré dans une phase de changements de très grande amplitude, marquée notamment par l'amarrage lent et difficile à l'économie mondiale (Accords OMC - UE). C'est une période qui se prolonge encore à l'heure actuelle ; la longueur de cette transition est révélatrice, en soi, d'un problème : déstabilisation des acteurs (les entreprises, mais également les administrations partenaires étrangers) face à un environnement juridiquement et économiquement en perpétuel mouvement.

La leçon principale de ce survol historique : une extrême fragilité liée à une dépendance insupportable à l'égard des exportations d'hydrocarbures. La dépendance vis-à-vis des exportations d'hydrocarbures est un problème récurrent, mais paradoxalement peu étudié. Il expose à quatre types de faiblesses. La croissance est fortement coûteuse en importations ; à la base, les projets d'investissement ont un coût moyen élevé en importations : en biens d'équipement indispensables de même qu'en assistance technique. Il en va de même de toute augmentation de la consommation, qui profite également aux importations, en biens de consommation industrielle finale et en biens alimentaires.

La permanence des déséquilibres commerciaux dangereux dans tous les secteurs, l'inefficacité étant couverte par la disponibilité des ressources :

- Balances déficitaires dans le commerce des biens industriels et agricoles. - Balance déficitaires dans le commerce avec les partenaires (plus de 90 % des balances pays)
- Balances déficitaires dans les services. L'Algérie est le seul pays méditerranéen qui connaît une balance des services déficitaires. Ce déficit est lié, notamment, aux faiblesses de deux secteurs : les transports et le tourisme (en comparaison avec les pays en développement de la région).
- Le déficit des services rend extrêmement critique toute diminution de l'excédent de la balance des marchandises. Tout fléchissement des prix pétroliers est une menace immédiate pour la balance des paiements. L'Algérie s'est habituée à la permanence de ces déficits, comme si les exportations d'hydrocarbures et l'excédent commercial global qu'elles contribuent à préserver, devaient couvrir à tout jamais l'inefficacité économique du reste de l'économie nationale.¹

¹ Article sur Le commerce extérieur de l'Algérie en 1964.

1.2 La réglementation du commerce extérieur en Algérie

Les lois règlementaires qui régissent le commerce extérieur algérien sont les suivantes :

1.2.1 Cahier des charges :

- Ordonnance n° 03-04 du 19 juillet 2003 relative aux règles générales applicables aux opérations d'importation et d'exportation de marchandises.
- Art 84 loi de finance 2007.
- Arrêté interministériel du 14 mai 2007 fixant la liste des produits, matières et marchandises soumis à un cahier des charges à l'exportation.
- Décret exécutif n° 07-102 du 02 avril 2007 fixant les conditions d'exportation de certains produits, matières et marchandises.

1.2.2 Franchise :

- Ordonnance n° 03-04 du 19 juillet 2003 relative aux règles générales applicables aux opérations.
- Importation et d'exportation de marchandises.
- Décret exécutif n° 10-89 du 10 mars 2010 fixant les modalités de suivi des importations sous franchise des droits de douane dans le cadre des accords de libre-échange.
- Ordonnance n° 09-01 du 22 juillet 2009 portant loi de finances complémentaire pour 2009.

1.2.3 La carte du représentant :

- Ordonnance n°09-01 du 22 juillet 2009 portant loi de finances complémentaire pour 2009.²

²<https://www.dawalger.dz/fr/index.php/comext/mreglcahiercharge>

1.3 Evolution du commerce extérieur en Algérie.

Voici quelque statistique sur l'évolution du commerce extérieur algérien :

Tableau 1 : importations et exportation entre 2001/2011 en dollars:

Années	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Exportations	19132	18825	24612	32083	46001	54613	60163	79298	45194	57053	73489
Importations	9940	12009	13534	18308	20357	21456	27631	39479	39294	40473	47247

Source: www.douane.gov.dz

et Tableau 2 : importations exportation entre 2014/2019 en dollars :

Années	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Exportations	62 886	37 787	28 883	46001	41 168	35 823
Importations	58 580	51 501	46 727	45 957	46 197	41 934

Source: www.douane.gov.dz

Commentaire : On remarque dans les deux tableaux qui nous montre l'évolution des exportations et importation de l'Algérie que les exportations ont toujours été au-dessus des importations de 2001 jusqu'à 2014 avec une hausse constante de 2001 jusqu'à 2008 puis une baisse en 2009, et une puis on remarque une hausse en 2010, jusqu'en 2014 ou on constate que les importations ont pris le dessus sur les exportations avec toujours une constante augmentation des deux côtés jusqu'en 2019.

Tableau 3 : exportation hors hydrocarbures entre 2015/2019 en dollars :

Principaux produits	Année 2015		Année 2016		Année 2017		Année 2018		Année 2019	
	Valeurs	Strct %	Valeurs	Strct %	Valeurs	Strct %	Valeurs	Strct %	Valeurs	Strct %
Engrais minéraux ou chimiques azotes	419,44	21,30	447,68	25,14	327,04	16,95	917,47	32,42	274,23	31,82
Huiles et autres produits provenant de la distillation des goudrons	524,88	26,66	388,18	21,80	561,24	29,08	613,63	21,68	136,02	15,78
Ammoniac anhydres	477,02	24,23	323,92	18,19	341,95	17,72	446,75	15,79	97,23	11,28
Sucres de canne ou de betterave	149,85	7,61	231,65	13,01	225,46	11,68	233,03	8,23	91,96	10,67
-Dattes	34,70	1,76	77,99	4,38	52,37	2,71	64,19	2,27	32,63	3,79
Hydrocarbures cycliques.	52,05	2,64	37,52	2,11	55,13	2,86	50,95	1,80	9,72	1,13
Alcols Acycliques	29,28	1,49	36,32	2,04	27,46	1,42	37,80	1,34	-	-
Hydrogène, gaz rares	27,28	1,39	24,39	1,37	25,42	1,32	33,06	1,17	19,89	2,31
Machines à laver le linge	-	-	-	-	33,78	1,75	27,12	0,96	-	-
Ciments	-	-	-	-	0,63	0,03	24,93	0,88	25,87	3,00
Files câbles et autres conducteurs isolés	1,79	0,09	19,19	1,08	-	-	-	-	-	-
Phosphates de calcium naturels	-	-	-	-	-	-	-	-	24,52	2,84
Autres	-	-	-	-	-	-	-	-	149,79	17,38
Sous Total	1812	92,01	1613	90,58	1650	85,52	2449	86,53	712,08	82,62
Total	1969	100	1781	100	1930	100	2830	100	861,87	100%

Source : données du CNIS. www.douane.gov.dz

Les produits hors hydrocarbures exportés sont restés marginaux, ne représentant que 6,16 % des exportations totales, soit 1,78 milliard de dollars, en baisse de 9,55 % par rapport à 2015. Le tableau ci-dessus présente les principales exportations hors hydrocarbures de 2015 à 2019.

Sur cette seule période, les cinq premières exportations hors hydrocarbures ont représenté près de 71 % des exportations mondiales. Il s'agit des engrais azotés minéraux ou chimiques, de l'huile distillée de goudron de houille, de l'ammoniac anhydre ou des solutions aqueuses, du sucre de canne ou de betterave, des dattes et des figues.

L'évolution des principaux produits d'exportation hors hydrocarbures au cours de cette période s'analyse comme suit :

- Les produits à base de sucre de canne ou de betterave, les engrais azotés minéraux ou chimiques ont respectivement augmenté de 9,85% et 7,01%.
- Le goudron de houille, les solutions distillées ou aqueuses d'ammoniac anhydre, les huiles de dattes et de figues ont été réduites de 48,96 %, 35,17 % et 6,57 %, respectivement.

En termes d'exportateurs hors hydrocarbures, le top cinq sur 928 exportateurs représentaient à eux seuls plus de 70% des exportations mondiales hors hydrocarbures au cours des quatre premiers mois de 2019, principalement des produits pétroliers, de l'urée, des solvants, de l'ammoniac, notamment. Oui, l'exportation de ciment hydraulique, qui représentait 3% du total, a augmenté de 2165,49%, avec une valeur absolue de 25,87 millions de dollars, une augmentation significative.

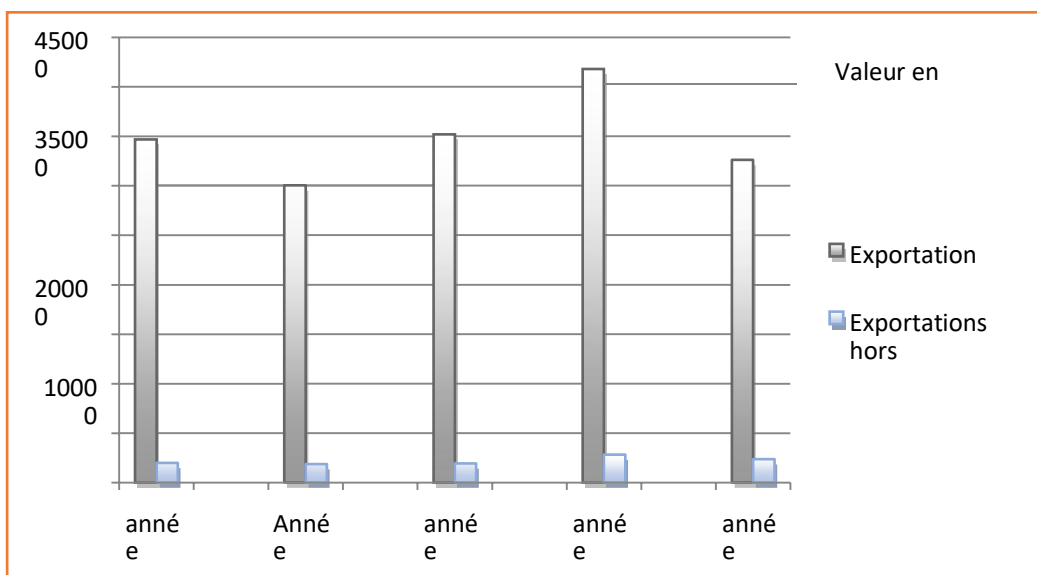


Figure 8 : Evolution des exportations hors hydrocarbures 2015-2019

Source : www.douane.gov.dz

Durant ces cinq années, les exportations hors hydrocarbures sont restées quasiment au même niveau.

Les exportations hors hydrocarbures sont restées marginales en 2016, ne représentant que 6,16% des exportations totales, soit près de 1,79 milliard de dollars, soit une baisse de 9,55% par rapport à 2015.

En 2018, la valeur totale des exportations équivalait à 2,83 milliards de dollars américains, soit une augmentation de 46,63 % par rapport à 2017.

Quant aux exportations des 11 mois de 2019, elles ne représentaient que 7,10 % des exportations totales, soit plus de 2 milliards de dollars. Par rapport aux 11 mois de 2018, ils enregistrent une baisse de 11,70 %.

Section 02 : Stratégies d'internationalisation des entreprises algériennes**Introduction**

L'internationalisation des entreprises est un sujet de grand intérêt aujourd'hui, en particulier dans l'étude des économies des pays en développement souffrant d'une dépendance excessive aux exportations d'hydrocarbures. Le problème du développement des affaires à l'international apparaît comme l'une des solutions à cette impasse. Cet article vise à mettre en évidence les principales contraintes qui accentuent le potentiel de développement des entreprises algériennes.

Dans le contexte de la mondialisation, le marché international n'est qu'une extension du marché intérieur, donc ces entreprises doivent non seulement survivre mais aussi être compétitives afin de conserver des parts de marché sur le terrain et de s'intégrer dans l'économie mondiale.

2.1 Opportunités**2.1.1 Stratégiques et économiques**

a) une nouvelle source de croissance : Spécialisation des entreprises locales, forte présence dans certaines activités avec des marchés domestiques encombrés, restrictions des acheteurs potentiels Une structure oligopolistique qui rend difficile la concurrence sur le marché intérieur et la conquête de parts de marché, un manque de débouchés, est généralement une condition favorable au développement international des entreprises algériennes qui peuvent le faire dans l'acquisition de nouveaux clients sur les marchés étrangers. . La compétitivité basée sur des paramètres économiques directs tels que la taille du marché et le développement des ventes est l'un des moteurs de l'internationalisation d'une entreprise.

Il s'agit donc pour les entreprises algériennes d'une question de développement du fait de la diversification géographique des activités afin de maintenir ou d'élargir des parts de marché. Les entreprises locales doivent généralement faire face aux revers associés à la présence de la concurrence internationale sur le marché intérieur, de sorte que toute incitation à ouvrir des marchés nouveaux ou plus larges pour des raisons de survie ou de renforcement est forte.

b) Une meilleure diversification des risques pour les pays et les entreprises

L'internationalisation des entreprises est une méthode recommandée qui permet aux dirigeants de mieux répartir les différents risques politiques, économiques et financiers. Par conséquent, une stratégie internationale peut mieux répartir le risque entre les pays en fonction de l'évolution de la situation économique et de la gestion des marchés. L'entreprise trouvera de nouveaux clients à l'étranger pour ses produits et pourra diversifier ses débouchés. De cette façon, il réduit les risques suivants :

- Risques associés aux différentes phases du cycle de vie du produit. Il est peut-être en maturité en Algérie. Le produit peut pousser à l'étranger. C'est aussi l'opportunité de profiter des déphasages liés au cycle de vie du produit ou du secteur. Par exemple, une concurrence féroce sur le marché extérieur (faible concurrence) et le développement de produits matures sur le marché intérieur. Croissance dans d'autres pays.
- Risques liés aux conditions économiques. Les entreprises internationalisées peuvent contribuer à atténuer le risque de dépendance vis-à-vis d'un pays en diversifiant géographiquement les activités de vente de leurs produits et approvisionnements.
- Risque de concurrence ; La mondialisation économique actuelle a contraint les entreprises à s'internationaliser afin de conserver leurs atouts.

c) Répondre à la mondialisation des marchés

L'internationalisation est aussi une réaction à des concurrents puissants existants (situations d'oligopole), les empêchant de sur-occuper le terrain. Les stratégies d'internationalisation peuvent également être un moyen de reprendre le contrôle en pariant sur de nouveaux marchés (marchés émergents, activités professionnelles, etc.) encore peu concurrentiels et pouvant augmenter significativement les parts de marché.

Ainsi, dans de nombreux cas, cette stratégie d'internationalisation apparaît plus imposée que l'approche souhaitée pour répondre à la mondialisation du marché. L'internationalisation des entreprises locales peut également être motivée par des facteurs externes si les acheteurs étrangers ou les clients mondiaux demandent des produits ou des services qui nécessitent un soutien international.³

³Meir Olivier, Schier Guillaume : « entreprises multinationales : stratégie - restructuration – gouvernance », Dunod 2ème édition, Paris, 2005, P.85

2.1.2 Technologiques et techniques

Aujourd'hui, il ne semble pas y avoir de domaine où l'on puisse échapper au phénomène technologique, notamment dans la transformation des produits⁴. La technologie augmente les rendements, perturbe les coutumes, accélère la croissance et augmente la richesse à un rythme alarmant. Le transfert de technologie est très important pour l'industrialisation des entreprises algériennes, et les nouvelles technologies doivent être intégrées pour améliorer la qualité de la production afin qu'elles ne soient pas exclues du développement technologique.

Le phénomène de diffusion technologique, voire l'essor des industries, permet souvent aux entreprises nationales de combler le retard technologique, leur permettant ainsi de renforcer leur harmonisation avec les normes et standards internationaux, de faciliter leur intégration dans le commerce international et de les encourager à maintenir une position par rapport à ce qu'ils peuvent considérer comme des concurrents potentiels, des clients ou des partenaires, gagnent une avance substantielle et acquièrent un avantage concurrentiel. L'efficacité technologique a un impact sur les coûts de production d'une entreprise.

Grâce à l'externalisation ou à l'investissement direct, les entreprises peuvent grandement bénéficier des capacités technologiques détenues par d'autres pays. Ceux-ci s'appuient en fait sur les connaissances des employés et des experts de l'industrie pour augmenter l'efficacité et ainsi réduire les coûts de production. L'innovation technologique est étroitement liée à la maîtrise de la rentabilité et à la recherche d'une meilleure organisation, car celle-ci visera à améliorer la position concurrentielle et la rentabilité de l'entreprise et doit s'appuyer sur des structures qui facilitent son développement. L'innovation est l'axe d'adaptation à la transformation internationale et un facteur déterminant pour la compétitivité et la rentabilité d'une entreprise, et donc un élément essentiel de la stratégie de l'entreprise.

⁴FongangDavid«Les PME dans l'industrialisation de l'Afrique »

2.2 Les menaces**a) Les risques institutionnels**

En 1990, D. North développe les notions d'environnement institutionnel et d'arrangements institutionnels. L'environnement renvoie aux règles du jeu, règles politiques, sociales, légales, qui délimitent et soutiennent l'activité transactionnelle des acteurs, alors que les arrangements renvoient aux modes d'utilisation de ces règles par les acteurs, ou, plus exactement, aux modes d'organisation des transactions dans le cadre de ces règles : ⁵

- le financement : L'absence de marchés financiers institutionnalisés, de sociétés de capital-risque et de crédit-bail, tout cela témoigne de la faiblesse du système financier algérien en termes de pratiques économiques de marché concurrentielles. Mais surtout, l'inefficacité du système bancaire, composé jusqu'à récemment de banques publiques, est le principal goulot d'étranglement. Le processus d'octroi de crédit bancaire pour l'investissement est long, de sorte que la réponse bureaucratique héritée du système économique administratif peut encore avoir un impact négatif.
- les obstacles juridiques : Le gouvernement algérien, à travers certains textes de loi, désapprouve l'internationalisation des entreprises algériennes, qui ont de nombreux problèmes d'investissements à l'étranger (notamment de financement), ainsi on peut citer la loi dite n°46-51, qui empêche de nombreux projets de partenariat entre une société algérienne et une société étrangère.

b) Les risques économiques

- la concurrence : Les entreprises algériennes sont déjà très en retard sur le marché intérieur en raison de cette concurrence féroce des multinationales et des écarts importants qui existent entre les entreprises nationales et mondiales en termes d'innovation, de qualité des produits, de prix et même de disponibilité des produits.
- L'image de marque : L'Algérie est connue dans le monde entier comme un pays rentable, et cette politique se poursuit dans le domaine de l'économie politique. A cet effet, cette image représente un handicap pour les entreprises algériennes.

⁵Ménard C., « L'approche néo-institutionnelle : des concepts, une méthode, des résultats »

- La taille minimale optimale : La plupart des entreprises algériennes n'ont pas la taille requise pour une logique d'internationalisation.

c) Les risques culturels

- Le premier point à mentionner est la gestion du potentiel humain, qui est un facteur clé dans le succès de la performance d'une entreprise. Selon Peter F. Drucker, "la gestion est probablement l'innovation la plus importante du XXe siècle". Or, cette caractéristique (gestion du potentiel humain) fait défaut dans la quasi-totalité des entreprises algériennes. En effet, La plupart des entreprises algériennes ne disposent pas d'une Gestion des Ressources Humaines (GRH) qui intègre les aspects stratégiques. De plus, les entreprises algériennes privilégient les diplômés aux opportunités. Enfin, les entreprises algériennes attendent beaucoup de l'Etat si elles ne font -pas ce qu'elles doivent faire en interne.
- Attitudes des managers : Les décisions prises au niveau des entreprises en Algérie ne sont généralement pas intuitives et analytiques. Les chefs d'entreprise en Algérie se concentrent davantage sur les prêts et l'équipement que sur l'amélioration des talents. Une vision triviale pour les entrepreneurs et chefs d'entreprise algériens, et des compétences insuffisantes pour influencer la vision internationale de leur entreprise.

d) Les risques technologiques

- **Facteurs externes** : L'Algérie, malgré son potentiel, est un pays qui se trouve dans une logique de transfert de technologie, pas dans une logique d'apprentissage. Cette tendance à importer de la technologie conduit à sous-estimer la recherche et les universités, et cette dernière n'aide pas au développement des entreprises algériennes, et la recherche en Algérie n'est pas une approche pratique. Un autre aspect qui caractérise l'environnement technologique des entreprises algériennes est la faible présence des nouvelles technologies de l'information et de la communication. Le meilleur exemple est l'introduction tardive de la "3G" inefficace, mais les pays africains sont confrontés à de nombreux problèmes. 4G ".

- **Facteurs internes :** Dé-généralisation et manque de maîtrise des TIC au niveau de la plupart des entreprises algériennes, et modes de gestion très traditionnels et anciens au niveau de la majorité des entreprises. Intégrés à de nouvelles technologies et à des logiciels puissants, ces modes devraient améliorer les performances des entreprises algériennes.

2.3 Les entreprises algériennes et leurs internationalisations

L'un des principaux problèmes auxquels sont confrontées les entreprises des pays en développement au cours des dernières décennies est l'impact environnemental croissant de leurs activités. C'est un monde qui se trouve être ouvert à tous les milieux, notamment face au phénomène de mondialisation.

La structure industrielle de l'Algérie est principalement composée de petites et moyennes entreprises. Cependant, ils ne représentent qu'une faible part des exportations hors hydrocarbures. Leur faible implication internationale s'explique d'abord par l'environnement institutionnel peu incitatif qui a encouragé les actions des locataires. Cet environnement est également caractérisé par un système financier qui a une faible protection des droits de propriété et soutient les grandes entreprises publiques.

Les réformes économiques en cours visent à redéfinir le développement du secteur en affirmant davantage un aspect spécialisé, mais ne modifient jamais les dysfonctionnements institutionnels. L'économie repose toujours sur la domination de l'État en tant qu'agent économique majeur et présente donc les dépenses de l'État comme un élément central de la croissance. L'intérêt des entreprises pour l'internationalisation est devenu un phénomène mondial. En contribuant à la création d'emplois, au dynamisme international et à la flexibilité, il représente une force majeure de croissance économique dans les pays industrialisés comme dans les pays en développement.

Consciente de cet intérêt, l'Algérie s'intéresse à l'internationalisation des entreprises, jetant les bases du développement économique et les libérant de leur dépendance aux hydrocarbures. L'objet de cette section est de mettre en évidence les contraintes qui pèsent sur le potentiel d'internationalisation des entreprises algériennes et les conditions qui facilitent leur insertion dans l'économie mondiale sous forme de perspectives d'amélioration de l'environnement institutionnel.

Donc pour résumer l'internationalisation des entreprises algériennes et leurs stratégies adaptées en terme général, sont liée aux critères suivants ⁶:

a) Les entreprises algériennes sont bien implantées sur le marché intérieur

Les chefs d'entreprise interrogés s'accordent à dire que le marché intérieur doit toujours être au centre de l'entreprise. Une position solide sur le marché intérieur est essentielle pour comprendre que l'internationalisation et le marché international ne sont que des extensions du marché local. Il est difficile de se propager à travers plusieurs frontières en même temps. De nombreuses opportunités peuvent sembler attrayantes, mais seules les opportunités les plus sûres pour gagner des parts de marché à l'étranger doivent être envisagées. Il faut toujours plus de temps pour développer les ventes à l'étranger que dans votre propre pays, surtout si l'entreprise ne fait que commencer son expérience internationale.

b) Les entreprises algériennes suivent un processus d'internationalisation progressive et par étapes

Savoir si le processus d'internationalisation des entreprises algériennes est progressif et graduel est un problème, à partir duquel elles peuvent s'engager dans des activités internationales en s'attaquant à des marchés proches géographiquement et culturellement. , les entreprises algériennes peuvent être divisées en trois groupes :

Le premier groupe comprend les grandes entreprises qui ont été internationalisées par un processus par étapes et qui ont atteint l'étape finale du processus en créant une filiale commerciale ou de fabrication.

Le deuxième groupe comprend les exportateurs de taille moyenne. Ces entreprises exportent principalement vers un nombre limité de pays (1 ou 2 pays) très proches géographiquement et culturellement. L'exportation leur permet l'internationalisation sans investir massivement dans les marchés étrangers. C'est le mode d'entrée le moins réactif.

Le troisième groupe est dans la première étape du processus d'internationalisation, actuellement axé sur le marché intérieur, et est irrégulier, même s'il est géographiquement et culturellement proche, il ne prend pas beaucoup de risques sur le marché étranger et comprend des entreprises caractérisées par l'exportation.

⁶ KAMEL, Warda » Quelle part pour l'Algérie dans le commerce international ? »

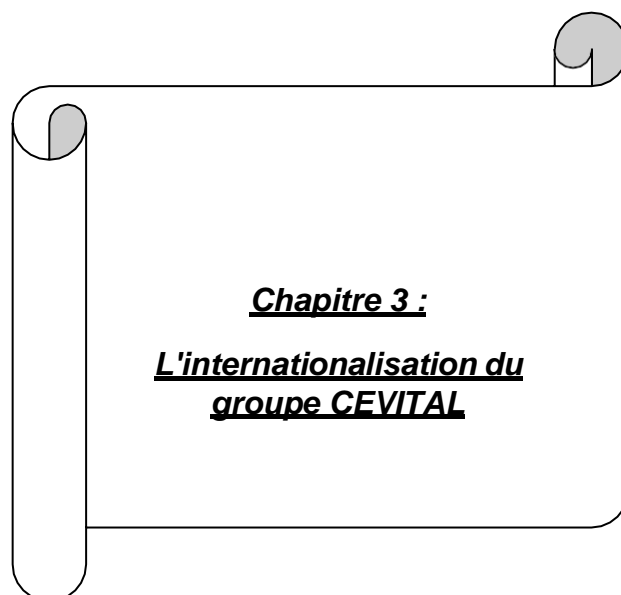
c) Les entreprises algériennes s'appuient davantage sur les réseaux d'affaires pour profiter des opportunités internationales

Un réseau d'affaires se définit comme « un ensemble de relations diversifiées, étroites et durables (d'une entreprise) avec des fournisseurs et des clients clés ». Appartenir à un tel réseau lui apporte des informations solides, des opportunités, des relations de confiance et des partenaires en qui elle a confiance dans le processus d'internationalisation. Les réseaux sont un moyen pour les entreprises d'atténuer les risques et les incertitudes du développement dans un pays particulier et, plus important encore, d'y identifier de nouvelles opportunités. Il est facile d'imaginer que les décideurs choisissent d'effectuer des achats internationaux sur la base des informations fournies par leurs compatriotes sur les opportunités et les risques des pays suspects, par imitation voire plus transfert d'informations et d'expérience. Qu'il s'agisse de réseaux sociaux ou professionnels, formels ou informels, ils ont tous besoin d'accompagner l'internationalisation de l'entreprise. En effet, ces réseaux sont considérés comme l'une des principales ressources organisationnelles qui permettent aux entreprises d'identifier des opportunités à l'international.

Conclusion

Dans ce chapitre on a constaté que pour les entreprises algériennes l'internationalisation représente une des meilleures opportunités de développement pour ses entreprises afin d'acquies la notoriété et de l'influence et aussi d'accroître leurs chiffres d'affaire.

Cependant elle est régie par des règles bien structurées, et donc avant de se lancer les entreprises algériennes doivent passer par plusieurs étapes comme le choix d'une stratégie d'internationalisation qui fera qu'elles puissent atteindre leurs objectifs



Introduction

Cevital est un Groupe familial qui s'est bâti sur une histoire, un parcours et des valeurs qui ont fait sa réussite et sa renommée. Première entreprise privée algérienne à avoir investi dans des secteurs d'activités diversifiés, elle a traversé d'importantes étapes historiques pour atteindre sa taille et sa notoriété actuelle.

Dans ce chapitre nous allons procéder à la présentation du groupe Cevital et à découvrir son histoire, et nous présenterons quelques statistiques à-propos de ces exportations, ainsi nous finirons par les stratégies d'internationalisation utilisées par Cevital.

Section 01 : présentation du groupe Cevital.

1.1 Présentation

Fondée à Bejaïa en 1998 par Issad Rebrab, Cevital est spécialisée dans l'agroalimentaire, elle possède une raffinerie de pétrole et une sucrerie. En 2007, Mediterranean Float Glass « MFD » a été créée pour se spécialiser dans la production, la transformation et la distribution de verre pour la construction, les applications solaires et certaines industries spécialisées (électroménager, applications high-tech). Le 28 mai 2007, l'usine MFG de Larbaâ est inaugurée par le Président de la République, Abdelaziz Bouteflika⁸. En 2007, Numilog a été créé pour se concentrer sur la logistique et la gestion de la chaîne d'approvisionnement. Le 31 mai 2013, Cevital a acquis le français Oxco spécialisé dans la menuiserie PVC⁹.

Le 15 avril 2014, Cevital a repris les activités françaises du groupe Fagor-Brandt¹⁰. Le groupe Cevital prévoyait de reprendre les opérations du groupe Fagor en Espagne et en Pologne en même temps, mais le tribunal espagnol n'a pas accepté la proposition de reprendre l'activité espagnole et a finalement repris l'usine polonaise du groupe Fagor. .

Le 31 mars 2022, l'ancien rédacteur en chef de Liberté, Omar Ouali, a révélé que le journal Liberté lié à Cevital cessera de paraître à partir du 6 avril 2022, en raison de problèmes financiers¹². Le 6 avril 2022, la société d'édition de "Free Press" engagera une procédure de mise en faillite, et "Free Press" continuera à être publié jusqu'à fin avril 2022.

Cevital est un Groupe familial qui s'est bâti sur une histoire, un parcours et des valeurs qui ont fait sa réussite et sa renommée.

Première entreprise privée algérienne à avoir investi dans des secteurs d'activités diversifiés, elle a traversé d'importantes étapes historiques pour atteindre sa taille et sa notoriété actuelle. Industrie agroalimentaire et grande distribution, électronique et électroménager, sidérurgie, industrie du verre plat, construction industrielle, automobile, services, médias... Le Groupe Cevital s'est construit, au fil des investissements, autour de l'idée forte de constituer un ensemble économique. Porté par 18 000 employés répartis sur 3 continents, il représente le fleuron de l'économie algérienne, et œuvre continuellement dans la création d'emplois et de richesse.

1.2 Etape historique du groupe :

Figure 9 : histoire du groupe Cevital



Source : fait par nous-mêmes d'après les données reçus.

1.3 Caractéristiques essentielles de l'activité de CEVITAL :

Le complexe agroalimentaire de CEVITAL comprend quatre activités principales : le raffinage d'huile, la margarinerie, le raffinage de sucre et le négoce de céréales.

- Le raffinage d'huile :

- Mise en production : août 1999.

- Capacité de production : 1 800 tonnes/jour.

- Le raffinage de sucre :

- Mise en production : fin 2002.

- Capacité de production : 1 600 tonnes/jour.

- Margarinerie :

- Mise en production : novembre 2001.

- *Capacité de production : 600 tonnes/jour.*

- Le négoce de céréales :

- Mise en service : août 2005.

- Capacité de stockage : 120 000 tonnes.

Section 02 : analyse de stratégie de développement et d'internationalisation de Cevital

Introduction

Après avoir présenter le groupe cevital et découvert son histoire , nous allons présenter une petite étude fait par nous même qui résume le développement et l'internationalisation du groupe.

2.1 Statistique d'exportation de Cevital

Tableau 4 : évolution de l'exportation du sucre en tonne.

Années	2015	2016	2017	2018	2019
Exp en tonnes	447 000	454 500	518 400	551 000	600 000

Source : Réaliser par nous-mêmes d'après les statistiques reçues.

- D'après le tableau ci-dessus nous remarquons que l'exportation de sucre de CEVITAL n'a cessé d'augmenter, soit presque 450000 tonnes en 2016 qui a augmenté à 600000 tonnes en 2019.

Tableau 5 : évolution de l'exportation de l'huile végétale en tonne.

Années	2015	2016	2017	2018	2019
Exp en tonnes	7000	8800	8900	9200	9800

Source : Réaliser par nous-mêmes d'après les statistiques reçues.

- D'après le tableau ci-dessus nous remarquons que l'exportation de l'huile végétale de CEVITAL n'est pas vraiment en grande production par rapport au sucre jusqu'à 2022 l'huile végétale ne dépasse pas les 10000 tonnes par années.

Tableau 6 : la répartition des exportations du sucre par régions

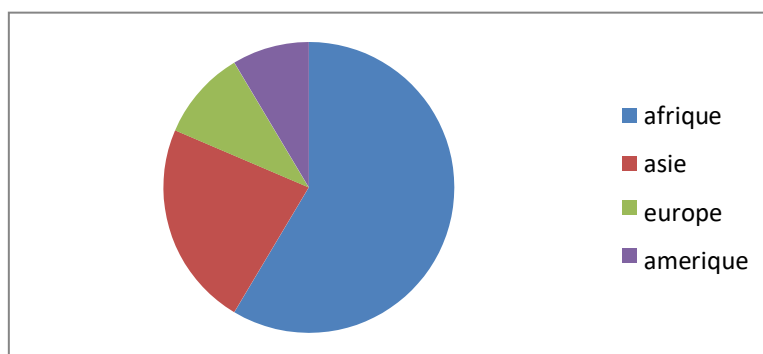
ZONE	EXP EN TONNES
EUROPE	45500
AFRIQUE	250000
ASIE	140000
AMERIQUE	10000

Source : Réaliser par nous-mêmes d'après les statistiques reçues.

D'après le tableau ci-dessus On constate que la plus grande partie de la part d'exportation est destinée à L'Afrique en particulier (La Tunisie avec 89 000 tonnes, Le soudan avec 20000 Tonnes suivi de la Lybie avec 18500 Tonnes). Et aussi l'Afrique du Sud avec une part marginale de 1000 Tonnes, car c'est des ventes de prospection. En deuxième position, on retrouve l'Asie ou la plus grande part est consacrée aux pays du Moyen Orient (le Liban avec 15000 tonnes, la Jordanie avec 25000 tonnes et la Syrie avec 18500 tonnes) et l'Inde avec une part de 18000 Tonnes. Et avec des parts marginales pour Oman et la Russie.

Amérique est représentée par le Canada, pour un total de 10000, l'Europe pour une quantité de 45500 tonne la grande part est accaparée par L'Italie l'Albanie et la Croatie. Cette année, les producteurs européens de sucre blanc comme la France sont su rapprovisionnés sur le marché intérieur. En conséquence, la quantité de saccharose importée a diminué.

Figure 10 : la répartition des exportations du sucre par régions en pourcentage.



Source : réaliser par nous-mêmes d'après le tableau ci-dessus.

2.2 Stratégie de développement

Cevital s'est construit autour de l'ambition et de la vision de son fondateur de bâtir un groupe industriel d'envergure mondiale, très compétitif, tourné vers l'exportation et l'international. Le groupe possède des unités de production de taille mondiale, équipées des technologies les plus évoluées. La stratégie du Groupe s'appuie sur une forte compétitivité en termes de prix, de qualité, de volumes, de logistique. Ces atouts compétitifs forment le socle d'une industrie dynamique, exportatrice, créatrice d'emplois et attractive pour la jeunesse algérienne.

2.2.1 Développement à l'international

En 2014, Cevital a repris une partie de Fagor-Brandt, leader français de l'électroménager, et d'Oxxo Evolution à Cluny en Saône-et-Loire, société spécialisée dans la fabrication de châssis PVC pour l'habitat collectif.

L'objectif de Cevital est d'offrir à Fagor-Brandt France (rebaptisé Groupe Brandt) des relais de croissance à l'international et de devenir un acteur majeur en Europe et dans le monde. Pour y parvenir, Brandt Group entend d'abord relancer l'innovation en se concentrant sur ses quatre marques (Sauter, Vedette, De Dietrich, Brandt). En France, ils produisent principalement de l'électroménager. Du fait de la complémentarité entre l'Algérie et la France, Cevital a souhaité créer un groupe au portefeuille diversifié. L'Algérie utilisera des produits européens fabriqués dans le pays pour compléter cette offre. Cevital ouvrira une deuxième usine à Sétif en 2016.

Avec son usine de Sétif, le groupe Cevital ambitionne de devenir le premier exportateur d'électroménager de la zone MENA. Elle mise également sur le potentiel international de Brandt et De Dietrich, qui exportent déjà vers l'Asie et l'Afrique du Nord.

L'acquisition d'Oxxo Evolution a pour objectif de créer d'énormes menuiseries en France et en Europe, notamment par l'acquisition d'autres fabricants de fenêtres en France et dans d'autres pays européens.

En Espagne, Cevital a acquis une usine d'aluminium à Ciao, dans le nord de l'Espagne pour 8,5 millions d'euros. Cette usine appartenait au groupe Alas Aluminium, spécialisé dans la transformation de l'aluminium.

Depuis la mise en service de son usine de verre plat Mediterranean Float Glass (MFG), Cevital a mis en place deux plateformes logistiques aux standards européens, à Valence en Espagne et à Savone, près de Gênes, en Italie. MFG exporte également vers la Tunisie et de nombreux pays africains, et 70% de ses produits sont exportés après que leurs produits soient marqués CE (certification européenne).

En 2014, Cevital a acquis l'aciérie Lucchini Piombino en Toscane, en Italie. L'aciérie a été déclarée en faillite en 2012 et est sous contrôle spécial depuis deux ans. La société italienne de 2,5 millions de tonnes par an est le deuxième producteur d'acier en Italie. En 2018, Cevital l'a vendu à JSW Steel, un groupe indien.

2.3 Stratégie d'internationalisation adoptée par Cevital

Le mouvement de libéralisation économique algérien depuis 1993 a soutenu la création de Cevital, un groupe privé qui raffine la cassonade dans deux raffineries en 1998. L'une a été installée en 2002 et avait une capacité de traitement de 1 600 tonnes/jour. Installée en 2008, elle a une capacité de traitement de 3000T/jour. En d'autres termes, le total est de 4 600 tonnes / jour, soit environ 1,5 million de tonnes par an. L'entreprise répond à la plupart des besoins du marché local et exporte une quantité limitée vers les pays du Maghreb et certains pays africains.

Les connaissances acquises grâce à l'expérience sur le marché africain ont permis à l'entreprise de répondre au marché de l'UE, où la distance psychologique se rétrécit. Fin 2012, Cevital a commencé à exporter vers les pays européens.

En 2013, Cevital a intensifié ses efforts en exportant dans toutes les régions du monde, même les plus éloignées psychologiquement. L'Afrique est principalement représentée par : Tunisie, Soudan, Gambie, Libye et autres pays d'Afrique de l'Ouest. Europe ; Italie, Turquie, Espagne, France, Pays-Bas, Grèce, Belgique, pays d'Europe du Sud. Asie ; Syrie, Liban, Jordanie, Émirats arabes unis, Arabie saoudite, Irak.

Après avoir desservi les marchés étrangers avec les méthodes d'entrée les moins attrayantes. La société a commencé à accroître son exposition au fur et à mesure qu'elle acquiert de l'expérience dans chaque pays.

2.3.1 Stratégie d'internationalisation en Afrique

Après une croissance ininterrompue et des investissements transfrontaliers réussis en Algérie, le groupe Cevital souhaite étendre ses activités en Afrique, notamment en Côte d'Ivoire, au Soudan, au Sénégal, en Éthiopie et en Tanzanie. Les participations algériennes sont destinées à reprendre ou à racheter des unités de production existantes ou à en créer et construire de nouvelles. Nous savons que les terres agricoles utilisées dans ces pays sont limitées et nous le faisons de manière artisanale.

Cevital a le savoir-faire. En tant qu'outil financier, ils ont décidé d'investir pour assurer la sécurité alimentaire dans le pays d'accueil et de passer des importations aux exportations.

La décision de Cevital d'investir dans ces pays, notamment l'Agroalimentaire, s'explique par les facteurs suivants : Cevital importe des matières premières de pays d'Europe ou d'Amérique du Sud, d'où la volonté de Cevital d'aller en amont. En raison des terres agricoles peu développées, notamment en Afrique, le savoir-faire de Cevital permet d'implanter sur place des usines de transformation pour approvisionner et exporter vers le marché local.

Dont le Sénégal Grâce au programme de développement PSE « Exploitation minière, approvisionnement en énergie à faible coût, raffinage et service des oléagineux ».L'Ethiopie avec la culture du sucre, et la cote d'ivoire et la Tanzanie pour les produits agricoles

2.3.2 La stratégie de Cevital en Italie

L'acquisition en Europe apparaît comme une sérieuse internationalisation de ses activités, ainsi la recherche d'un relais de croissance pour ses activités en Algérie et la cession à une autre société Au fur et à mesure que votre propre secteur progresse, vous peut expliquer la diversification que vous migrez. Ce groupe est actuellement le seul propriétaire des titres de transfert de devises qui financent des projets à l'étranger. Cela facilite encore plus l'implantation de Cevital en Italie.

L'agrément de la Banque d'Algérie est essentiellement lié au financement de l'investissement de CEVITAL dans l'aciérie Lucchini, acquis en 2014, il représente une extension des activités du Groupe. Nous savons que les activités transfrontalières permettent une pénétration rapide des marchés étrangers. Dans ce dernier cas, cette acquisition est certainement le moyen le plus rapide d'établir une position solide dans un nouveau domaine et d'y gagner du pouvoir. Cette

pénétration des marchés étrangers permettra à l'entreprise d'étendre ses activités et de développer sa production. Cette stratégie s'est avérée particulièrement nécessaire dans les secteurs matures.

2.3.3 Stratégie de Cevital en France

Bien avant la création de Cevital, le PDG du groupe Issad Rebrab a été fondé en 1995 et a installé une usine en France par Délice Mondial, une entreprise spécialisée dans la charcuterie halal. Cevital est le troisième acteur français sur ce marché.

a) Le rachat d'OXXO

En 2013, Cevital a acquis le fabricant français de fenêtres en PVC OXXO. L'année suivante, il se tourne vers le spécialiste français de l'électronique grand public Fagor Brandt.

OXXO est basée en Saône-et-Loire dans l'est de la France, produisant une modeste quantité de 210 000 unités par an.

Ainsi, en intégrant la production des deux sites en France et en Algérie, le groupe a pu créer l'entité d'envergure internationale à laquelle aspirent toutes les entreprises. Après avoir atteint sa taille critique, sa part de marché générée par son activité massive devrait pouvoir réduire ses coûts et améliorer ses marges par rapport à ses concurrents.

Cevital poursuit une stratégie de contre-délocalisation visant à s'intégrer verticalement aux activités de la filiale verre plat algérienne de MFG, qui exporte 70 % de sa production vers l'Europe via l'acquisition d'un important producteur français de PVC.

b) L'acquisition de Fagor Brandt

Acquis en 2014 en même temps que l'entreprise italienne C'est la même opération stratégique pour Fagor Brandt, mais c'est important. Cevital obtiendra quatre marques (Brandt, De Dietrich, Sauter, Vedette), une plateforme industrielle performante et un savoir-faire technique compétitif, un réseau de distribution mondial et 1 300 brevets de Brandt. Il s'agit de la plus importante acquisition transfrontalière jamais réalisée par une société algérienne.

Cela soulève la question de la capacité de Brandt à rivaliser avec des concurrents à coûts beaucoup plus bas, de sorte que la stratégie préférée consiste à concentrer la production sur

des équipements «de haute technologie». Différenciation de ce qui précède. Cela donne la priorité à l'innovation et à la différenciation des articles standards.

Une option convaincante aujourd'hui est que le véritable but de l'entreprise est, d'une part, la gestion de ces marques et, d'autre part, l'acquisition à bas prix d'un savoir-faire technique qui pourra éventuellement être transféré en Algérie.

La vente de Brandt l'a poussé à changer de stratégie. Il faut être d'une certaine taille et capable de proposer des offres globales à la grande distribution. Brandt manquait de produits pour le marché de masse.

Dans le conglomérat, actif non seulement dans l'agroalimentaire mais aussi dans le verre plat, la grande distribution et la distribution automobile, l'électroménager représente déjà 10 % des ventes.

La stratégie des acheteurs algériens est de former un champion régional de l'électronique grand public en Europe et dans la région Moyen-Orient/Afrique du Nord. La stratégie de Cevital est de maintenir des activités rentables et de déplacer celles qui en ont besoin en Algérie pour bénéficier d'un avantage comparatif en termes de coûts de production.

Conclusion

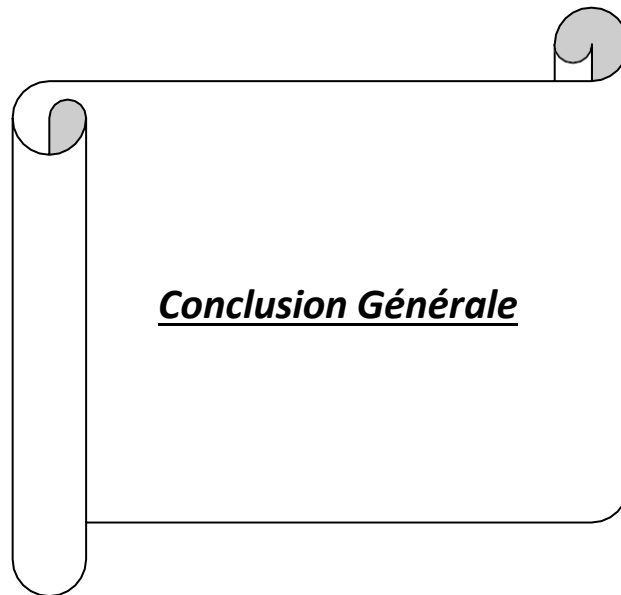
On peut conclure que L'internationalisation de Cevital n'est pas un hasard, mais le résultat de nombreux déterminants objectifs, notamment la capacité et la performance financière à gérer des activités de conglomérat, et le groupe s'est déplacé vers une variété d'investissements en amont et en aval à l'étranger, Investir dans des activités favorisant la croissance internationale.

La stratégie du Groupe s'appuie sur une forte compétitivité en termes de prix, de qualité, de volumes, de logistique, de robotisation, de Co-localisation. Une place de choix est également accordée à la Recherche et Développement, à l'innovation et au talent des collaborateurs.

CEVITAL exporte ses produits dans plusieurs pays à travers le monde et est un important producteur et exportateur de l'Algérie. CEVITAL est considéré comme un développeur de l'économie algérienne.

Aujourd'hui, grâce à la personnalité tournée vers l'international d'Issad Rebrab, premier manager au sein du Groupe Cevital, et à l'adaptation des stratégies d'exportation, d'acquisition et de création d'entreprises au niveau national et international, le Groupe Cevital a réussi à gérer des marchés nationaux, régionaux, internationaux commerce et économie Un groupe puissant sur la reine de.

Conclusion Générale



Conclusion Générale

L'internationalisation des entreprises est un phénomène irréversible résultant de la mondialisation qui touche désormais l'ensemble des activités humaines. Elle représente souvent une forte opportunité de développement et d'implantation pour les entreprises. Ce développement à l'international est justifié par des facteurs liés à l'entreprise, en vue de conquérir de nouvelles parts de marchés, d'accroître sa notoriété, son influence, son chiffre d'affaires, de diversifier ses approvisionnements et ses débouchés. D'autres facteurs tel que la concurrence qui s'internationalise, le développement de certains marchés et les obstacles tarifaires et non tarifaires qui poussent également l'entreprise à s'internationaliser.

Le marché intérieur des entreprises algériennes est infime comparée aux économies avancées. C'est pourquoi il est plus judicieux pour les entreprises d'opérer dans des économies à risque relativement faible. L'internationalisation ne doit pas seulement être considérée comme étant une question de conquête de nouveaux marchés car elle vise également à assurer la répartition entre les différents espaces économiques des chaînes de production et d'approvisionnement des entreprises afin d'en tirer le plus grand profit et de servir leur clientèle le plus efficacement possible.

La complexité de l'environnement extérieur pour l'entreprise algérienne et leur faible capacité d'adaptation aux marchés étrangers sont d'autres raisons qui obligent les entreprises algériennes à appréhender et maîtriser l'environnement international en perpétuelle évolution. Les entreprises algériennes commencent à se développer dans le marché domestique tout d'abord. Elles débutent les premières opérations d'exportation dans les pays proches géographiquement et culturellement, notamment, les pays du Maghreb. Ensuite, elles accroissent leur présence dans les marchés loin géographiquement

Peu de ces entreprises prennent position sur des marchés lointains notamment vers les marchés européens. L'incertitude relative aux marchés étrangers pousse les entreprises à opter pour des opérations d'exportation indirectes afin d'exploiter l'expérience internationales acquises par ses agents.

Cette étude nous a permis de constater que le mode d'internationalisation qui représente les entreprises algériennes à l'international est l'exportation. Ces entreprises n'ont pas les possibilités de recourir aux modes d'internationalisation plus engagé que l'exportation, à cause notamment du manque de ressources et de la faible compétitivité des entreprises algériennes sur la scène internationale.

Conclusion Générale

En effet Le but de notre travail est d'introduire la stratégie de développement international, à savoir le modèle d'accès au marché extérieur représenté par CEVITAL. En effet, CEVITAL dispose d'une boîte de négociation en Suisse et a besoin de travailler avec ces commerçants internationaux, leur rôle est de gagner de nouvelles parts de marché pour les entreprises exportatrices, pour cela ils mettent en œuvre toutes les stratégies existantes pour faire face à l'international et gérer Gagner des bénéfices tout en prenant divers risques apporté par le positionnement sur le marché. La première hypothèse que nous avons utilisée pour répondre à la question a été confirmée.

CEVITAL a développé un certain nombre de facteurs favorables à la capacité d'exportation, à savoir : l'amélioration de sa capacité de production en termes de qualité et de quantité, les enjeux qualité-prix, les conditions commerciales avec les clients. La deuxième hypothèse que nous avons utilisée pour répondre à la question a été confirmée.

Malgré tous les obstacles et obstacles rencontrés, CEVITAL reste une entreprise ambitieuse déterminée à se développer à l'international et à élargir encore son champ d'action.

Bibliographie

1. OUVRAGES

- "Glocalisation" *Encyclopédie Britannica* . Récupéré le 10/03/2018.
- Alan M. Rugman. L'ancrage régional des stratégies d'internationalisation The theory of the growth of the firm 1963.
- Christophe Speth : La Matrice SWOT: Élaborer un plan stratégique pour votre entreprise.
- Fongang David «Les PME dans l'industrialisation de l'Afrique »
- Jean-Paul Lemaire « Stratégies d'internationalisation: nouveaux enjeux d'ouverture des organisations, des activités et des territoires »
- Livre de Jean-Louis Amelon et Jean-Marie Cardebat « Les nouveaux défis de l'internationalisation »
- Livre de R. Vernon *Les entreprises multinationales*
- Management international , Management Gestion International
- Meir Olivier, Schier Guillaume : « entreprises multinationales : stratégie - restructuration – gouvernance », Dunod 2ème édition, Paris, 2005, P.85
- Ménard C., « L'approche néo-institutionnelle : des concepts, une méthode, des résultats »
- Mengya Xu, Les stratégies d'expansion des firmes transnationales: Le cas des entreprises françaises en Chine.
- Ministère des Finances Direction Générale des Douanes : statistiques du commerce extérieur de l'Algérie, 2015
- Ministère du commerce, Direction de la promotion des exportations, « recueil relatif aux avantages et facilitations accordés aux exportations hors hydrocarbures », avril 2007.
- Oussalem Mohand Ouamar, « Politique industrielle et mondialisation. Les leçons de l'expérience Algérienne »
- Ouvrage « lesthéorie d'internationalisation phiri et al 2004) »

- Ouvrage « *Entrepreneuriat – Aide-mémoire Concepts* » Le courant des coûts de transaction (Williamson, 1975) : D'après Williamson, en abordant la théorie des IDE, les entreprises choisissent la forme d'organisation qui réduit le plus les coûts de transactions.
- Perrault, J.-L. et J. St-Pierre (2009, Mars). Éléments pour une mesure intégrée de la stratégie d'internationalisation des PME.
- Porter M.E. (1980), *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*, New-York: The Free Press .
- Strategor - 8e édition « Toute la stratégie de la start-up à la multinationale »

2. MEMOIRE ET THESE

- ARROUCHE Nacera (L'internationalisation des entreprises algériennes : motivations et contraintes.) UNIVERSITE MOULOUD MAMMARI TIZI-OUZOU.
- KISSOUM Koceila, SAIDANI Amar : Accompagnement Des Entreprises Algériennes à L'Export Cas Agence nationale de promotion du commerce extérieur (ALGEX)). UNIVERSITE MOULOUD MAMMARI TIZI-OUZOU.
- Louni, Malik Challal, Salim : Exportation des produits agroalimentaire en Algérie), UNIVERSITE MOULOUD MAMMARI TIZI-OUZOU.
- MENHOUDJ Mohamed/ RAMDANI Rima : Stratégie d'internationalisation des entreprise), université de Bejaia.
- Naima LABIAD : Stratégie d'internationalisation des entreprises algériennes : Modèle de performance économique et développement technologique, UNIVERSITE DE SIDI BEL ABBES.

SITES INTERNETE

- <https://www.dawalger.dz/fr/>
- <https://douane.gov.dz/>
- <https://www.commerce.gov.dz/>
- <https://www.caci.dz/fr/>
- <https://www.algex.dz/>
- <https://www.e-marketing.fr/>
- <https://www.dawalger.dz/fr/>
- <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Pays/DZ/commerce-exterieur-de-l-algerie>

TABLE DE MATIERE

Remerciement	
Dédicace	
Dédicace	
Liste des abréviations	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Sommaire	
<u>Introduction générale</u>	01
<u>Chapitre 1 : L'internationalisation des entreprises</u>	04
Introduction	04
Section 01 : généralités sur l'internationalisation	05
1.1 Définitions	05
1.2 L'objectif de l'internationalisation	05
1.3 Les facteurs de l'internationalisation des entreprises	06
1.4 Les avantages et inconvénients de l'internationalisation	08
Section 02 : Approches et stratégies d'internationalisation des entreprises	09
2.1 Les différentes approches d'internationalisation	09
2.2 Les stratégies d'internationalisation	17
2.3 les étapes de l'internationalisation	18
Conclusion	04

<u>Chapitre 2 :L'internationalisation des entreprises algérienne</u>	29
Introduction	30
Section 01 : Le commerce extérieur en Algérie	31
1.1 Historique	31
1.2 La réglementation	33
1.3 Evolution du commerce extérieur en Algérie	34
Section 02 : Stratégies d'internationalisation des entreprises algériennes	38
1.1 Opportunités	38
1.2 Les Menaces	41
1.3 Les entreprises algériennes et leurs internationalisation	43
Conclusion	46
<u>Chapitre 3:L'internationalisation du groupe Cevital</u>	47
Introduction	48
Section 01 : Présentation du groupe Cevital	48
1.1 Présentation	48
1.2 Etape historique du groupe	49
1.3 Caractéristiques essentiels de l'activité de Cevital	50
Section 02 : analyse de stratégie de développement et d'internationalisation de Cevital	51
1.1 Statistique d'exportation de Cevital	51

1.2 Stratégie de développement.....	53
1.3 Stratégie d'internationalisation adoptée par Cevital	54
Conclusion	58
<u>Conclusion générale</u>	59
<u>Bibliographie</u>.....	
<u>Table de matières</u>.....	